
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA PARA MITIGAR LOS EFECTOS NEGATIVOS DEL TURISMO

LAURA VIDAL SERRANO
BEATRIZ NARBONA REINA
LUIS RUBIO ANDRADA

En las últimas décadas, el debate sobre los impactos del turismo ha adquirido creciente atención en la literatura científica, particularmente aquella vinculada con la sostenibilidad urbana, la gestión del territorio y la gobernanza local. Diversos estudios han señalado que el turismo, si bien genera oportunidades económicas, puede actuar como catalizador de desigualdades sociales, tensiones espaciales y procesos de degradación ambiental si no se planifica adecuadamente (Hall, 2011; Dredge & Jamal, 2015). El concepto de turismo sostenible, ampliamente promovido por organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (UN Tourism), ha evolucionado desde una noción conservacionista hacia una visión más holística que integra principios de justicia social, resiliencia y participación ciudadana (UN Tourism, 2018; Gössling & Higham, 2021).

En contextos urbanos, el turismo ha mostrado especial capacidad para modificar usos del suelo, encarecer la vivienda, tensionar los servicios públicos y transformar la identidad de los barrios (Milano *et al.*, 2019). Frente a estas problemáticas, emergen modelos de gestión colaborativa que buscan reequilibrar las relaciones entre residentes,

turistas y agentes económicos mediante herramientas de gobernanza participativa, indicadores de impacto multidimensional y políticas redistributivas (Bramwell & Lane, 2011). En este sentido, el análisis del caso catalán resulta especialmente pertinente por su carácter pionero en la implementación de marcos normativos y estrategias territoriales orientadas a una gestión integrada del turismo.

La evolución del turismo en España ha estado marcada por un modelo intensivo, especialmente focalizado en segmentos de sol y playa, cuyo éxito económico ha sido indiscutible pero que ha generado, paralelamente, una serie de tensiones sociales, ecológicas y urbanas cada vez más visibles. En la actualidad, con una aportación al PIB superior al 13% y una empleabilidad significativa, el turismo se enfrenta a un escenario donde la sostenibilidad emerge no solo como exigencia normativa y discursiva, sino como condición sine qua non para su continuidad y aceptación social. Las externalidades negativas del turismo masivo, como la gentrificación, la turismofobia o la presión sobre infraestructuras y recursos naturales, demandan respuestas complejas y multisectoriales que trasciendan la lógica de crecimiento ilimitado.

El presente artículo parte de este diagnóstico para analizar las estrategias público-privadas implementadas en diferentes contextos regionales de España, con especial atención al caso catalán, donde se han articulado experiencias de gobernanza avanzada y gestión responsable en torno al turismo. La premisa fundamental es que el turismo, al ser un fenómeno transversal, exige un modelo de gestión igualmente transversal, donde confluyan las políticas urbanas, sociales, medioambientales y económicas. A través del estudio de casos como el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona o las iniciativas lideradas por Hoteles Guitart, se pretende evidenciar cómo la colaboración entre administraciones, sector privado y sociedad civil puede constituir una herramienta eficaz para mitigar los impactos negativos del turismo.

En este marco, cobra relevancia el concepto de “turismo responsable”, entendido no como una alternativa marginal, sino como un modelo transformador capaz de reconfigurar las relaciones entre visitantes, residentes y territorio. Este nuevo paradigma se apoya en valores como la corresponsabilidad, la justicia espacial, la resiliencia ecológica y la inclusión social, y plantea interrogantes clave sobre la legitimidad de los usos turísticos del espacio urbano, la redistribución de beneficios y cargas del turismo, y el papel del Estado en la regulación y planificación del sector. El caso de Cataluña se erige así en laboratorio de políticas públicas y experimentaciones privadas, cuyo análisis permite proyectar lecciones aplicables a otros destinos en búsqueda de un equilibrio más justo entre economía, ecología y comunidad.

EFFECTOS NEGATIVOS DEL TURISMO EN ESPAÑA: CONTEXTO ACTUAL

El sector turismo, con una contribución superior al 13% del PIB y del empleo en España, enfrenta serios desafíos de sostenibilidad derivados de su rápido crecimiento (10,1% en 2024 respecto al año anterior (INE, 2025, 3 febrero)). Los impactos sociales y ecológicos han adquirido especial relevancia, manifestándose en fenómenos como la turismofobia, la gentrificación, el desperdi-

cio de recursos, la masificación, la proliferación de alojamientos ilegales y la crisis de vivienda. Este apartado analiza el contexto actual mediante la revisión de estudios académicos, noticias recientes y entrevistas con agentes del sector.

Zonas geográficas más tensionadas por los impactos negativos del turismo

Las tensiones más significativas se concentran en destinos insulares y grandes núcleos urbanos, donde el crecimiento turístico no ha sido acompañado de una gobernanza adecuada ni de políticas que equilibren el desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental y social:

- **Islas Canarias:** la crisis alcanzó su máxima expresión en mayo de 2025, cuando más de 23.000 personas protestaron contra la masificación turística, denunciando el encarecimiento de la vivienda, la presión sobre los recursos hídricos y la degradación ambiental (El País, 2025, 23 mayo). Aunque las fuentes hoteleras indican que el consumo de agua del turismo representa solo el 10% del total en Canarias y el 4% en España, reconocen la multiplicación descontrolada de plazas turísticas, especialmente en viviendas de uso turístico ilegales, que presiona infraestructuras públicas que no han crecido al mismo ritmo (CEHAT, 2024). En Tenerife, la escasez de viviendas asequibles ha obligado a trabajadores a vivir en condiciones precarias (El Confidencial, 2024, 17 julio).
- **Islas Baleares:** el fenómeno de “balearización” ha transformado el paisaje costero priorizando desarrollos turísticos sobre el entorno natural. Mallorca, con menos de un millón de habitantes, espera recibir 20 millones de visitantes en 2025, provocando aumentos en los precios inmobiliarios y pérdida de identidad local (Euronews, 2024, 12 julio). En Ibiza, la población residente se duplica en temporada alta, generando saturación en el “espacio físico” limitado. Sin embargo, el principal problema radica en la proliferación de oferta turística ilegal en edificios residenciales, considerada el “principal talón de Aquiles” que

merma el poder adquisitivo de trabajadores y dificulta la vida local.

- **Ciudades peninsulares:** Barcelona, Sevilla, Valencia y Madrid sufren los efectos del turismo masivo, especialmente por el auge de viviendas de uso turístico que desplaza a residentes de barrios tradicionales y encarece el mercado inmobiliario. En la Costa del Sol, el desarrollo urbanístico descontrolado ha ocupado masivamente el territorio, afectando ecosistemas y presionando infraestructuras locales. Madrid, pese a críticas por presión sobre centros de salud e infraestructuras, presenta una ratio de presión turística baja comparada con otras capitales europeas, y trabaja activamente en descentralizar el turismo para aliviar la presión en el centro.

Perspectiva académica sobre sostenibilidad ecológica y social actual del turismo en España

La investigación ofrece una visión crítica sobre las disrupciones sociales y la degradación ambiental generadas por prácticas turísticas no sostenibles en diversas regiones de España. En el ámbito social, el turismo ha producido tanto beneficios económicos como consecuencias negativas, entre ellas la turismofobia y la gentrificación. La turismofobia se define como una respuesta social frente a impactos percibidos como amenazas al bienestar local, y se manifiesta en actitudes contrarias al turismo masivo (Márquez & Gregori Signes, 2019). Por su parte, la gentrificación se interpreta como un proceso estructurado donde el turismo y las políticas urbanas tienen un papel central, más allá de la mera sustitución de residentes por nuevos habitantes con mayor poder adquisitivo (Hiernaux-Nicolas & González Gómez, 2014).

En centros históricos como Toledo, los residentes perciben que sus comunidades se transforman en escenarios turísticos, lo que genera una sensación de alienación. Aunque se reconoce el papel del turismo en la creación de empleo y en la dinamización económica, también se denuncia la mercantilización del patrimonio cultural y el

deterioro de las condiciones de vida debido al hacinamiento y al aumento de los costes (Escudero Gómez, 2019).

La calidad de vida en destinos saturados también se ve afectada por problemas como el ruido, la congestión del tráfico y el uso excesivo de infraestructuras públicas, lo que ha incrementado el malestar de la población local. En respuesta, algunos hoteles han comenzado a aplicar medidas de sostenibilidad ambiental para reducir su impacto y mejorar la convivencia, si bien estas prácticas siguen siendo limitadas y desigualmente aplicadas (Gil-Saura & Ruiz-Molina, 2018). Pese a la existencia de planes de sostenibilidad a nivel nacional y regional, su aplicación es fragmentaria y carece de mecanismos efectivos de coordinación intersectorial. La planificación territorial orientada a integrar el turismo en los objetivos de desarrollo sostenible suele mostrar debilidades institucionales que limitan su eficacia (Sotelo Pérez, 2023).

Desde el punto de vista ambiental, el turismo de masas en zonas costeras plantea serios desafíos. El modelo de "sol y playa", altamente concentrado en el espacio y el tiempo, provoca saturación estacional, degradación de hábitats y un uso intensivo de recursos naturales durante los meses de verano, comprometiendo la viabilidad ecológica de estos ecosistemas (Santos-Lacueva et al., 2017).

Asimismo, el sector turismo es responsable de una parte significativa de las emisiones de gases de efecto invernadero en España, generando alrededor del 15% de las emisiones nacionales, a pesar de que su contribución al PIB (Cadarso et al., 2021). Este desajuste es especialmente notable en los sectores del transporte y el alojamiento, altamente dependientes de los combustibles fósiles. En particular, el funcionamiento de los hoteles representa una fuente importante de consumo energético, donde electricidad y combustibles fósiles suponen más del 75% de su huella de carbono. Este impacto es aún mayor en establecimientos de alta gama con baja ocupación (Puig et al., 2017).

Por último, la estacionalidad agrava los problemas ambientales. En regiones como

Andalucía, los picos turísticos generan infraestructuras sobredimensionadas que permanecen infráutilizadas fuera de temporada, mientras que en temporada alta se produce una presión excesiva sobre los recursos, reduciendo así la eficiencia y sostenibilidad del modelo turístico (Martín *et al.*, 2014).

Percepción desde agentes públicos y del sector

Las entrevistas con agentes públicos del sector turismo de Cataluña, Baleares y Madrid, junto con asociaciones hoteleras y de alojamiento, proporcionan una visión práctica del contexto español. La situación se caracteriza por aspectos interrelacionados que constituyen una preocupación a medio plazo para los agentes públicos, ya que pueden dañar la imagen de los destinos turísticos.

Impacto social

El impacto social negativo se manifiesta principalmente a través de la masificación y saturación, especialmente en picos de temporada o zonas concentradas. La turismofobia, aunque basada en problemas reales, a veces se ve amplificada por medios y redes sociales o por comparaciones con años atípicos como 2021 post-COVID. Las manifestaciones en Canarias e Ibiza, aunque involvieron aproximadamente un millar de personas, preocuparon a la administración pública. Sin embargo, entre los manifestantes había intereses contrapuestos: algunos demandaban el fin del turismo, mientras otros, incluyendo propietarios de apartamentos turísticos irregulares, solicitaban mejoras de infraestructuras. Los principales problemas identificados son:

- Presión sobre infraestructuras públicas y servicios: La inversión pública no ha acompañado el crecimiento del sector, traduciéndose en largos tiempos de espera para servicios básicos o transporte. Los servicios públicos como centros de salud están calculados para la población censada, no para la población flotante que genera el turismo. En Ibiza, la

población residente se duplica en agosto (de 160.000 a 330-340.000 personas), ejerciendo presión considerable sobre servicios básicos. La lentitud administrativa para ejecutar inversiones en infraestructuras es vista como una "gran lacra" para el sector turismo.

- Crisis de vivienda para residentes y trabajadores: Este problema, especialmente acusado en destinos como Ibiza y Baleares, es considerado uno de las principales consecuencias negativas críticas del sector. La dificultad para encontrar alojamiento a precios asequibles obstaculiza la atracción y retención de personal, ya que las nóminas no compensan el alto coste de vida. El problema se relaciona directamente con la proliferación de oferta turística ilegal en edificios residenciales, que resta viviendas al mercado de alquiler residencial. Combatir esta ilegalidad es una lucha constante para las administraciones, que subrayan la necesidad de regulación europea para que las plataformas asuman responsabilidad solidaria.
- Sensación de "expulsión" y conflicto: La presión sobre servicios públicos y la dificultad de acceso a vivienda contribuyen a que los residentes sientan que son "expulsados" de su ciudad o que el turista les quita recursos o espacio.
- Percepción pública negativa y falta de comunicación: Existe una imagen muy negativa del sector turismo como explotador y sacrificado. La población desconoce las contribuciones sociales y sostenibles de la oferta reglada (pago de impuestos, compra local, generación de empleo, RSC, prácticas de sostenibilidad). Esta falta de comunicación permite que las noticias malas y "fake news" sobre efectos negativos se difundan sin relativizar ni contextualizar. La población a menudo desconoce el volumen de turismo ilegal y su papel en el problema de vivienda.

Impacto ecológico

Existe una percepción en el público de que el turismo es antiecológico, consume exce-

siva agua y energía, y genera desperdicio. Sin embargo, los datos del CEHAT (2024) contrarrestan esta percepción: el consumo de agua del turismo en Canarias es solo el 10% del total (4% en España). Los hoteles implementan medidas como reutilización de aguas para riego agrícola, paneles solares y control riguroso del desperdicio. En Madrid se aplican fondos europeos para transformación sostenible, incluyendo ejes de sostenibilidad y eficiencia energética.

Así, los hoteles son significativamente más responsables ecológicamente que la oferta ilegal, pero la falta de comunicación sobre estas buenas prácticas contribuye a que persista la percepción negativa.

Malestar comunitario y medios de comunicación

El malestar local existe y se manifiesta, principalmente vinculado a problemas concretos como presión sobre infraestructuras y crisis de vivienda. Sin embargo, este malestar podría no ser tan generalizado como se percibe, ya que en las manifestaciones había intereses contrapuestos, indicando que las quejas a veces son contra una “situación insostenible” general, no exclusivamente contra el turismo.

Los medios de comunicación amplifican el problema mediante “noticias bomba” y “fake news” que agrandan los problemas sin contrastar adecuadamente los datos. La imagen pública se forma a partir de imágenes impactantes televisivas y de redes sociales que sustituyen a la realidad. Esta cobertura sesgada contribuye a una imagen muy negativa del turismo, a pesar de las buenas condiciones laborales del sector reglado y las contribuciones positivas.

La razón principal por la que esta percepción negativa cala en la población es la incapacidad del sector turismo para comunicar adecuadamente sus bondades ecológicas, sociales, laborales y de apoyo comunitario, dejando un vacío llenado por narrativas negativas exageradas.

En conclusión, aunque el turismo mantiene su papel esencial en la economía española, sus consecuencias ecológicas

y sociales negativas representan desafíos significativos. Abordar estas problemáticas requiere un enfoque integral que incluya mejor planificación, implicación activa de distintos actores y mayor control regulador, garantizando un futuro más sostenible mediante la combinación de estrategias públicas y privadas.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL TURISMO: ESTRATEGIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE CATALUÑA

Esta sección desarrolla, a partir del marco de diagnóstico estratégico ilustrado en el Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2020), la propuesta de un modelo de gobernanza que articula medidas públicas y privadas para mitigar los impactos negativos del turismo en Cataluña. Se analizan las acciones de política pública –diseñadas para regular y gestionar el flujo turístico, fortalecer la cohesión social y proteger el patrimonio urbano– y, en paralelo, se exploran las iniciativas impulsadas por el sector privado, poniendo énfasis en ejemplos prácticos de buenas prácticas implementadas por entidades como Hoteles Guitart y la Fundación Guitart. La integración de estos elementos pretende proporcionar una visión global orientada a la conciliación entre el crecimiento económico del turismo y la preservación del bienestar social y ambiental.

Gobernanza pública en el contexto catalán

La gobernanza pública en el ámbito del turismo en Cataluña se basa en la premisa de que la gestión del destino no puede entenderse como una tarea meramente sectorial, sino que debe integrarse de manera transversal en la política de la ciudad y, en el caso catalán, en la coordinación con otros niveles institucionales. El Plan Estratégico de Turismo de Barcelona (2020), establece que la gestión turística es “inseparable de la ciudad” y subraya la importancia de una gobernanza participativa que invo-

lucra a diversos actores públicos, privados y sociales para definir políticas y estrategias comunes.

Entre las principales medidas adoptadas por la Administración catalana se encuentra el impulso a la creación de espacios de deliberación y coproducción de políticas, como el Consejo de Turismo y Ciudad, que permite articular las diversas demandas y perspectivas de vecinos, operadores turísticos y gestores públicos. Este órgano de coordinación es fundamental para abordar la problemática del turismo masivo, ya que facilita el intercambio de información y el consenso en torno a medidas regulatorias orientadas a mitigar impactos sociales y urbanos, tales como la sobrepresión en infraestructuras y la crisis de vivienda (Bacigalupo, 2024).

La estrategia de gobernanza se sustenta también en la integración de políticas sectoriales, donde la coordinación interinstitucional entre el Ayuntamiento de Barcelona, la Diputación y la Generalitat, junto con entidades clave como el Puerto, el Aeropuerto y organismos vinculados al turismo, resulta decisiva para lograr una respuesta coordinada en múltiples escalas geográficas. La actualización constante de los marcos normativos y la adaptación de instrumentos de planeamiento urbanístico –como la revisión de ordenanzas y mecanismos fiscales– se han configurado como medidas esenciales para evitar la especulación inmobiliaria y garantizar el acceso a la vivienda de la población residente (Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, 2020).

Además, el uso de herramientas tecnológicas de inteligencia turística, basadas en big data y en el desarrollo de observatorios como el Observatorio de la Actividad Turística, ha permitido que la toma de decisiones se fundamente en datos abiertos y precisos. Estos instrumentos permiten monitorear en tiempo real los flujos de visitantes, ajustar la capacidad de carga de los distritos saturados y desarrollar planes de movilidad turística que reduzcan los impactos negativos sobre el transporte público y la infraestructura urbana. Por otro lado, el compromiso con la sostenibilidad se ve reforzado por la creación de esquemas de certificación propios, como Bios-

sphere-Barcelona, que evalúan el retorno social y medioambiental de las actividades turísticas. Este sistema de certificación se erige, en el marco de la gobernanza pública, como una herramienta clave para distinguir y promover a aquellas empresas y gestiones que cumplen con criterios de turismo responsable, reafirmando la idea de que “lo que es bueno para el ciudadano es bueno para el turismo” (Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, 2020).

La adaptación de los planes estratégicos a realidades emergentes –como la necesidad de regular plataformas de economía colaborativa y el control de viviendas de uso turístico ilegales– constituye parte integral de una política pública dinámica. En este sentido, el desarrollo del Plan de Acción Climática de Cataluña se integra como complemento necesario para reforzar las medidas de mitigación de la huella ecológica del turismo y promover la movilidad sostenible (Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, 2020). Esta acción conjunta destaca la capacidad de respuesta de la Administración pública para abordar desafíos multifacéticos, desde la gestión de impactos ambientales hasta la promoción de la equidad social en entornos urbanos y periféricos.

“El turismo no lo es todo, pero todo es turismo.” Con esta frase, Marta Domènec, Directora General de Turismo de Cataluña, resume el enfoque integral que inspira la política turística de la comunidad. En una entrevista concedida a la Universidad Autónoma de Madrid, Domènec expuso con claridad los pilares de la nueva gobernanza pública: visión estratégica, participación social y liderazgo transversal.

Desde su llegada al cargo en 2021, Domènec ha impulsado un profundo proceso de transformación que culminó en el Compromiso Nacional por un Turismo Responsable, una hoja de ruta consensuada entre administración, sector privado, vecinos, sindicatos, académicos y profesionales del medioambiente. “Necesitábamos un modelo. No solo planes. Una visión de país a 20 años”, señaló. Este compromiso aborda cuatro grandes ejes: medioambiental, social, territorial e innovador. Entre sus 67 artículos, 23 están dedicados a la sostenibilidad ambiental, un reflejo del peso que

el entorno tiene en la estrategia catalana. Domènec insiste en que el sector debe reconocer sus externalidades y gestionarlas con responsabilidad. "El turismo ya no es solo una actividad económica. Es relación con el residente, es salud, es movilidad, es vivienda".

Las medidas son concretas: auditorías hídricas en alojamientos, ayudas para eficiencia energética y gestión de residuos, formación en diversidad, accesibilidad y sostenibilidad. La Comisión Europea y la UN Tourism ya han reconocido este modelo como ejemplo internacional de buenas prácticas. "Si no tenemos una mirada de águila, holística, nos limitamos a dar tiros a perdigones", advirtió Domènec. Para ella, el turismo requiere liderazgo, planificación y compromiso compartido, porque afecta -y se ve afectado- por todas las políticas públicas. "Hemos creado una Dirección General pulpo, con tentáculos en todo: educación, urbanismo, clima, territorio. Porque gobernar el turismo es gobernar el país".

Gestión privada y casos de buenas prácticas

El sector privado, por su parte, juega un rol esencial en la mitigación de los efectos negativos del turismo. Las estrategias de gestión privada en Cataluña han evolucionado hacia modelos que combinan la responsabilidad social empresarial con prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos. Un ejemplo paradigmático lo constituyen las iniciativas implementadas por Hoteles Guitart y su Fundación, que han adoptado políticas integradas de sostenibilidad y cooperación con la Administración pública.

Estas instituciones han desarrollado programas de responsabilidad social empresarial que incluyen la promoción del comercio local, la integración de proveedores locales y la generación de espacios comunitarios para el debate social. "Trabajar en turismo es como ganar el triplete: ayudas a la sociedad, a la empresa y a la persona." Así lo expresó Cristina Cabañas, presidenta de la Fundación Guitart y directora de Hoteles Guitart, durante una entrevista con la Uni-

versidad Autónoma de Madrid, en la que compartió su visión de una gestión hotelera con propósito, profundamente comprometida con la sostenibilidad social.

Cabañas defiende un modelo empresarial centrado en el orgullo de pertenencia, la inclusión y el impacto social real. "Hablamos mucho de sostenibilidad, pero hay que entenderla en sus tres dimensiones: medioambiental, económica y social. Y la 'S' de social es, para mí, la más transformadora". Su grupo ha desarrollado, desde la Fundación Guitart, programas de formación e inserción laboral para jóvenes en riesgo de exclusión, personas con discapacidad psíquica o colectivos vulnerables. Estas iniciativas, realizadas en colaboración con Fundación Barça, Fundación Eurofirms y Fundación Aspronis, han permitido incorporar a más de 70 personas a la plantilla hotelera. "Algunos me paran por la calle y me dicen: 'usted me cambió la vida'", cuenta con emoción.

El impacto interno es igual de notable. "Cuando un trabajador ve que su compañero se ha formado con nosotros y hoy tiene un empleo estable, eso genera orgullo. Y fidelización". Para Cabañas, el llamado salario emocional –acompañar al personal, adaptar horarios, escuchar sus necesidades– es una herramienta clave en la gestión del talento, especialmente entre las nuevas generaciones. "Ya no buscan solo un sueldo, buscan valores". Además, la fundación canaliza ayuda directa a la comunidad: durante la pandemia distribuyeron 1.000 panes diarios y proporcionaron ordenadores y cobertura a escolares sin acceso digital. La transparencia y el contacto directo con los equipos son también parte de su liderazgo: "Cada año desayuno con todos los departamentos. Escuchar al que empuja el carro del comedor es tan importante como ver los informes de resultados".

Frente a la turismofobia o los prejuicios hacia la industria, Cabañas es clara: "Los hoteles no somos el problema. Estamos haciendo las cosas bien, pero no lo estamos contando. Tenemos que salir y mostrarlo". Su apuesta es clara: un turismo que genere riqueza, cohesión social y bienestar, con empresas que lideren con valores.

Cabe resaltar que la transformación hacia una gestión privada comprometida con la sostenibilidad no ocurre de forma aislada, sino que se sustenta en una estrecha relación con el entramado institucional y normativo de la región. Las experiencias acumuladas en la aplicación de medidas innovadoras y en la participación en proyectos colaborativos han permitido que los actores privados desarrollen competencias en áreas como la eficiencia energética, la gestión de residuos y la optimización de recursos hídricos. Estas experiencias son utilizadas no solo para mejorar la operatividad de sus establecimientos, sino también para colaborar en iniciativas conjuntas de generación y difusión de buenas prácticas en el sector turismo.

En conclusión, el caso de Cataluña demuestra que la mitigación de los efectos negativos del turismo requiere un abordaje integral que conjugue estrategias de gobernanza pública con iniciativas de gestión privada innovadoras, donde la participación, la transparencia y la responsabilidad compartida son elementos esenciales. La experiencia acumulada en la implementación de medidas como el Plan Estratégico de Turismo, el Plan de Acción Climática y las buenas prácticas asociadas a entidades privadas como Hoteles Guitart y la Fundación Guitart, configuran un modelo replicable y adaptable a distintos contextos, que puede servir de referencia para otros destinos en búsqueda de un turismo sostenible y respetuoso.

Este modelo de gobernanza y gestión integrada representa, en definitiva, un ejemplo de cómo la cooperación entre el sector público y el privado puede generar una respuesta efectiva a los desafíos del over-tourism, permitiendo que la actividad turística se convierta en un motor de desarrollo inclusivo y en un factor que, lejos de deteriorar la calidad de vida, la potencie mediante la concienciación, la innovación y la corresponsabilidad social. La consolidación de estos enfoques implica, a su vez, la generación de una nueva narrativa de destino –una narrativa plural, inclusiva y sostenible– que articule los intereses económicos, sociales y ambientales y que, en definitiva, logre transformar el turismo en una fuerza

positiva para la ciudad y para toda Cataluña.

La experiencia y los resultados alcanzados hasta la fecha invitan a seguir apostando por la integración de políticas y por la innovación colaborativa como herramienta indispensable para afrontar los desafíos futuros. Con ello, se sientan las bases para una nueva era en la gestión turística, en la que la participación activa y la responsabilidad social conjunta permitan transformar el turismo en una potencia al servicio no solo del mercado, sino también del desarrollo social y del bienestar colectivo en Cataluña o en cualquier otro destino.

CONCLUSIONES

La gestión de los efectos negativos del turismo en España requiere un enfoque sistémico, capaz de integrar las múltiples dimensiones que configuran la experiencia turística y su impacto sobre los territorios. A partir del análisis de los casos documentados, puede afirmarse que la sostenibilidad turística no puede quedar relegada a meros códigos de buenas prácticas ni a declaraciones institucionales; requiere de planificación estratégica, coordinación intersectorial, compromiso político y liderazgo ético. La experiencia catalana, especialmente en Barcelona, demuestra que una gobernanza bien estructurada puede equilibrar intereses diversos mediante mecanismos de participación, observación permanente y adaptación normativa.

Uno de los hallazgos más significativos del estudio es el papel de las entidades privadas como agentes de cambio, capaces de incorporar valores sociales y medioambientales a su estrategia empresarial sin perder competitividad. Iniciativas como las de Hoteles Guitart muestran que la sostenibilidad no solo es compatible con la rentabilidad, sino que constituye una ventaja reputacional, una fuente de fidelización del talento y una herramienta de diferenciación en mercados saturados. Esta lógica empresarial se inscribe en una nueva ética del turismo donde la responsabilidad social no es una opción, sino un imperativo para la legitimación del sector.

Asimismo, se destaca la necesidad de repensar la narrativa pública en torno al turismo. La percepción negativa que la población tiene del sector (frecuentemente alimentada por los medios y por prácticas ilegales) puede revertirse mediante una comunicación más transparente, basada en datos verificables, y una mayor visibilidad de las buenas prácticas que ya existen. La creación de alianzas entre administraciones, universidades, medios de comunicación y sector privado es esencial para generar una narrativa alternativa que reconozca las contribuciones del turismo regulado y responsable al bienestar colectivo.

Finalmente, el estudio reafirma la urgencia de diseñar políticas turísticas que respondan no solo a la lógica del mercado, sino también a principios de equidad territorial, justicia social y sostenibilidad ambiental. La implementación de mecanismos de control, incentivos a la innovación sostenible y esquemas de certificación rigurosos debe complementarse con educación ciudadana y participación comunitaria. Solo así podrá construirse un modelo turístico resiliente, capaz de enfrentar las tensiones del presente y de proyectar un futuro donde el turismo sea un factor de cohesión, desarrollo y calidad de vida.

REFERENCIAS

- Ajuntament de Barcelona. (2016). Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020: Diagnóstico estratégico. *Dirección de Turismo, Gerencia de Empresa y Turismo*. Retrieved from https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi_estrategica_v_1_esp.pdf
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Bacigalupo, L. (2024). Modelo de gobernanza e innovación en el posicionamiento y promoción turística internacional de la Ciudad de Buenos Aires: Caso Visit Buenos Aires de la Ciudad de Buenos Aires. *Universidad de San Andrés*. Retrieved from <https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bits-treams/f6a91baf-a9ee-4a36-8937-f274d8360cb5/content>
- Cadarso, MÁ., Tobarra, MÁ., García-Alaminos, Á., Ortiz, M., Gómez, N., Zafrilla, J. (2022). The Input–Output Method for Calculating the Carbon Footprint of Tourism: An Application to the Spanish Tourism Industry. In J. Ren (Ed.) *Advances of Footprint Fam-* *ily for Sustainable Energy and Industrial Systems. Green Energy and Technology*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76441-8_3
- CEHAT (2024). Indicadores de triple sostenibilidad de los hoteles españoles. *CEHAT, Estudios propios*. <https://cehat.com/wp-content/uploads/2024/11/Informe-CEHAT-Sostenibilidad-2024-digital.pdf>
- Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285–297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002>
- El Confidencial (2024, 14 julio). Turismofobia: ¿desde cuándo España tiene problemas con los visitantes? *El Confidencial, Últimas noticias*. https://www.elconfidencial.com/mundo/2024-07-14/turismofobia-cuando-espana-problemas-visitan tes_3923932
- El País (2025, 23 mayo). Ofensiva frente a los abusos turísticos. *El País, Editorial*. https://elpais.com/opinion/2025-05-23/ofensiva-contra-los-abusos-turisticos.html#?prm=copy_link
- Escudero Gómez, L. A. (2019). Residents' Opinions and Perceptions of Tourism Development in the Historic City of Toledo, Spain. *Sustainability*, 11(14), artículo 3854. <https://doi.org/10.3390/su11143854>
- Euronews (2024, 12 julio). Turismo masificado en España: ¿Se hunden las Islas Baleares? *Euronews, Witness*. <https://es.euronews.com/embed/2573160>
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.E. (2019). Sustainable Practices in Spanish Hotels: A Response to Concerns on Quality of Life in Highly Visited Tourism Areas. In A. M. Campón-Cerro, J. M. Hernández-Mogollón, & J. A. Folgado-Fernández. (Eds) *Best Practices in Hospitality and Tourism Marketing and Management. Applying Quality of Life Research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91692-7_10
- Gössling, S., & Higham, J. (2021). The low-carbon imperative: Destination management under urgent climate change. *Journal of Travel Research*, 60(3), 646–655. <https://doi.org/10.1177/0047287520933679>
- Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649–671. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555>
- Hiernaux, Daniel, & González, Carmen Imelda. (2014). Turismo y gentrificación: pistas teóricas sobre una articulación. *Revista de geografía Norte Grande*, (58), 55-70. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022014000200004>
- INE (2025, 3 febrero). Estadística de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR). *INE, Nota de prensa*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR224.pdf>
- Márquez, M. F., & Gregori Signes, C. (2019). La construcción discursiva del turismo en la prensa española (verano del 2017). *Revista de Lingüística y Lenguas Aplicadas*, 13, 195–224. <https://doi.org/10.14198/dis-soc.13.2.2>
- Martín, J. M. M., Aguilera, J. D. D. J., & Moreno, V. M. (2014). Impacts of Seasonality on Environmental Sustainability in the Tourism Sector Based on Des-

- tination Type: An Application to Spain's Andalusia Region. *Tourism Economics*, 20(1), 123-142. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0256>
- Milano, C., Cheer, J. M., & Novelli, M. (2019). Overtourism: A growing global challenge. *Tourism Planning & Development*, 16(4), 353–357. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604>
- Puig, R., Kiliç, E., Navarro, A., Albertí, J., Chacón, L., & Fullana-I-Palmer, P. (2017). Inventory analysis and carbon footprint of coastland-hotel services: A Spanish case study. *The Science of the total environment*, 595, 244–254. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.03.245>
- Santos-Lacueva, R., & Clavé, S. A. (2017). Discontinuities and limitations of the most recent Spanish tourism plans related to the environmental sustainability of sun and sand tourism. *Cuadernos De Turismo*, 40, 727–730.
- Sotelo Pérez M. (2023). Tourism, sustainability and environment: a sociological approach to the tourism management of the geographical space and the territory in Spain. *Observatorio Medioambiental*, 26, 9-21. <https://doi.org/10.5209/obmd.93018>
- UN Tourism (2018). Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action. *World Tourism Organization*. <https://doi.org/10.18111/9789284419401>

SOBRE LOS AUTORES

Laura Vidal Serrano es profesora e investigadora en el departamento de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Graduada en Turismo, con un máster en Administración de Empresas y Doctora en Economía y Empresa por la misma Universidad. También cuenta con un máster en Turismo Sostenible y Tecnologías de la Información y la Comunicación por la UOC.

Beatriz Narbona Reina es profesora contratada doctora del departamento de Filología Inglesa de la Universidad Autónoma de Madrid, e investigadora en las áreas de gestión de personas y proyectos culturales para el sector turismo y de tecnologías para la educación. Es miembro de dos proyectos competitivos con los grupos de investigación GIDEST y TurUAM de la UAM.

Luis Rubio Andrada es profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la UAM, Delegado de la Decana para el Grado en Turismo y el Grado en Gestión Aeronáutica, Coordinador del Grupo de Investigación en Dirección de Empresas Del Sector Turismo de la UAM y Presidente de la Comisión de Turismo de AECA.