

# La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España<sup>1</sup>

DESTINATION VALUE CHAIN AS AN INNOVATIVE TOOL FOR THE ANALYSIS OF THE SUSTAINABILITY OF TOURISM POLICIES. THE SPANISH CASE

**ABSTRACT:** The concept of the destination value chain can build a framework for innovative analysis of tourism from a holistic and integrated perspective, as well as identify policies to be formulated in order to incorporate sustainability as a strategic variable for tourism management and the positioning of destinations in the market. To demonstrate the validity of this tool, we have considered the case of Spain, one of the main tourist destinations in the world with well-established tourist areas and a model that scientific literature properly describes as obsolete and exhausted, and that requires of a reinvention. For doing this, there has been a Delphi analysis, with national experts of the highest level, in order to identify the drivers or influencing factors on the generation of value from the perspective of sustainability. On a second stage, this will allow the designing of a strategic agenda of policies aimed at enhancing the country's ability to create value throughout the chain.

**KEYWORDS:** Value chain, sustainability, tourism policy, public managers, Spain.

A CADEIA DE VALOR DO DESTINO COMO FERRAMENTA INOVADORA PARA A ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE DAS POLÍTICAS TURÍSTICAS. O CASO DA ESPANHA

**RESUMO:** O conceito de *cadeia de valor do destino* permite constituir um referencial para a análise inovadora da atividade turística a partir de uma perspectiva holística e integradora, e identificar as políticas a formular para incorporar a sustentabilidade como uma variável estratégica de gestão turística e de posicionamento dos destinos nos mercados. Para demonstrar a validade dessa ferramenta, considerou-se o caso da Espanha, um dos principais destinos turísticos do mundo, com espaços turísticos consolidados e com um modelo que a literatura científica coincide em qualificar como ultrapassado e esgotado, que requer de uma reinvenção. Para isso, realizou-se uma análise Delphi com especialistas nacionais do mais alto nível, que permitiu identificar os fatores que promovem ou condicionam a geração de valor da ótica da sustentabilidade, o que permitirá, numa segunda etapa, desenhar uma agenda estratégica de políticas orientadas a potencializar a capacidade do país a fim de gerar valor ao longo da cadeia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia de valor, sustentabilidade, política turística, gestores públicos, Espanha.

LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA DESTINATION COMME UN OUTIL NOUVEAU POUR L'ANALYSE DES POLITIQUES DE TOURISME DURABLE. LE CAS DE L'ESPAGNE

**RÉSUMÉ :** Le concept de chaîne de valeur de la destination permet de construire un cadre d'analyse novateur de l'activité touristique dans une perspective holistique et intégratrice, et d'identifier les politiques à formuler pour incorporer la durabilité comme une variable stratégique de gestion touristique et de positionnement des destinations dans les marchés. Pour démontrer la validité de cet outil, on a considéré le cas de l'Espagne, qui est une des principales destinations touristiques dans le monde, avec des zones touristiques bien établies et avec un modèle dont toute la littérature scientifique décrit comme obsolète et épuisé, et qui a besoin d'une réinvention. Pour cela, on a mené une analyse Delphi avec des experts nationaux du plus haut niveau, qui a identifié les facteurs qui poussent ou déterminent la génération de la valeur du point de vue de la durabilité, ce qui permettra, dans une seconde phase, de concevoir un répertoire stratégique de politiques visant à renforcer la capacité du pays à créer de la valeur tout au long de la chaîne.

**MOTS-CLÉ :** Chaîne de valeur, durabilité, politique du tourisme, gestionnaires publics, Espagne.

**CORRESPONDENCIA:** Universidad de Jaén. A/A: Juan Ignacio Pulido Fernández. Campus de las Lagunillas, s/n. D3-273. 23071 Jaén, España.

**CITACIÓN:** Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54369.

**ENLACE DOI:** <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54369>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** L83, O21, Q01.

**RECIBIDO:** Febrero 2013, **APROBADO:** Abril 2014.

*Juan Ignacio Pulido-Fernández*

Ph.D. en Economía

Universidad de Jaén

Jaén, España

Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR)

Correo electrónico: [jipulido@ujaen.es](mailto:jipulido@ujaen.es)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9019-726X>

*Yaiza López-Sánchez*

Ph.D. Candidate en Economía

Universidad de Jaén

Jaén, España

Correo electrónico: [ymlopez@ujaen.es](mailto:ymlopez@ujaen.es)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2829-7753>

**RESUMEN:** El concepto *cadena de valor del destino* permite construir un marco de análisis innovador de la actividad turística desde una perspectiva holística e integradora, e identificar las políticas a formular para incorporar la sostenibilidad como una variable estratégica de gestión turística y de posicionamiento de los destinos en los mercados. Para demostrar la validez de esta herramienta, se ha considerado el caso de España, uno de los principales destinos turísticos del mundo, con espacios turísticos muy consolidados y con un modelo que la literatura científica coincide en calificar como obsoleto y agotado, que requiere de una reinvencción. Para ello, se ha realizado un análisis Delphi con expertos nacionales del más alto nivel, que ha permitido identificar los factores que impulsan o condicionan la generación de valor desde la óptica de la sostenibilidad, lo que permitirá, en una segunda etapa, diseñar una agenda estratégica de políticas orientadas a potenciar la capacidad del país para generar valor a lo largo de la cadena.

**PALABRAS CLAVE:** Cadena de valor, sostenibilidad, política turística, gestores públicos, España.

## Introducción

La transformación hacia un modelo turístico sostenible empieza con la implementación de una política de gestión turística integral que garantice un uso responsable de los recursos del territorio. En este sentido, es evidente que las herramientas emanadas desde la administración son esenciales para el ordenamiento, control y desarrollo de la actividad turística y que, por otro lado, todas las acciones que se desarrollan en el marco de la actividad turística en

<sup>1</sup> Este artículo es resultado del Trabajo de Fin de Máster titulado *"La incorporación de la sostenibilidad en la política turística española. Contenidos para una agenda estratégica"*, del que es autora Yaiza López-Sánchez, bajo la dirección de Juan Ignacio Pulido-Fernández.

pos de la sostenibilidad deben ajustarse a la normativa general. Por tanto, existe una necesidad urgente de desarrollar políticas y medidas que no queden únicamente en la teoría y el papel, sino también que permitan avanzar en la práctica hacia nuevos modelos de gestión.

De acuerdo con Voinov (2008), la sostenibilidad es ahora una cuestión más política que un concepto científico. De hecho, debe ser "una política que permita involucrar en su caracterización a todos los sectores, niveles y ejes rectores que participan en ella" (Enríquez, Osorio, Castillo y Arellano, 2012, p. 425). En este contexto, la cadena de valor se presenta como una herramienta tremendamente útil para que los *policymakers* y los gestores de los destinos turísticos puedan orientar sus decisiones en la dirección más adecuada, pues facilita el análisis, de forma independiente, de cada uno de los eslabones de la cadena de valor del destino, en esta ocasión, en cuestiones vinculadas con la sostenibilidad del modelo. Así, el diagnóstico obtenido permite identificar las fortalezas y deficiencias de las políticas públicas en materia de sostenibilidad.

El caso seleccionado para este estudio es un destino turístico representativo a nivel mundial: España. Aunque existe literatura sobre política turística, la cuestión de la sostenibilidad en la política turística española solo se ha tratado de forma parcial y con carácter tangencial. Ello justifica la novedad del tema objeto de estudio y la oportunidad de conocer el nivel de incorporación de la sostenibilidad en la política turística de España, un país posicionado como el segundo destino del mundo en volumen de ingresos.

Para lograr el tránsito del modelo turístico actual en España, agotado y obsoleto, hacia un turismo más sostenible, se necesita de unas directrices generales cuyo objetivo sea garantizar un progreso económico general que conozca los límites de explotación de sus recursos. Para ello, es fundamental identificar los factores clave que aumentan la generación de valor del destino y concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en las que esta generación de valor para el turista es mayor.

Este es el objetivo que subyace en el planteamiento de este artículo: demostrar que la cadena de valor es una herramienta innovadora y útil para identificar los factores que impulsan o condicionan la generación de valor en un destino y adoptar posteriores decisiones de carácter estratégico.

### Marco teórico

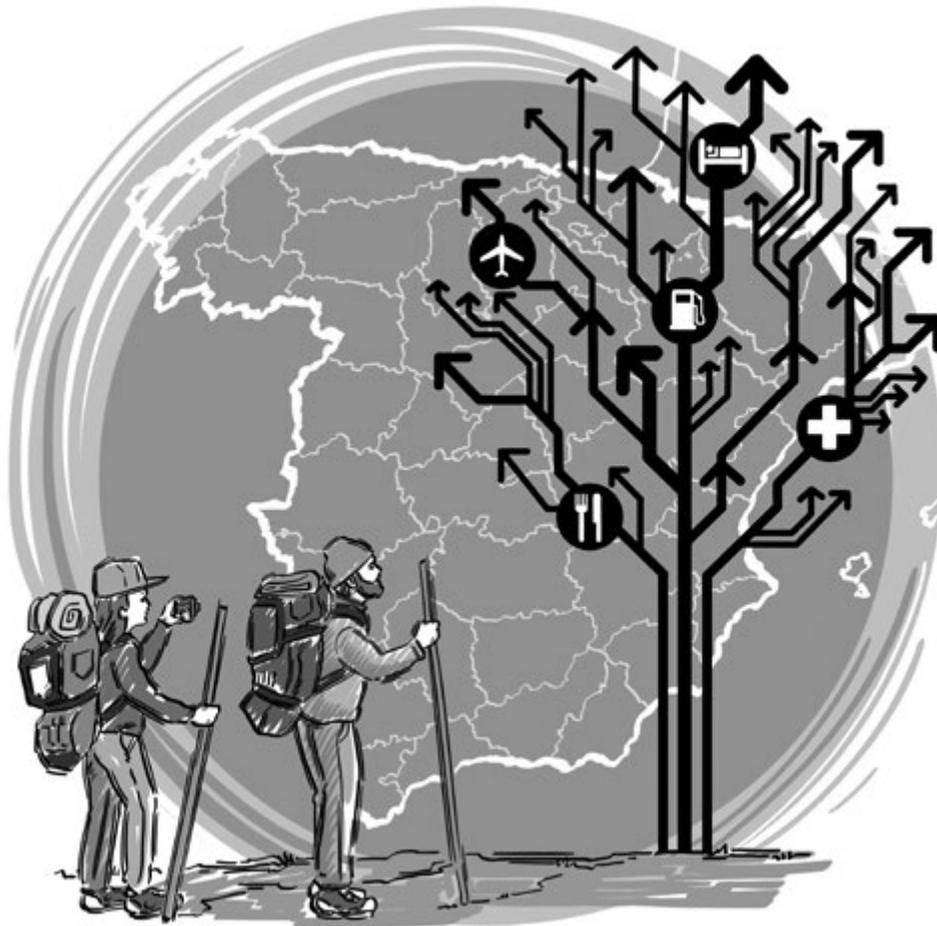
Zeithaml (1988) definió el valor percibido como "la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se

entrega" (p. 14). El concepto *cadena de valor* fue popularizado por Porter (1985) como una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. De esta forma, según este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar.

El posicionamiento de cualquier destino turístico en el mercado depende de su capacidad para generar valor percibido por parte del potencial turista. Sin embargo, son pocos los trabajos publicados hasta ahora sobre la cadena de valor del turismo, más específicamente de los destinos turísticos. De acuerdo con Zhao, Cao y Liu (2009), la cadena de valor del turismo se puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos –tradicionales o de comercio electrónico– y los propios turistas. De manera que, según este estudio, los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del turismo. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas. Por tanto, considera que el turista es el núcleo y punto de partida de la industria del turismo y que todo el proceso de valor añadido se puede resumir como un proceso de "suministro de la demanda".

Aunque Poon (1993) realizó una temprana adaptación del concepto de cadena de valor a la industria del turismo, hasta muy recientemente la literatura científica sobre gestión turística no ha prestado atención a la gestión de la cadena de valor del turismo, por lo que aún no se han llegado a consolidar sistemas o modelos de análisis de la cadena de valor en este ámbito (Yilmaz y Bititci, 2006).

A partir de la adaptación de Poon (1993), Fabricius (2001) propuso una cadena de valor constituida por dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las primarias serían aquellas que se suceden en el "proceso de producción del producto turístico", mientras que las de apoyo serían las que posibilitan el desarrollo de las anteriores. Este autor establece cinco grupos para estas actividades de soporte: 1) planificación del destino e infraestructuras, necesarias para que pueda darse la actividad turística; 2) actividades dirigidas al desarrollo de recursos humanos; 3) actividades orientadas al desarrollo del producto, que englobarían desde la investigación de mercados hasta el establecimiento de acuerdos con empresas suministradoras de servicios turísticos, pasando por el acondicionamiento de recursos turísticos; 4) tecnología y sistemas, y 5) actividades desempeñadas por industrias relacionadas con la turística.



Evans, Campbell y Stonehouse (2003) adaptaron la cadena de valor para el análisis del producto turístico, destacando como actividades básicas todas aquellas actividades empresariales de las cuales se dota el producto turístico: transporte, servicios en destino, actividades de comercialización con mayoristas, minoristas y agencias de viajes, acciones de marketing y servicio de atención al cliente; y como actividades de apoyo destaca la infraestructura del producto turístico, es decir, todos aquellos organismos y políticas que gestionan, favorecen o desfavorecen el producto turístico en sí. El desarrollo de nuevos productos y servicios y la aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información ocupan un lugar importante y, por último, como en cualquier actividad industrial, los recursos humanos y los proveedores destacan como actividades de apoyo de las actividades primarias.

Yilmaz y Bititci (2006) plantean que la industria turística está conformada por diversos actores y que la demanda se satisface mediante los esfuerzos conjuntos de todos ellos. Proponen un modelo para medir el desempeño de la cadena de valor del turismo, aunque su planteamiento parte

de una concepción sesgada de la cadena, al incluir únicamente a los agentes privados implicados en el desarrollo turístico del destino (Martos y Pulido, 2011).

Por su parte, Michel y Phuc (2007) estudiaron la cadena de valor del producto turístico de Vietnam, pero solo consideraron a los agentes directamente relacionados con la actividad turística, como agentes de viajes, compañías de transporte o empresas de alojamiento.

Por otra parte, Zhao *et al.* (2009) plantean una reconfiguración de la cadena de valor basada en el e-commerce. A diferencia de los autores anteriormente mencionados, estos no solo consideran actores que posibilitan el consumo turístico a quienes prestan servicios turísticos o a quienes actúan como intermediarios, sino también a otros agentes que proporcionan servicios básicos. Se trata, por tanto, de una propuesta realizada desde un enfoque más holístico, planteada, como ya se ha señalado, desde una óptica de demanda.

Yunpeng, Yongqiu, Min, Yu y Lina (2011) ponen el acento en la incorporación de las TIC y en cómo estas transforman la

cadena de valor del turismo y contribuyen a mejorar el intercambio de información, favoreciendo la eficiencia en el enlace entre los diferentes eslabones y la toma de decisiones de los actores involucrados en cada proceso. Plantean que las investigaciones sobre la cadena de valor en turismo se están centrando en las empresas de servicios turísticos, mientras que el verdadero interés debería estar en la necesidad de optimizar la cadena de valor de los destinos. Para estos autores, "un destino turístico sirve como una 'colección de recursos' para conseguir el valor de la industria completa en una particular región" (Yunpeng *et al.*, 2011, p. 193), de ahí la importancia de investigar sobre la cadena de valor de un destino turístico para mejorar la gestión y la comercialización de las organizaciones empresariales locales en la zona.

A partir de la revisión de la literatura, se plantea la configuración para la cadena de valor de un destino turístico tal como se refleja en la Figura 1.

La Figura 1 recoge la secuencia temporal lógica del proceso de generación de valor en un destino turístico. Esta secuencia se organiza en tres etapas principales (elección de valor, comercialización de valor y creación de valor) que, a su vez, se desarrollan en nueve eslabones. Estas etapas ya fueron analizadas por Pulido y López (2013).

Yilmaz y Bititci (2006) intentan justificar el escaso interés de la literatura (y de los *policymakers* y gestores turísticos) por la gestión de la cadena de valor del destino en la complejidad de medir sus resultados. Para ellos, el carácter sistémico de la actividad turística dificulta una visión más holística de la misma. La naturaleza "interdependiente" del turismo amplifica el grado de exigencia sobre todos los agentes implicados en la prestación de los servicios que conforman un producto turístico de calidad. Si uno falla, ello tiene importantes repercusiones en los demás. Por tanto, plantean que, para construir un sistema que satisfaga al cliente en cada paso de la cadena de valor y asegure la eficiencia de los procesos en cada fase, es necesario disponer de un sistema robusto de medición del rendimiento de cada uno de los agentes implicados. Ello

permitiría a todos los actores mejorar sus procesos de comunicación con el resto y coordinar sus procesos y actividades y ayuda a la medida de las necesidades del cliente, y controlar el rendimiento interno de una manera más eficaz.

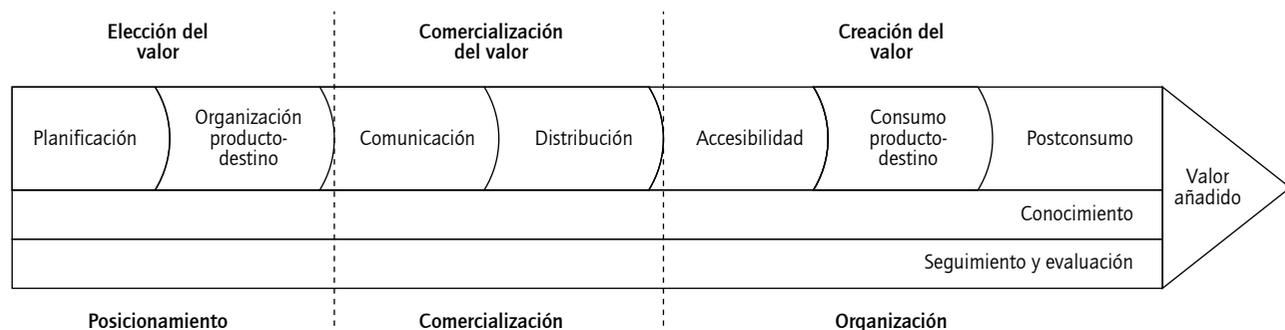
En este sentido, se sorprenden de que, hasta el momento, no se haya adoptado un enfoque orientado al cliente en la cadena de valor del turismo. A diferencia de otras industrias, el éxito del producto turístico requiere de la interacción con el cliente y el cliente forma parte del propio proceso de producción, en el destino. Por tanto, en este momento, para gestionar y medir la cadena de valor del turismo como un todo, es vital un enfoque orientado al cliente.

Hasta el momento, el concepto de cadena de valor "no es más que una mera construcción descriptiva que, a lo sumo, provee un marco heurístico para la generación de datos" (Kaplinsky, 2000, p. 122). El reto, por tanto, es generar una estructura analítica que permita medir el rendimiento de cada agente implicado en la cadena en la generación de valor orientada al cliente final. Ello, favorecería una gestión activa de la cadena de valor del destino, lo que, como señala Gallego (2009, p. 243), permitiría:

- Concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en las que la generación de valor para el turista es mayor.
- Identificar los factores clave que aumentan la generación de valor.
- Gestionar el destino como un todo, que es como lo percibe el turista.
- Influir sobre todas las etapas del itinerario de consumo del turista.
- Alcanzar la satisfacción del turista, cuya capacidad de prescripción contribuirá a la mejora de la imagen del destino.

En el Cuadro 1, se describe someramente cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor de un destino turístico, siguiendo la propuesta conceptual representada en la Figura 1.

FIGURA 1. Cadena de valor del destino turístico



Fuente: Pulido y López (2013, p. 529).

CUADRO 1. Eslabones de la cadena de valor del destino turístico

Eslabón	Concepto
<b>1. Planificación</b>	La actividad turística necesita de una adecuada planificación inicial, si se desea que un determinado territorio llegue a ser competitivo en el mercado turístico. Considerando que el turismo es una actividad que tiene importantes impactos, positivos y negativos, económicos, socioculturales y medioambientales, la planificación permite detectar cuáles serían los impactos más importantes, con la finalidad de minimizar los negativos y maximizar los beneficios potenciales. Son numerosos los trabajos que proponen la aplicación de la dirección estratégica a los territorios (Fletcher y Cooper, 1999; Kotler, Jatusripitak y Maesincee, 1998; entre otros).
a) Gestión del territorio	La gestión del territorio ha cambiado el enfoque como instrumento central de desarrollo turístico, pasando de una preocupación casi única por la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y su promoción exponencial, con el fin de recibir el mayor número de turistas, a adoptar un enfoque más amplio que incorpore la sostenibilidad del destino, considerando también las necesidades de las empresas, los turistas, la comunidad local y el entorno medioambiental.
b) Recursos humanos	El capital humano se reconoce como un aspecto determinante de la competitividad de cualquier industria, tanto más en el caso del turismo, en el que los llamados "momentos de la verdad" son clave para la satisfacción del cliente. Asimismo, es innegable el papel clave de la educación y formación turística en las estrategias de competitividad del sector, donde instituciones privadas, empresarios, trabajadores, sector público, universidades y centros de formación profesional, entre otros, cumplen una función fundamental para lograr el desarrollo de un sector sólido y sostenible (Lillo, 2009).
c) Normativa legal y financiación	El análisis de la legislación y normativa turística permite constatar la existencia o no de hipertrofia y descoordinación normativa en la regulación de la actividad turística del destino. Es vital que exista una correcta legislación en los diferentes tipos de actividad administrativa del sector turístico y su aplicación a cada agente y actividad turística. Es fundamental la importancia de un marco jurídico que promueva y permita un turismo sostenible en todos sus ámbitos (económico, social y ambiental).
<b>2. Organización del producto-destino</b>	La fase de configuración del producto-destino incluye todas las acciones destinadas a configurar de manera integral los productos y servicios que el turista podrá adquirir y disfrutar en un lugar determinado. Trata de definir el valor que se va a ofrecer al turista una vez que este se encuentra en el destino turístico. La configuración del producto-destino turístico se define, según Pearce (1989), como una amalgama de productos y servicios, disponibles en una localización determinada, capaces de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen y que ofrecen una experiencia integral a los consumidores.
<b>3. Comunicación</b>	Es evidente que la comunicación (promoción) es un importante instrumento de marketing a disposición de los destinos y empresas turísticas, que pueden así dar a conocer sus ofertas y crear preferencias frente a otros competidores, y debe contribuir a que el turista comprenda mejor lo que se le ofrece y sepa actuar según los parámetros deseados (Leiper, 1993), a través de un proceso de adaptación, comprensión y respeto del destino que visita, así como de sus habitantes. En definitiva, la estrategia de comunicación de un destino influye en el desarrollo turístico del mismo, pudiendo apoyar su posicionamiento o contribuir a su declive.
<b>4. Distribución (comercialización)</b>	Consiste, básicamente, en conectar la oferta con la demanda. En este sentido, los operadores del mercado turístico son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Los intermediarios turísticos incluyen a todos las empresas que intervienen, con distinto grado de implicación, en la distribución y marketing de la oferta de los proveedores finales y de los destinos turísticos. Es evidente que las TIC han cambiado el panorama turístico y modificarán el futuro de la intermediación turística. De hecho, los intermediarios tradicionales ya han reestructurado sus procedimientos para actualizar su oferta, mejorar la satisfacción de sus clientes y mantener la competitividad. Únicamente aquellas empresas que, además de tener una idea clara de las necesidades del mercado, creen verdadero valor para sus clientes, serán capaces de sobrevivir a largo plazo (Buhalis y Licata, 2002; Regalado y Viardot, 2002; entre otros).
<b>5. Transporte (acceso, llegada al destino)</b>	El desarrollo turístico está íntimamente ligado al desarrollo de los medios de transporte, pues, por definición, el turismo implica el desplazamiento del turista fuera de su residencia habitual (Sancho, 1998). El transporte con fines turísticos es un sistema complejo que exige a cada uno de los sectores involucrados (aeronáutico, naval, automoción, etc.) la participación de múltiples actores con vinculaciones más o menos evidentes entre sí, con el fin de garantizar la movilidad de las personas con la mayor eficacia posible. Respecto a las compañías aéreas, aunque estuvieron sumergidas en grandes pérdidas durante muchos años, la aparición de empresas como Southwest, en Estados Unidos, y Ryanair, en Europa, con un modelo <i>low cost</i> (bajo costo), que utilizan rutas secundarias, aeropuertos secundarios y otra cantidad de elementos diferenciales respecto a las compañías tradicionales, hacían que su modelo de negocio fuera muy difícil de imitar (Barrios, 2010). Así, los grandes avances tecnológicos en la comunicación y el transporte permiten viajar con más rapidez y comodidad a las más lejanas zonas del mundo, gracias al abaratamiento progresivo de los precios de transporte, en especial del avión (Martos y Pulido, 2011).
<b>6. Consumo</b>	En opinión de Valls (2011) "la crisis ha agudizado el <i>value for money</i> ("valor por el dinero pagado") y la mayoría de la población no está dispuesta a pagar más de lo que paga, lo cual demostraría que los consumidores turísticos se han fijado, por una parte, un criterio sobre el precio del viaje (relacionado con lo más barato) y, por otra, un presupuesto general que es marco de referencia de cada acto de compra" (p. 31). Sin embargo, junto con la búsqueda del <i>low cost</i> , coexisten actitudes de compra en importantes capas de población asociadas a otros criterios y sensibilidades diferentes a los precios, pues los precios elevados no siempre actúan como detractores de la demanda, adquiriendo mayor trascendencia el concepto de <i>value for money</i> , que compara la cantidad abonada con la calidad de las instalaciones y los servicios recibidos, lo que supone asociar aumentos del precio con incrementos en el atractivo de un destino (Morrison, 1996; Nicolau, 2007). Por tanto, si un destino no quiere competir con una continua bajada de precios –lo que, además, devalúa el destino–, la solución debe ser regenerar la oferta y reposicionar el destino, generando valor para otro tipo de turistas que reconozcan lo que implica la sostenibilidad y lo que esta aporta a su propia experiencia y a la mejora de las condiciones del destino.

(Continúa)

CUADRO 1. Eslabones de la cadena de valor del destino turístico (continuación)

Eslabón	Concepto
7. Postconsumo	Gestionar la etapa del postconsumo turístico supone un gran reto para las empresas y los destinos. Después de regresar del destino turístico, el turista comparte y valora las experiencias y las sensaciones de su viaje con su red de contactos directos y en entornos más abiertos (comunidades, blogs, portales, redes sociales, etc.). Asimismo, valora el destino, los servicios, las instalaciones, los productos, el trato personal, etc., en multitud de espacios visitados por miles de usuarios y, además, realiza recomendaciones directamente a otros potenciales turistas. Por tanto, según defienden Ortega y Rodríguez (2005), la gestión del postconsumo debería ser contemplada como una actuación estratégica dentro del marketing de los destinos turísticos, pues las actuaciones de las organizaciones turísticas para atraer a los consumidores no deben terminar con la venta del viaje al destino turístico. El proceso de decisión de compra debe ir más allá de la etapa de consumo, considerando que existe un comportamiento posterior, el comportamiento postconsumo del turista derivado de las experiencias obtenidas por los turistas en los propios destinos turísticos contratados (Kotler, Bowen y Makens, 1996; Reich, 1997).

Fuente: Elaboración propia.

## Metodología de la investigación

Para la consecución de los fines planteados, se ha considerado como más adecuado el uso de la metodología Delphi, mediante la cual se puede conocer la opinión de expertos sobre el tema objeto de estudio: la incorporación de la sostenibilidad en la política turística española. El análisis Delphi está basado en el principio de inteligencia colectiva y tiene como objetivo buscar el consenso en la opinión de un grupo de expertos en la materia que quiera ser investigada.

Se ha elegido esta metodología porque se apoya en la necesidad de compartir información y de razonar entre los integrantes del grupo de expertos, lo que asegura una diversidad de juicios y opiniones que pueden ser incorporadas en el proceso de investigación de una manera eficaz y práctica, y a un coste reducido (Pill, 1971). Algunos investigadores (Kaynak y Macauley, 1984; Johnson y King, 1988) defienden que el juicio colectivo de un grupo de expertos es mejor que el de un solo experto. Otros (Green y Hunter, 1992; Ziglio, 1996) reconocen el valor cognoscitivo del análisis Delphi como un proceso eficaz de opinión colectiva y conocimiento extraído de un grupo de expertos en el campo de estudio. Para este trabajo en concreto, hay que tener en cuenta que el tema objeto de análisis ha sido poco estudiado hasta ahora, por lo que era muy importante disponer del máximo de opiniones y de información posible para acotar el fenómeno analizado (Delbeq, Van de Ven y Gustafson, 1975; Adler y Ziglio, 1996).

Los trabajos revisados para la realización de esta investigación (Donohoe y Needham, 2009; Donohoe, 2011a; Park y Yoon, 2011; Spenceley, 2005; entre otros) han evidenciado que el Delphi es un método adecuado para su aplicación a la investigación en turismo. Además, las experiencias en el uso del método Delphi en turismo a nivel

internacional ofrecen ya un amplio bagaje, en el que cabe destacar, entre otros, los artículos de Donohoe (2011a, 2011b), Donohoe y Needham (2009), Green, Hunter y Moore (1990), Kaynak y Macauley (1984), Miller (2001), Park y Yoon (2011), y Spenceley (2005).

El contenido de este artículo forma parte de un estudio más amplio del que ya se han publicado algunos otros aspectos. Las principales características de la metodología utilizada (especialmente en lo que respecta al tamaño y características de la muestra) pueden consultarse en Pulido y López (2013). En cualquier caso, en el Cuadro 2 se ofrece un resumen básico de los principales aspectos de la misma.

CUADRO 2. Principales aspectos metodológicos

Tipo de estudio	Delphi
Cronograma del trabajo empírico	Julio-agosto 2012
Número de rondas realizadas	2 rondas
Número de participantes en cada ronda	Primera ronda: 30 expertos Segunda ronda: 28 expertos

Fuente: Pulido y López (2013).

Seguendo las recomendaciones de Donohoe y Needham (2009), se ha optado por considerar que se ha alcanzado un gran consenso cuando el 60% de los expertos, o más, haya optado por el valor de la mediana; bastante consenso cuando entre el 30% y el 59,99% de los expertos haya elegido el valor de la mediana; y un escaso consenso cuando menos del 30% de los expertos consultados haya elegido como respuesta el valor de la mediana. Y, por otra parte, se considera que existe mucho consenso cuando el recorrido intercuartílico no supere el 0,7 (que sería el 10% de los 7 puntos de la escala Likert utilizada), un considerable consenso cuando el recorrido intercuartílico alcance valores que

oscilan entre 0,7 y 1,5, y que no existe consenso suficiente cuando el valor del recorrido intercuartílico supere el 1,5.

## Un diagnóstico sobre la sostenibilidad en la política turística española

A continuación, se expone el diagnóstico realizado para cada uno de los eslabones de la cadena de valor en relación con la sostenibilidad del turismo español. Para la correcta interpretación de la información que aparece en los cuadros, hay que señalar que se resaltan en gris, para su fácil localización, las afirmaciones que no han obtenido consenso (recorrido intercuartílico superior a 1). Además, las aportaciones realizadas por los expertos durante el proceso de discusión (en el paso de la primera a la segunda ronda) se recogen en cursiva.

### Planificación

En el marco de este eslabón se han podido diagnosticar y discutir con los expertos tres aspectos básicos para la planificación de un destino turísticos, como son la gestión del territorio, la planificación de los recursos humanos y, finalmente, la normativa legal y la financiación.

En relación con la planificación turística, por un lado, hay un absoluto acuerdo con que, hasta la fecha del estudio, los principales actores turísticos no han considerado con el suficiente interés la sostenibilidad como elemento sustancial de la planificación y la gestión del desarrollo turístico en España. Además, los expertos consideran que el país tiene una larga tradición de incumplimiento de su planificación turística en materia de sostenibilidad, lo que justifica que los resultados finales sean exigüos y no respondan a los objetivos iniciales. También muestran bastante acuerdo en la crítica a la evidente y errónea orientación medioambiental de las acciones realizadas en torno a la sostenibilidad, olvidándose del resto de dimensiones, lo que impide un avance efectivo en esta materia.

Igualmente, es necesario reflexionar sobre la errónea vinculación que se ha producido entre turismo y construcción, especialmente durante la época del conocido como "boom inmobiliario". De hecho, hay una clara coincidencia entre los expertos respecto a la mala praxis en la utilización del turismo como excusa para una nociva dinámica de producción inmobiliaria que ha perjudicado seriamente la sostenibilidad de los destinos turísticos en España, creándose un exceso

de oferta de alojamiento turístico que precisa redimensionarse (Pulido y López, 2013). Además, hay que tener especialmente en cuenta que el crecimiento de la oferta no está siendo proporcionado a la capacidad de generación de demanda del turismo español, lo que convierte a la sobreoferta turística en un serio problema a solventar en los próximos años. En cualquier caso, lo peor de esta situación, según los expertos, es que, a pesar de las negativas experiencias vividas durante la última década, no se han establecido limitaciones al desarrollo urbanístico de los destinos turísticos españoles, especialmente los del litoral.

Los participantes entienden que los criterios comúnmente aceptados para evaluar la competitividad del turismo español (nº turistas, nº pernoctaciones, etc.) no son del todo acertados. Además, hay bastante acuerdo en el grupo en que no existe un seguimiento exhaustivo de los impactos negativos que produce el turismo en los destinos, de manera que es imposible adoptar medidas para corregir dichos impactos. También opinan que no existe una actitud proactiva hacia la gestión de los efectos del cambio climático como vector estratégico del turismo español.

En definitiva, se muestra un consenso generalizado respecto a la necesidad de modificar las formas tradicionales de planificación del turismo, debiéndose incorporar nuevas dinámicas, planteamientos y herramientas que faciliten la adaptación continua de los destinos a los crecientes y dinámicos cambios que se producen en el entorno (Pulido y López, 2013). Esta nueva planificación, que debe ser a largo plazo y con carácter estratégico, debe también ser capaz de superar los ciclos políticos, de manera que no se vea influida por los vaivenes de los políticos de turno. Como reconocen los expertos, a propuesta —en la segunda ronda— de uno de ellos, el problema es que no existe suficiente conocimiento de los componentes técnicos de una estrategia de sostenibilidad turística entre los actores como para garantizar una formulación e implementación adecuadas a nivel estatal, local, empresarial y social. Para finalizar, hay bastante acuerdo sobre que las políticas de rehabilitación integral de destinos de litoral puestas en marcha en España en los últimos años no han supuesto grandes cambios en los destinos en términos de sostenibilidad y que, en consecuencia, los procesos de desarrollo turístico en los espacios saturados deben replantearse, incorporando medidas urgentes e ineludibles de sostenibilidad. Y, por otro lado, los participantes reconocen el papel clave que tienen en todo este proceso las pequeñas y medianas empresas turísticas, pero, a la vez, opinan que estas invierten poco en medidas de sostenibilidad (Cuadro 3).

CUADRO 3. Diagnóstico de los expertos respecto a la Gestión del territorio del turismo español

Diagnóstico: Planificación	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana			
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. España tiene una larga tradición de incumplimiento de su planificación turística en materia de sostenibilidad. Como consecuencia, los resultados finales son exiguos y no responden a los objetivos de la planificación inicial.	6	6	0	0
2. Las acciones que se desarrollan en relación con la sostenibilidad tienen una clara orientación medioambiental, obviando el resto de dimensiones.	6	6	2	0
3. Los criterios comúnmente aceptados para evaluar la competitividad del turismo español (nº turistas, nº pernoctaciones, etc.) son acertados.	3	3	1	1
4. Es necesario cambiar las formas tradicionales de planificación, incorporando nuevas dinámicas, planteamientos y herramientas que aseguren una adaptación continua de los destinos a los rápidos cambios que se producen en el entorno y su propia dinámica interna.	7	7	1	1
5. La reconversión del modelo turístico actual requiere de una planificación a largo plazo que permita superar los ciclos políticos.	7	7	0,5	0
6. Existe una instrumentalización del turismo para justificar una dinámica de producción inmobiliaria que perjudica seriamente la sostenibilidad de los destinos turísticos españoles.	7	7	1	1
7. La dinámica urbanística de la última década ha generado un exceso de oferta de alojamiento que es necesario redimensionar como oferta turística.	6	6	2	0
8. Los procesos de desarrollo turístico en los espacios saturados deben replantarse, incorporando medidas urgentes e ineludibles de sostenibilidad.	6	6	1	1
9. Hasta ahora, no ha habido una apuesta real por la sostenibilidad como elemento clave de planificación y gestión del desarrollo turístico en nuestro país.	7	7	1	1
10. La política turística española adapta el desarrollo turístico a los límites de carga ambiental y sociocultural, considerando los límites críticos y el cambio climático.	2	2	1	0,5
11. No existe un seguimiento exhaustivo de los impactos negativos que produce el turismo en los destinos, de manera que es imposible adoptar medidas para corregir dichos impactos.	6	6	1	0
12. Se promueve el uso de instrumentos adecuados de gestión turística sostenible: códigos de buena conducta, auditorías, sistemas de gestión ambiental, uso de indicadores, etc.	4	4	2,5	1,5
13. No existe una actitud proactiva hacia la gestión de los efectos del cambio climático como vector estratégico del turismo español.	6	6	1	0
14. No existe un control de la capacidad de carga de los destinos turísticos.	6	6	1	0
15. El crecimiento de la oferta es proporcionado a la capacidad de generación de la demanda del turismo español.	2	2	2	0,5
16. Las empresas turísticas españolas invierten poco en medidas de sostenibilidad.	6	6	1	0,5
17. A pesar de las negativas experiencias vividas durante la última década, no se han establecido limitaciones al desarrollo urbanístico de los destinos turísticos españoles, especialmente los del litoral.	6	6	2	0,5
18. Las políticas de rehabilitación integral de destinos de litoral, puestas en marcha en España en los últimos años no han supuesto grandes cambios en el destino en términos de sostenibilidad.	6	6	1,5	0
19. Los elementos determinantes de la crisis sistémica actual (falta y encarecimiento del crédito, redimensionamiento del sector público, incremento de la energía, etc.) exigen un cambio en los instrumentos para impulsar la sostenibilidad en el sector turístico.	-	6	-	1,8
20. No existe suficiente conocimiento de los componentes técnicos de una estrategia de sostenibilidad turística entre los actores como para garantizar una formulación e implementación adecuadas a nivel estatal, local, empresarial y social.	-	6	-	1
21. Las pequeñas y medianas empresas, que conforman gran parte del tejido de la industria turística española, son un elemento clave para la apuesta por la sostenibilidad.	-	6	-	1

Fuente: Elaboración propia.

## Capital humano

En este apartado, el capital humano se analiza no tanto en relación con su empatía con los clientes cuanto por su capacidad para decidir, implementar y/o gestionar medidas relacionadas con la incorporación de la sostenibilidad. Según la Secretaría General de Turismo (2012) "el sector

turístico no es percibido como un sector de prestigio para trabajar o emprender, al haber estado vinculado históricamente a la falta de cualificación profesional, bajos salarios y elevada contratación temporal" (p. 29). Esta afirmación coincide con la postura de los expertos, para los que el sector turístico tiene una imagen muy negativa como generador de oportunidades de empleo.

Respecto al papel de la Universidad, no existe consenso en relación a si las universidades españolas cuentan con verdaderas líneas de investigación relacionadas con la sostenibilidad del turismo. Sin embargo, existe conformidad con la afirmación sobre que los estudios universitarios en turismo se centran mayoritariamente en la gestión del negocio turístico, especialmente en lo relacionado con los diferentes subsectores que integran la cadena de valor del viaje (hoteles, agencias de viajes, etc.), olvidando la gestión del destino turístico como algo integral. Por otra parte, también existe acuerdo entre los encuestados respecto a la falta de una "cultura de la sostenibilidad" en la formación universitaria en turismo y, en consecuencia, respecto a la necesidad de incorporar la sostenibilidad como una competencia transversal en la formación de los futuros profesionales universitarios del turismo, lo que requiere de la implementación de profundas medidas de sensibilización/formación de los principales agentes del sector y, de ahí hacia abajo, de todos los trabajadores. En este sentido, Johnston y Yelland (2011) defienden que, aunque las instituciones educativas a nivel mundial reconocen cada vez más su papel protagonista en los esfuerzos nacionales por desarrollar la sostenibilidad, "ni un solo país ha adoptado una orientación sistemática y estratégica a escala nacional al respecto" (p. 46).

En relación con el capital humano de las empresas turísticas, los expertos coinciden parcialmente en que las

empresas privadas no disponen de personal capacitado para efectuar con éxito los cambios de gestión que exige una política de transición hacia la sostenibilidad. Asimismo, afirman con un alto grado de conformidad que la gran mayoría de estas empresas dedican escasos recursos a la formación de sus trabajadores, especialmente en lo relacionado con la gestión sostenible. Ello plantea, como expone Lillo (2009), la necesidad de realizar esfuerzos para mejorar la calidad del capital humano, de manera que ello contribuya al desarrollo de un sector sólido y sostenible, capaz de competir en un entorno global y cambiante.

Finalmente, no hay consenso entre los expertos respecto a la cualificación del personal de la administración para afrontar los procesos de planificación y gestión sostenible de los destinos. Cabe añadir que en la primera ronda uno de los expertos planteó que la elevada rotación, tanto de gestores como trabajadores del turismo, dificulta gravemente un verdadero compromiso con la sostenibilidad, logrando en una única ronda (la segunda) un acuerdo aceptable (Cuadro 4).

### Normativa legal y financiación

La descentralización de competencias hacia las regiones ha derivado, como confirman los expertos, en una legislación en materia de turismo muy densa y compleja. Como señala Calderón (2001), "la legislación se ocupó más de

**CUADRO 4. Diagnóstico de los expertos respecto al Capital humano del turismo español**

Diagnóstico: Planificación	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. El personal de la administración pública encargado de la planificación y gestión sostenible de los destinos está altamente cualificado para este cometido.	3	3	2	1,5
2. Las empresas privadas carecen de personal capacitado para hacer frente a los cambios de gestión que exigen una política de sostenibilidad.	5	5	3	1
3. La gran mayoría de empresas turísticas dedican escasos recursos a la formación general de sus recursos humanos, y en particular sobre temas relacionados con la gestión sostenible.	6	6	2	0,5
4. No existe una "cultura de la sostenibilidad" en el turismo español, lo que requiere de la implementación de profundas medidas de sensibilización/formación de los principales agentes del sector y, de ahí hacia abajo, de todos los trabajadores.	6	6	1	0
5. La imagen y el atractivo del sector turístico como empleador, de cara a los empleados actuales y futuros, es muy deficiente.	6	6	2	1
6. El actual marco laboral no facilita el ajuste de oferta y demanda en el sector.	4,5	5	2	1,8
7. Las universidades españolas no han incorporado la "cultura de la sostenibilidad" como competencia transversal en la formación de los futuros profesionales del turismo.	5	6	2	1
8. Las universidades españolas no cuentan con verdaderas líneas de investigación relacionadas con la sostenibilidad del turismo, entendida esta como un paradigma transversal.	5	5	3	2
9. Los estudios universitarios en turismo se centran mayoritariamente en la gestión del negocio turístico, especialmente en lo relacionado con los diferentes subsectores que integran la cadena de valor del viaje (hoteles, agencias de viajes, etc.), olvidando la gestión del destino turístico como algo integral.	6	6	2	0
10. La elevada rotación, tanto de gestores como trabajadores del turismo, dificultan gravemente un verdadero compromiso con la sostenibilidad.	-	5,5	-	1

Fuente: Elaboración propia.

crear atractivos para invertir que de conservar el espacio en el que se va a intervenir” (p. 11). Así, los expertos manifiestan que debe realizarse una mejora en el marco jurídico e institucional que garantice un entorno adecuado para la correcta planificación turística (Cuadro 5).

Respecto a la ordenación del territorio, es necesario realizar actuaciones planificadas para vencer deficiencias ocasionadas por una lógica estrictamente económica de un individuo particular o grupo concreto. Según los expertos,

la relación entre turismo y ordenación territorial no está normalizada ni regulada de manera sistemática, lo que dificulta un desarrollo turístico sobre la base de la sostenibilidad y de la calidad de los recursos propios del territorio. Y, más concretamente, destacan que no se dispone de una normativa jurídica acorde a un modelo turístico sostenible, lo que se presenta como una importante barrera que supeparar en el avance hacia la sostenibilidad. Es necesario un marco legal consistente que legitime y exija la sostenibilidad de la actividad turística.

**CUADRO 5. Diagnóstico de los expertos respecto a la Normativa legal y financiación del turismo español**

Diagnóstico: Planificación	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. La legislación en materia de turismo es muy densa y compleja, lo que dificulta las actuaciones por parte del usuario, sea este ofe- rente (elevados costes de gestión) o cliente (elevados trámites).	6	6	1,5	1
2. No existe una normativa jurídica acorde con un modelo de turismo sostenible.	6	6	1,8	0
3. Debe realizarse una ordenación del marco jurídico e institucional que garantice un marco adecuado para la correcta planificación turística (en la actualidad, hay normativas que se solapan, realidades no legisladas, etc.).	6	6	1,5	0
4. No existe un marco normativo que regule la relación entre turismo y ordenación territorial, favoreciendo un desarrollo turístico sobre la base de la sostenibilidad y de la calidad de los recursos propios de cada territorio.	6	6	1,5	1
5. La actual Ley de Costas dificulta el desarrollo turístico sostenible del litoral español.	5	5	3	2
6. La actual Ley de Arrendamientos Urbanos no regula la alegalidad con la que se manejan los arrendamientos de segundas residen- cias turísticas, favoreciendo la competencia desleal.	6	6	3	1
7. Descoordinación de las normativas autonómicas en la homogeneización de la oferta de alojamiento, con especial incidencia en el turismo rural y/o de naturaleza.	6	6	1	1
8. Es reconocido y valorado por la sociedad española el carácter prioritario y estratégico que tiene el turismo para el país.	5	5	4	1
9. La inversión y el apoyo financiero por parte del Gobierno al sector turístico son insuficientes, considerando su aportación al PIB y a la generación de empleo.	6	6	1	1
10. La distribución de fondos públicos y privados en las inversiones vinculadas al turismo es ineficiente. Se invierte en actuaciones de poco interés estratégico y se olvidan otras que podrían tener mayor repercusión.	6	6	0	0
11. La subida de las tasas aeroportuarias y de navegación incide desfavorablemente en la competitividad del turismo español respecto a otros países competidores (ej.: Grecia), que las han suspendido.	5,5	6	1	1
12. Existe un problema de financiación en los municipios turísticos, por lo que no pueden abordar sus costes operativos e inversiones para mejorar su competitividad.	6	6	1,8	1
13. Es necesario solucionar el problema secular de financiación de los municipios turísticos españoles mediante la aplicación de tasas turísticas.	5	5	1,5	1
14. La solución al problema secular de financiación de los municipios turísticos españoles es la transferencia de un porcentaje del IVA recaudado en dichos municipios por consumo turístico.	5	5	2	1
15. No existen criterios de prioridad y eficiencia para la asignación presupuestaria de las acciones a desarrollar en la planifi- cación turística.	6	6	0,5	0
16. Los trámites en los consulados de España en países emisores de turistas son problemáticos, lo que retrasa e/o impide la concesión de visados turísticos.	5	5	2	0
17. Las reiteradas huelgas de los últimos años han mostrado la debilidad de un sector tan estratégico para España ante la falta de una ley que regule la huelga y los servicios mínimos.	5	5	3,5	1
18. La subida del IVA que se aplica a las actividades turísticas tendrá un efecto muy perjudicial sobre la competitividad del turismo español.	5	5	2,5	1,5
19. Además de escasez de financiación para el sector, existe un grave problema de eficacia, eficiencia y profesionalidad en la gestión de los fondos. Los problemas estructurales subyacentes no se solucionarán con más financiación para los municipios. Si acaso, se agravarían.	-	6	-	2
20. Las políticas turísticas que se están aplicando últimamente contradicen el Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015) recientemente presentado, restándole credibilidad y valor nada más nacer.	-	4	-	2
21. Las inversiones públicas en materia de turismo favorecen solo a algunas empresas, sin respetar la concurrencia competitiva.	-	5	-	2

Fuente: Elaboración propia.

Existe un alto acuerdo respecto a la insuficiencia del apoyo financiero y la inversión que el Gobierno presta al sector turístico, y ello a pesar de la importancia del turismo en la economía española, puesta de manifiesto en aportación de este al PIB y a la generación de empleo. Igualmente, destacan que la distribución de fondos privados y públicos en las inversiones turísticas es ineficiente, pues se financian actuaciones de escaso interés estratégico y, sin embargo, se relegan otras que podrían tener mayor repercusión. Además, existe consenso respecto a la inexistencia de criterios de prioridad y eficiencia a la hora de fijar la dotación presupuestaria de las distintas acciones a desarrollar en la planificación turística. A esto cabe añadir que no solo la administración debe ser consciente de la importancia de la actividad turística en España, sino toda la sociedad española –lo que implica poner en marcha medidas que contribuyan a una mejor valoración del turismo como una actividad económica vital para el país–.

Respecto a los municipios turísticos, se destacan los problemas de financiación, pues los gastos derivados de la prestación de servicios públicos directamente vinculados con la actividad turística implican incurrir en una serie de costes adicionales (Prados, 2004). De hecho, los encuestados manifiestan un alto acuerdo en relación a la existencia de estos problemas, por lo que los municipios turísticos no pueden abordar sus costes operativos e inversiones para mejorar su competitividad. Asimismo, aunque con un acuerdo parcial, se consensúa que es necesario solucionar el problema secular de financiación de los municipios turísticos españoles mediante la aplicación de tasas turísticas y, además, que la solución podría venir a través de la transferencia de un porcentaje del IVA recaudado en dichos municipios por consumo turístico.

### **Organización del producto-destino**

Respecto a la principal tipología turística de España, el turismo de sol y playa, los expertos muestran bastante acuerdo en que es fundamental para el turismo español, y va a seguir siendo el principal reclamo, tanto para los mercados internacionales como para el mercado interno. Pese al crecimiento de otras modalidades, esta tipología turística mantendrá su potencial estratégico. No obstante, se muestran parcialmente conformes en que se trata de un producto turístico obsoleto, indiferenciado y escasamente competitivo en los mercados internacionales.

A pesar de los esfuerzos realizados por la administración para mejorar la competitividad del turismo español en los últimos años (sobre todo los esfuerzos de carácter económico), los resultados no han sido muy efectivos, pues, como convienen los expertos, el principal producto turístico español

sigue siendo, fundamentalmente, el mismo de siempre (Pulido y López, 2013). Las inversiones realizadas en los últimos años pueden haber mejorado la calidad media de la oferta, embellecido los destinos y aumentado las posibilidades de la oferta complementaria; pero el producto no ha variado. Sin embargo, en opinión de los expertos, existe la oportunidad de generar una oferta turística diferente a la actual, pues, aunque faltan liderazgo institucional y visión empresarial, en España se dispone de los recursos y capacidades necesarias. A fin de generar productos más diversificados y atractivos, los consultados muestran su máxima conformidad en que es necesario trabajar una mayor integración entre tipologías turísticas, pero que la apuesta por nuevos productos debe ser coherente y sostenida para que puedan consolidarse y aportar resultados.

Una de las acciones de fidelización del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) se dirige a “los turistas residentes en Alemania o Reino Unido que viajan a España, independientemente de su motivación y el tipo de viaje que realicen” (Secretaría General de Turismo, 2012, p. 54). Sin embargo, los expertos muestran un alto consenso en relación al escaso esfuerzo que realiza España por atraer a turistas más exigentes con la oferta turística española en términos de innovación, calidad y, por supuesto, sostenibilidad. En otras palabras, la administración pública debería ser más selectiva respecto al/los segmento/s del mercado que quiere atraer, pues de ello depende el éxito o fracaso de los destinos turísticos españoles en términos de sostenibilidad. En este sentido, existen muchos estudios que segmentan el mercado turístico en diferentes grupos homogéneos y no exclusivamente por su nacionalidad (Spotts y Mahoney, 1991; Molina, Martín-Consuegra, Esteban y Díaz, 2007; Wehrli, Egli, Lutzenberger, Pfister, Schwarz y Steettler, 2011; entre otros), lo que permite identificar diferentes nichos objetivo y mejorar las estrategias de marketing hacia los mismos. Por último, según coinciden los expertos, en los últimos años se ha producido un incremento de fenómenos turísticos relacionados con la “banalización” y “desculturización” de algunos destinos españoles, poniendo en peligro la imagen de España como destino turístico.

Los expertos también coinciden moderadamente en que las estructuras receptoras en los destinos turísticos (intermediarios locales, AAVV receptoras, etc.) son muy deficientes en su funcionamiento, en general tienen un planteamiento de negocio bastante obsoleto y tienen escasa capacidad de liderazgo.

El “residencialismo” es uno de los principales problemas a los que va a tener que hacer frente en un futuro inmediato la gestión sostenible de los destinos turísticos. La apuesta por un desarrollo inmobiliario-turístico de

CUADRO 6. Diagnóstico de los expertos respecto a la Articulación del producto-destino del turismo español

Diagnóstico: Articulación del producto-destino	Resultados 1ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. El principal producto turístico español sigue siendo, en esencia, el mismo de siempre. Las inversiones realizadas en los últimos años pueden haber mejorado la calidad media de la oferta, embellecido los destinos y aumentado las posibilidades de la oferta complementaria; pero el producto no ha variado.	5	5	2,5	1
2. La tipología de sol y playa es fundamental para el turismo español y va a seguir siendo el principal reclamo, tanto para los mercados internacionales como para el mercado interno.	6	6	0,5	0
3. La principal tipología del turismo español, la de sol y playa, cuenta con un producto turístico obsoleto, indiferenciado y escasamente competitivo en los mercados internacionales.	5	5	2	0
4. En los últimos años, se ha producido un incremento de fenómenos turísticos relacionados con la "banalización" y "desculturización" de algunos destinos españoles que están poniendo en peligro la imagen de España como destino turístico.	5	5	1	1
5. Es posible generar una oferta turística diferente a la actual. España cuenta con los recursos y capacidades necesarias, pero falta liderazgo institucional y visión empresarial.	6	6	1	1
6. Las estructuras receptoras en los destinos turísticos (intermediarios locales, AAVV receptoras, etc.) son muy deficientes en su funcionamiento, en general tienen un planteamiento de negocio bastante obsoleto y tienen escasa capacidad de liderazgo.	5	5	1	1
7. España hace muy poco para atraer a clientes más sofisticados e/o incitarles a ser más exigentes con la oferta turística española en términos de calidad, de innovación y, por supuesto, de sostenibilidad.	6	6	1	1
8. Existen unos criterios comunes de calidad turística aplicables a todo el territorio español.	2	2	1,5	0,8
9. El patrimonio intangible está mal aprovechado como recurso turístico.	6,5	6	2	2
10. Los planteamientos de la Q de calidad requieren de una urgente revisión, tanto en su concepto inicial como en el aprovechamiento del esfuerzo publicitario que se realiza.	6	6	2	0
11. El "todo incluido" es un problema para el desarrollo económico del destino en su conjunto.	5	5	2	1,5
12. Es necesario trabajar una mayor integración entre tipologías turísticas, a fin de generar productos más diversificados y atractivos.	7	7	1	1
13. Existe un error generalizado al considerar el turismo sostenible como un producto.	6	6	1	1
14. El "residencialismo" es uno de los principales problemas a los que va a tener que hacer frente en un futuro inmediato la gestión sostenible de los destinos turísticos.	6	6	2	0,5
15. La apuesta por nuevos productos debe ser coherente y sostenida para que dichos productos puedan consolidarse y aportar resultados.	-	7	-	1

Fuente: Elaboración propia.

este tipo puede generar numerosos problemas si no se gestiona adecuadamente (Demajorovic, Tur, Landi y Mantovani, 2011). Muchos autores destacan la intersección existente entre el turista de segunda residencia y la migración (Santos y Costa, 2009), ya que suele vincularse con largas estancias en el país de destino.

Existe un alto acuerdo por parte de los expertos respecto al error generalizado de considerar el turismo sostenible como un producto turístico. Por el contrario, de acuerdo con la literatura científica más difundida, el turismo sostenible no es una tipología turística, ni un producto turístico, sino una manera de desarrollar la actividad turística basada en la filosofía y los valores de la sostenibilidad (Pulido y López, 2013).

Los expertos coinciden en que no existen criterios comunes de calidad turística aplicables a todo el territorio español<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En España, actualmente, existen cinco programas dentro del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE): SCTE Buenas prácticas, SCTE DESTINOS o Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), SCTE SECTORES o marca "Q de Calidad Turística", SCTE ANFITRIONES y SCTE INTERNACIONAL.

De hecho, los resultados confirman que los planteamientos de la Q de calidad requieren de una urgente revisión, tanto en su concepto inicial como en el aprovechamiento del esfuerzo publicitario que se realiza (Cuadro 6).

### Comunicación

El panel de expertos se muestra bastante conforme con la idea de que España es un país bien comunicado con los principales países emisores, lo que facilita su posicionamiento como destino en estos mercados.

Por otra parte, destacan que España no tiene una imagen consolidada en los mercados internacionales como destino turístico que compite teniendo en la sostenibilidad una de sus principales bazas. Igualmente, los consultados muestran un elevado acuerdo en que España proyecta una imagen de destino turístico de sol y playa económico y permisivo con los excesos (sexo, alcohol, etc.), lo que impide penetrar en otros segmentos más afines al concepto de sostenibilidad y más respetuosos con nuestra cultura, identidad y recursos (Pulido y López, 2013).

Asimismo, los expertos opinan que la imagen del destino turístico *España* se ha visto muy afectada por la situación económica por la que atraviesa el país. No obstante, según Casanueva (2010) "la mala imagen que castiga a España en el exterior podría corregirse con una buena estrategia de comunicación" (p. 64), la cual, en opinión de los consultados, debería basarse, más que en una apuesta por la imagen global de España como destino turístico, en intentar posicionar la imagen de destinos especializados en segmentos específicos y en mercados concretos. Incluso, defienden que las políticas de promoción deberían tener en cuenta los aspectos diferenciales de destinos pequeños y/o emergentes, generando estrategias diferenciales que respondan a las características de su oferta, es decir, que la gestión global de la marca *España* permita al potencial cliente diferenciar entre las miles de oportunidades que ofrece el país para la práctica turística, superando la visión "homogeneísta" y machacona de los tópicos de la "España y la pandereta". Así, los consultados también confirman que un componente previo al diseño de cualquier campaña de promoción debe ser definir y estructurar un portafolio de productos con base en motivaciones específicas.

En este sentido, la realidad debe ser acorde con la imagen proyectada. De acuerdo con Casanueva (2010), "no solo es cuestión de ser conocidos. Lo importante es ser apreciados y, en esto, la marca *España* es débil o, lo que es peor, se percibe por debajo de su realidad" (p. 65) y, por consiguiente, para mejorar la imagen, debe de mejorar el destino. En dicha cuestión, los expertos confirman que resulta fundamental la credibilidad en el mensaje comunicado, credibilidad que se basa en adecuar el mensaje a la realidad, por lo cual la mejora en la promoción y marketing son completamente inútiles si no existe una verdadera mejora del destino. Además, se añade como impedimento para lograr una imagen positiva de España como destino turístico la no existencia de un seguimiento profundo de las imágenes "accidentales" que se están proyectando de España en los mercados actualmente, por lo que es muy difícil actuar e/o invertir la publicidad negativa.

Otras deficiencias son, por una parte, el hecho de que un número considerable de territorios españoles no consolidados como destinos se promocionan de manera individual, lo que, además de ser un gasto económico innecesario, limita una visión integral del país como destino turístico, y de los destinos que lo conforman o podrían conformar; y, por otra parte, los expertos critican que la promoción de la oferta turística no está coordinada con las acciones de planificación, ni con la creación del producto, por lo que, erróneamente, parecen dos acciones (planificación y promoción) independientes una de la otra. Este problema favorece la dispersión

de esfuerzos y descoordinación en materia de promoción (Pulido y López, 2013).

Respecto a los responsables de las acciones promocionales, según los expertos, existe una la escasa profesionalización de las acciones de marketing desarrolladas por las instituciones públicas. Asimismo, los expertos se muestran parcialmente en desacuerdo con que la participación del sector privado en la toma de decisiones sobre las políticas de promoción de Turespaña (y demás instituciones públicas similares) es insuficiente (escasa). En consecuencia, la actual participación del sector privado en Turespaña parece ser, en principio, la adecuada. Sin embargo, se critica que el modelo tradicional de asignar la representación empresarial en los órganos de decisión sobre las políticas de promoción de los destinos entre las diversas asociaciones subsectoriales impide la participación de empresarios y profesionales de reconocido prestigio y probada capacidad técnica.

Respecto al sector privado, y directamente relacionado con las deficiencias de la imagen de España anteriormente mencionadas, se destaca, con un elevado acuerdo, que los principales turoperadores que comercializan los productos turísticos españoles continúan promocionando una imagen de España muy vinculada a los tópicos más tradicionales. Por otra parte, los expertos manifiestan bastante acuerdo respecto a la escasa participación del sector privado en la financiación de la promoción de los destinos turísticos españoles.

En opinión de los expertos, la evaluación de los gastos en promoción es fundamental para conocer la eficiencia de las campañas llevadas a cabo. Asimismo, defienden la falta de herramientas y mecanismos que aseguren una correcta evaluación interna de las acciones promocionales que desarrollan a lo largo del año.

Finalmente, y aunque con un acuerdo parcial, se consensúa que el reto de comunicar la sostenibilidad del destino es tanto o más importante que la propia apuesta por una estrategia de sostenibilidad. Parece obvio que, para contribuir a un turismo sostenible, el cliente final, en este caso el turista, debe conocer y valorar los principios de la sostenibilidad en los que se basa el producto turístico que está consumiendo en un territorio determinado, y debe asumir un comportamiento responsable en dicho destino, contribuyendo con ello a la consecución de los objetivos de sostenibilidad. Con esto se debate la importancia de poner en valor comercial la sostenibilidad en el turismo con el objetivo de diferenciarse y poder acceder a segmentos de mercado cuyos valores, principios y necesidades favorecen el avance hacia la sostenibilidad de los destinos (Cuadro 7).

CUADRO 7. Diagnóstico de los expertos respecto a la Comunicación (promoción) del turismo español

Diagnóstico: Comunicación (promoción)	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. La imagen del destino turístico España se ha visto muy afectada por la situación económica por la que atraviesa el país.	5	5	3	7
2. Más que una apuesta por la imagen global de España como destino turístico, habría que intentar posicionar la imagen de destinos especializados en segmentos específicos y en mercados concretos.	6	6	1	1
3. España no tiene una imagen internacional consolidada como destino turístico que apuesta por la sostenibilidad como una de sus señas de identidad.	6	6	1	0
4. España transmite una imagen de destino turístico de sol y playa barato, permisivo con los excesos (alcohol, sexo, etc.) y seguro, que nos dificulta posicionarnos en otros mercados o segmentos, más interesantes desde el punto de vista del negocio turístico y de la atracción de turistas más respetuosos con nuestros recursos, cultura e identidad.	6	6	1	1
5. La promoción de la oferta turística española no está coordinada con la creación del producto turístico, ni mucho menos con las acciones de planificación. Parecen dos acciones (planificación y promoción) que fueran independientes la una de la otra.	6	6	1	0,5
6. La gestión global de la marca España debe permitir al potencial cliente diferenciar entre las miles de oportunidades que ofrece el país para la práctica turística, superando la visión "homogeneicista" y machacona de los tópicos de la "España y la pandereta".	7	7	1	1
7. Un número significativo de territorios españoles no consolidados como destinos turísticos mantienen una actitud individualista en sus políticas de promoción que, además de ser despilfarradora, limita una visión integral de los destinos de los que forman, o podrían formar parte.	6	6	1	0
8. Existe una escasa profesionalización de las acciones de marketing desarrolladas por las instituciones públicas.	6	6	2	0,5
9. Los principales turoperadores que comercializan los productos turísticos españoles continúan promocionando una imagen de España muy vinculada a los tópicos más tradicionales.	6	6	1	0
10. La participación del sector privado en la toma de decisiones sobre las políticas de promoción de Turespaña (y demás instituciones públicas similares) es insuficiente (escasa). Debería ser mayor.	6	6	3	1
11. El sector privado tiene una escasa, incluso nula, participación en la financiación de las políticas de promoción de los destinos turísticos españoles. Debería ser mayor.	6	6	2	0
12. La participación del sector privado en Turespaña (y demás instituciones públicas similares), así como las Oficinas Españolas de Turismo (OETs) en el extranjero, sería un error.	3	3	2	0
13. Los principales destinos turísticos españoles cuentan con mecanismos que aseguran una correcta evaluación interna de las acciones promocionales que desarrollan a lo largo del año.	2	2	2	0,5
14. El modelo tradicional de asignar la representación empresarial en los órganos de decisión sobre las políticas de promoción de los destinos entre las diversas asociaciones subsectoriales, impide la participación de empresarios y profesionales de reconocido prestigio y probada capacidad técnica.	6	6	2	1
15. El reto de comunicar la sostenibilidad del destino es tanto o más importante que la propia apuesta por una estrategia de sostenibilidad.	5	5	3	1
16. <i>Un componente previo al diseño de cualquier campaña de promoción es definir y estructurar el portafolio de productos en base a motivaciones específicas.</i>	-	6	-	7
17. <i>El debate público-privado es falaz, lo que hace falta son excelentes especialistas en todos los ámbitos de la inteligencia de mercados, la formación de productos, el marketing y la promoción turística, vengan de las AA.PP. o del sector privado. Todo ello bajo criterios de eficiencia y de resultados por objetivos, alejados del oportunismo político y el protagonismo empresarial.</i>	-	6	-	2,5
18. <i>La evaluación de los gastos en promoción es fundamental para conocer la eficiencia de las campañas llevadas a cabo.</i>	-	6	-	7
19. <i>El sector privado puede participar más en el diseño e implementación de las estrategias de comunicación (promoción) pero siempre que contribuya más a la financiación de las mismas. La sola participación no es la solución.</i>	-	6	-	2
20. <i>Las políticas de promoción deberían tener en cuenta los aspectos diferenciales de destinos pequeños y/o emergentes, generando estrategias diferenciales que respondan a las características de su oferta.</i>	-	6	-	7
21. <i>No existe un seguimiento profundo de las imágenes "accidentales" que se están proyectando de España en los mercados actualmente, por lo cual es muy difícil actuar e/o invertir la publicidad negativa.</i>	-	6	-	7
22. <i>Resulta fundamental la credibilidad en el mensaje comunicado, credibilidad que se basa en adecuar el mensaje a la realidad, por lo cual, la mejora en la promoción y marketing son completamente inútiles si no existe una verdadera mejora del destino.</i>	-	6	-	7
23. <i>Es imprescindible un despliegue de medios y recursos para la promoción y el seguimiento de la imagen en el entorno 2.0.</i>	-	6	-	1,5

Fuente: Elaboración propia.

## Distribución (comercialización)

En este bloque se ha logrado consenso en todas las afirmaciones propuestas a los expertos, a excepción de una aportación posterior realizada por uno de ellos que planteaba que España no había sabido aprovechar la penetración de Internet para romper el poder de negociación de los turoperadores tradicionales off-line.

Los expertos se mostraron parcialmente conformes con que España tiene una excesiva dependencia de los turoperadores internacionales, lo cual condiciona su capacidad para reorientar su oferta turística y posicionarse como destino de calidad en otros mercados. La dependencia de los turoperadores europeos lastra el proceso de internacionalización de las empresas hoteleras españolas (Quer, Claver y Andreu, 2006; Valls, 2009; Flores, 2011). Asimismo, se consensó que la dependencia de España de los turoperadores extranjeros dificulta la adopción de medidas de sostenibilidad, pues el negocio de ellos está en vender de forma masiva un producto estandarizado de producción barata, sin preocuparse por los impactos generados. En este sentido, los expertos defienden que las grandes compañías turísticas españolas, sobre todo las hoteleras, se han implicado escasamente en el "control español" de la oferta turística española en el mercado internacional. Asimismo, destacan que ni las empresas turísticas ni las administraciones españolas se han preocupado por la consolidación de un turoperador nacional

que compita en los mercados internacionales y "libere" a la oferta turística española del abuso de dominio de los turoperadores extranjeros (Pulido y López, 2013).

No obstante, es evidente que el uso de las nuevas tecnologías ha modificado, y lo seguirá haciendo en los próximos años, el futuro de la intermediación turística. Únicamente aquellas empresas que, además de tener una idea clara de las necesidades del mercado, creen verdadero valor para sus clientes serán capaces de sobrevivir a largo plazo (Buhalis y Licata, 2002; García, 2002; Regalado y Viardot, 2002).

En este sentido, se afirma que, a excepción de las grandes compañías turísticas, existe un déficit tecnológico importante en el turismo español, lo que impide explotar las numerosas ventajas que actualmente ofrece el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la distribución de sus productos. Y, en relación con las oportunidades y riesgos del ámbito online, se logra un acuerdo parcial al plantear que la política turística española carece de estrategias claras de distribución y comercialización multicanal, sin valorar el creciente papel que juegan las redes sociales.

Finalmente, respecto al futuro de la comercialización turística, se consensúa con un alto nivel de acuerdo que, en años venideros, el negocio de la distribución estará en participar en todos los eslabones de la cadena de valor del destino turístico, y no en un subsector o en un eslabón determinado (Cuadro 8).

**CUADRO 8. Diagnóstico de los expertos respecto a la Distribución (comercialización) del turismo español**

Diagnóstico: Distribución (comercialización)	Resultados 1ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. España tiene una excesiva dependencia de los turoperadores internacionales, que condiciona su capacidad para reorientar su oferta turística y posicionarse como destino de calidad en otros mercados.	5	5	1	0,5
2. La dependencia de España de los turoperadores extranjeros dificulta la adopción de medidas de sostenibilidad, pues el negocio de ellos está en vender de forma masiva un producto estandarizado de producción barata, sin preocuparse por los impactos generados.	5	5	2	1
3. Las grandes compañías turísticas españolas, especialmente las hoteleras, se han implicado muy poco en el "control español" de nuestra oferta turística en los mercados internacionales.	6	6	1	1
4. Ni administraciones ni empresas turísticas se han preocupado por la consolidación de un turoperador español potente, que compita en los mercados internacionales y que "liberara" a las compañías españolas del abuso de dominio de los turoperadores internacionales.	6	6	2	1
5. Salvo las grandes compañías turísticas españolas, el resto tiene un déficit tecnológico importante que dificulta el aprovechamiento de todas las oportunidades que hoy brindan las TIC para la distribución de sus productos.	6	6	1	0
6. En años venideros el negocio de la distribución estará en participar en todos los eslabones de la cadena de valor del destino turístico, y no en un subsector o en un eslabón determinado.	6	6	1	1
7. La política turística española carece de estrategias claras de distribución y comercialización multicanal, sin valorar el crecientemente el papel que juegan las redes sociales.	5	5	1	1
8. España no ha sabido aprovechar la penetración de Internet para romper el poder de negociación de los turoperadores tradicionales off-line, lo que se ha traducido en una dependencia, incluso peor, de los mayoristas on-line, sin ninguna vinculación al destino y que gravan con márgenes de intermediación incluso superiores a los off-line.	-	5	-	2

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 9. Diagnóstico de los expertos respecto al Transporte (accesibilidad) del turismo español

Diagnóstico: Transporte (acceso, llegada al destino)	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. España es un país bien comunicado con los principales países emisores, lo que facilita su posicionamiento como destino en estos mercados.	6	6	1	1
2. En muchos destinos españoles, especialmente los destinos urbanos, existe una peligrosa dependencia de las compañías aéreas de "low cost", que puede poner en peligro su viabilidad futura como destinos.	6	6	1	0
3. La red de trenes de alta velocidad está insuficientemente aprovechada en términos de creación de oferta turística. Un mejor aprovechamiento permitiría a España depender menos de los turoperadores internacionales y de las líneas aéreas de "low cost".	6	6	1,8	1
4. No existe una apuesta decidida, ni a nivel de sector público ni a nivel privado, por consolidar una red de transporte intermodal, lo que favorecería un transporte de viajeros más sostenible que el actual y una mayor rentabilización económica de los recursos destinados al transporte.	6	6	1,8	0
5. La mayor parte de los destinos turísticos españoles que han apostado por el turismo de cruceros en España mantienen una apuesta que no es rentable, tanto en términos coste-beneficio, como en términos de sostenibilidad.	5	5	2	1
6. El actual sistema de gestión aeroportuaria es ineficiente, con aeropuertos infrautilizados, inversiones públicas desproporcionadas en promoción encubierta para incentivar la llegada de las "low cost", etc.	7	7	1	1
7. La posible privatización de ADIF, Renfe o AENA supondrá una mejora en la gestión del transporte de viajeros en España y en el acceso a los destinos turísticos.	4	4	3	2,5

Fuente: Elaboración propia.

### Transporte (acceso, llegada al destino)

Los expertos presentan un alto acuerdo en el hecho de que muchos destinos españoles, especialmente los urbanos, tienen una peligrosa dependencia de las compañías aéreas de *low cost*, que puede poner en peligro su viabilidad futura como destinos. Asimismo, sostienen que la red de trenes de alta velocidad está insuficientemente aprovechada en términos de creación de oferta turística, por lo que un mejor aprovechamiento permitiría a España depender menos de los turoperadores internacionales y de las líneas aéreas de *low cost*. En lo que respecta al actual sistema de gestión aeroportuaria, existe total acuerdo en que es insuficiente, siendo los motivos, entre otros, la existencia de aeropuertos infrautilizados o la realización de inversiones públicas desproporcionadas en promoción encubierta para incentivar la llegada de las *low cost*.

Según el Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial (OPTI) (2001), las grandes tendencias de futuro de los diferentes sectores que componen la industria del transporte son: seguridad, sostenibilidad, intermodalidad, interoperabilidad, alta velocidad y eficiencia en la fabricación y en la explotación. En este sentido, existe un alto nivel de acuerdo y total consenso respecto a que no existe una apuesta decidida, ni a nivel de sector público, ni a nivel privado, por consolidar una red de transporte intermodal, lo que favorecería un transporte de viajeros más sostenible que el actual y una mayor rentabilización económica de los recursos destinados al mismo.

Otra cuestión planteada hace referencia al turismo de cruceros. La actividad de los cruceros ha experimentado grandes cambios a nivel mundial en los últimos años. Actualmente, se debate el verdadero impacto que tienen los cruceros<sup>3</sup>, pues, según los especialistas, los costes son muy grandes, tanto a nivel ecológico como social, y en muchas ocasiones no son correspondidos con una verdadera rentabilidad económica para los lugares de destino. Sin embargo, el turismo de cruceros también supone aplicar acciones tendientes a la creación colaborativa entre cruceristas y diversas actividades económicas en la región. En relación con este planteamiento, existe un acuerdo parcial respecto a que la mayor parte de los destinos turísticos españoles que han apostado por el turismo de cruceros en España mantienen una apuesta que no es rentable, tanto en términos coste-beneficio, como en términos de sostenibilidad (Cuadro 9).

### Consumo (uso y disfrute de la experiencia en destino)

Según los expertos, el cliente está cada vez más informado y, como consecuencia, es cada día más exigente, planteándose obtener "más por menos". No es que no esté dispuesto a pagar más por sus vacaciones, o que escatime en costes,

<sup>3</sup> Por ejemplo, como consecuencia del impacto de los turistas en sitios de importancia cultural, la Unesco pidió al gobierno italiano restringir el acceso de grandes cruceros a zonas de importancia cultural y ecológica, como Venecia y su laguna, a raíz del naufragio del crucero Costa Concordia, en enero de 2012.

sino que está dispuesto a pagar por el valor que es capaz de generar un destino, no por cualquier cosa. En el mercado se prioriza lo que los expertos denominan *value for money*.

Los expertos están parcialmente de acuerdo en que existe un escaso (incluso nulo) conocimiento del concepto de sostenibilidad por parte de los turistas que visitan España. Esta cuestión está directamente relacionada con una anterior afirmación de los expertos en la que, según mostraban los resultados, el turista mayoritario que visita los destinos turísticos españoles sí tiene un cierto interés en la sostenibilidad.

Por otra parte, los resultados reflejan un acuerdo y consenso relativo de los expertos respecto a que las empresas y empleados en el sector turístico español mantienen una cultura de "prestadores de servicios" y no de "generadores de experiencias" valiosas, particulares e inolvidables (Pulido y López, 2013).

Vinculado con los anteriores ítems, el análisis Delphi permite añadir otra cuestión de actual transcendencia. Los expertos se muestran bastante conformes con que, para lograr una auténtica reconversión de los destinos maduros y saturados, debe apostarse porque vengan muchos menos turistas, pero aportando mayor rentabilidad económica y social a este país. Desde la óptica política, es complicado desarrollar acciones para reducir el número de visitantes o limitar sus actividades, o hacer ambas cosas. Prueba de tal dificultad son las diversas (y, a veces, totalmente opuestas) opiniones en torno a este debate. De hecho, uno de los expertos, planteaba *¿Es posible reconvertir los destinos masivos del litoral para*

*convertirlos en destinos exclusivos, con pocos turistas y económicamente sostenibles?* Como muestra del debate científico, existen algunos estudios que proponen reducir el número de turistas a un nivel en el cual el entorno pueda mantener su capacidad de autorregulación y funcionamiento y ser sostenible por sí mismo. Para lograr esto, se necesitan estudios detallados de la capacidad de carga, acogida o soporte de cada territorio, estableciendo límites o umbrales al crecimiento de la actividad, no solo en el número de visitantes, sino en la infraestructura que se ha de desarrollar, etc. (Salinas y La O, 2006). Por otra parte, algunos expertos se muestran reticentes a reducir el volumen de demanda. Así, Riera, Aguiló y Ripoll (2009) exponen que "tan erróneo como orientar la política a incrementar el número de turistas sería orientarlo a reducirlo" (p. 370). Y otros estudios apuestan por atraer menos turistas que gasten más (Sánchez y Propin, 2003). En este tipo de cuestiones, cada territorio debe ser consciente de sus límites (ambientales, económicos y sociales) e intentar adecuar el volumen y la calidad de su oferta hacia segmentos de demanda que permitan un desarrollo sostenible del turismo.

Respecto al consumo, los resultados revelan que, en general, los productos turísticos españoles no favorecen un consumo turístico responsable, por lo que el turista no puede identificarse y disfrutar los valores de la sostenibilidad en su experiencia turística. Es más, los expertos destacan que las empresas turísticas que realizan acciones de RSC lo plantean como estrategia de marketing, y no como consecuencia de una apuesta real por la sostenibilidad (Cuadro 10).

**CUADRO 10. Diagnóstico de los expertos respecto al Consumo del turismo español**

Diagnóstico: Consumo (uso y disfrute de la experiencia en destino)	Resultados 1ª y 2ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana		1ª	2ª
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. En el mercado prima el "value for money". El cliente sabe muy bien lo que quiere y cuenta con la máxima información disponible, por eso es cada día más exigente y aspira en todo momento a obtener más por menos.	6	6	1	0,5
2. Para lograr una auténtica reconversión de los destinos maduros y saturados debe apostarse porque vengan muchos menos turistas, pero aportando mayor rentabilidad económica y social a este país.	6	6	1	1
3. Las empresas y trabajadores turísticos españoles mantienen una cultura de prestadores de servicios y no de generadores de experiencias valiosas, particulares e inolvidables, que es lo que busca hoy el turista.	6	6	1	1
4. Los trabajadores turísticos han perdido buena parte de la vocación de servicio y la amabilidad que había caracterizado a este colectivo durante mucho tiempo.	5	5	2	1
5. La oferta turística española no cuenta con productos turísticos que favorezcan un consumo responsable por parte del turista, por lo que este no puede sentir y disfrutar este tipo de valores consumiendo turismo en España.	6	6	1	1
6. Existe un escaso (incluso nulo) conocimiento del concepto de sostenibilidad por parte de los turistas que visitan España.	5	5	3	1
7. Las empresas y destinos no favorecen un consumo turístico responsable.	6	6	2	1
8. Las empresas turísticas que desarrollan acciones de RSC lo hacen más como estrategia de marketing que como consecuencia de una verdadera apuesta por la sostenibilidad.	6	6	1,5	1

Fuente: Elaboración propia.

## Postconsumo (fidelización del cliente)

Este apartado estudia acciones de postconsumo con la sostenibilidad, el consumo responsable y su comunicación. Aunque es cierto que los ítems no son tan numerosos como en otros eslabones de la cadena de valor, de ellos se obtiene información muy útil para la posterior propuesta estratégica, considerando que, en ambos planteamientos, el acuerdo es muy alto y el consenso máximo. Así, los expertos consultados opinan que los destinos turísticos españoles no poseen estrategias de postconsumo dirigidas a clientes que se identifican con los valores de la sostenibilidad. Asimismo, opinan que deben promoverse acciones de postconsumo para mejorar la comunicación de la sostenibilidad en el mercado. Es importante comunicar y poner en valor comercial la sostenibilidad en el turismo con el objetivo de diferenciarse y poder acceder a segmentos de mercado cuyos valores, principios y necesidades favorecen el avance hacia la sostenibilidad de los destinos (Cuadro 11).

**CUADRO 11. Diagnóstico de los expertos respecto al Postconsumo en el turismo español**

Diagnóstico: Postconsumo (fidelización del cliente)	Resultados 1ª ronda			
	Q2		Q3-Q1	
	Mediana			
	1ª	2ª	1ª	2ª
1. Los destinos turísticos españoles no cuentan, en general, con estrategias de postconsumo orientadas a clientes que defienden los valores de sostenibilidad.	6	6	0,5	0
2. Favorecer acciones de postconsumo tras experiencias en destinos sostenibles favorece la comunicación de la sostenibilidad y sus ventajas a potenciales viajeros.	6	6	1	0

Fuente: Elaboración propia.

## Corolario

Como síntesis de los resultados expuestos, cabe destacar que el modelo aplicado permite vislumbrar los eslabones más significativos para la incorporación de la sostenibilidad en el destino. En este sentido, existen eslabones que han sido objeto de un mayor interés por parte de los expertos consultados (como planificación, normativa legal y financiación) y otros que, por el contrario, adolecen de un tratamiento más liviano, como es el caso del postconsumo. En este sentido, comparativamente, se presta menos atención al comportamiento del turista en la etapa postconsumo que en el resto de etapas anteriormente analizadas, y se realizan pocos esfuerzos para comprender cómo las características particulares de la industria afectan al comportamiento de los turistas, una vez realizada su visita al destino (Cohen, 2004).

En resumen, y aunque es cierto que todos los eslabones analizados son fundamentales para una correcta y holística planificación y gestión turística en pro de la sostenibilidad, puede afirmarse que los eslabones de mayor relevancia son los relacionados con el proceso de toma de decisiones inicial, es decir, la elección del valor (planificación y organización del producto-destino). En esta primera etapa, el objetivo es posicionar y organizar el destino en el mercado. Es decir, en esta fase se diseñan las directrices que tendrán una enorme repercusión en el resto de eslabones, por lo que su correcto análisis y diseño es crucial para lograr incorporar la sostenibilidad en la política turística que regirá al destino.

## Conclusiones

En este artículo ha quedado demostrado que la cadena de valor del destino turístico es una herramienta de una gran valía tanto para el diagnóstico como para la planificación y posterior gestión de la política turística. Su uso permite disponer de una visión holística del fenómeno turístico y de cada uno de los eslabones a través de los que los agentes turísticos generan valor al turista.

En los últimos años, los principales análisis de tendencias vienen haciendo continua referencia a la necesidad de "pensar" el conjunto de la cadena de valor y no de forma aislada, por subsectores, como se ha venido haciendo tradicionalmente. De ahí, la importancia de haber introducido este concepto para realizar el análisis de la situación del turismo en España en materia de sostenibilidad.

El reto de la sostenibilidad requiere cambios en el marco institucional que garanticen la implicación real de todos los agentes económicos y sociales, cada uno de ellos con su capacidad de acción y responsabilidad correspondiente, lo cual permitirá, a su vez, una acción pública coordinada que proporcione un marco integral y estable, que agrupe todas las políticas sectoriales afectadas y permita el desarrollo de directrices y líneas de actuación interdepartamentales e intersectoriales, en favor de nuevos esquemas de gestión turística que profundicen en las implicaciones de la sostenibilidad.

En este sentido, la investigación realizada ha permitido identificar los principales elementos que deberían conformar una futura agenda estratégica para incorporar la sostenibilidad en la política turística española. Se ha demostrado con ello que es posible afrontar los procesos de planificación turística de forma innovadora y utilizar el método científico para la generación de herramientas útiles al servicio de los *policymakers* y gestores turísticos, de

manera que estos puedan tomar decisiones con el mayor grado de conocimiento posible.

Respecto a las limitaciones del estudio, se puede considerar que los resultados puedan estar sesgados por la composición del panel de expertos que participaron en el Delphi. Es cierto que había un porcentaje muy alto de profesores de universidad, mientras que la representación empresarial era escasa. A este respecto cabría señalar, por un lado, que los expertos incluidos no están elegidos al azar, sino que todos, absolutamente todos, tienen experiencia demostrada, y en muchos casos muy significativa, en materia de planificación y política turística. Por otra parte, cabe recordar que la formulación de la política turística corresponde a la administración pública (de ahí la inclusión de técnicos cualificados de la administración pública con experiencia en estos temas y de especialistas en consultoría turística con amplia experiencia en planificación).

Cabe señalar que el objetivo era formular un conjunto de ideas y propuestas que pudieran ayudar a la conformación de una agenda estratégica para la incorporación de la sostenibilidad en la política turística española. Por supuesto, no corresponde a un trabajo de este tipo la formulación de la política turística, por lo que era imposible ir más allá de lo que se ha hecho, es decir, no había posibilidad de presupuestar las diferentes acciones planteadas, priorizarlas en función de los objetivos de política económica general –o de otro tipo– del Gobierno Central, etc. Pero, en una siguiente etapa, sí que cabría la posibilidad de conectar con alguna administración –del carácter territorial que sea– para intentar aplicar esta filosofía a su política turística. De hecho, no en España, pero en América Latina existe esta posibilidad real.

Finalmente, como futuras líneas de investigación se plantea la necesidad de generar un marco de instrumentos económicos (impuestos, subvenciones, incentivos, etc.) que ayude a la administración pública a reorientar el comportamiento de los agentes turísticos, que, tratando de buscar el máximo beneficio individual, tienden a conseguir situaciones que son ineficientes socialmente, es decir que no generan el máximo bienestar para la sociedad. En definitiva, se trataría de profundizar en algunas de las políticas instrumentales (fiscal, financiera o laboral) que permitirían a la administración pública redireccionar su política turística en materia de sostenibilidad.

## Referencias bibliográficas

Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi Method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publisher.

- Barrios, M. (2010). *Modelos de negocio*. Universidad Americana.
- Buhalis, D., & Licata, C. (2002). The future of eTourism intermediaries. *Tourism Management, 23*(3), 207-220.
- Calderón, B. (2001). Entre la hipertrofia normativa y la des-ordenación del territorio: una aproximación a los fundamentos históricos de la ordenación del espacio turístico en España. *Terra. Nueva Etapa, 17*(26), 11-42.
- Casanueva, L. (2010). Reinventar la Marca España. *Revista de Economía y Gestión de Viajes, 79*, 64-65.
- Cohen, E. (2004). *Contemporary tourism: diversity and change*. Boston: Elsevier.
- Delbecq, A., Van de Ven, A., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview USA: Scott, Foreman and Company.
- Demajorovic, J., Tur, A. A., Landi, B., & Mantovani, A. L. (2011). Complejos turísticos residenciales. Análisis del crecimiento del turismo residencial en el mediterráneo español y en el litoral nordestino (Brasil) y su impacto socio-ambiental. *Estudios y Perspectivas en Turismo, 20*, 772-796.
- Donohoe, H. M. (2011a). Defining culturally sensitive ecotourism: a Delphi consensus. *Current Issues in tourism, 14*(1), 27-45.
- Donohoe, H. M. (2011b). A Delphi toolkit for ecotourism research. *Journal of Ecotourism, 10*(1), 1-20.
- Donohoe, H. M., & Needham, R. D. (2009). Moving best practice forward: Delphi. Characteristics, advantages, potential problems and solutions. *International Journal of Tourism Research, 11*(5), 415-437.
- Enríquez, M. A., Osorio, M., Castillo, M., & Arellano, A. (2012). Hacia una caracterización de la política turística. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural, 10*(3), 417-428.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fabricius, M. P. (2001). *Competitive strategies for tourism destinations*. University of South Africa Pretoria: Unpublished MBL Research Report.
- Fletcher, J., & Cooper, C. (1999). Tourism Strategy Planning. *Annals of Tourism Research, 23*, 181-200.
- Flores, D. (2011). Delimitación de la empresa turística desde diferentes enfoques de análisis de la economía del turismo. *Revista de Análisis Turístico, 11*, 1-7.
- Gallego, J. (2009). Marketing turístico. En Osorio, E., Jaime, V., Osorio, J., Gallego, J. y Murgui, S. (Ed.), *Turismo. Planificación y Gestión Estratégica* (pp. 225-248). Valencia Universidad Politécnica de Valencia.
- García, J. (2002). La distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos. *Distribución y Consumo, Enero-Febrero*, 51-59.
- Green, H., & Hunter, C. (1992). The environmental impact assessment of tourism development". En Johnson, P. y Thomas (Eds.): *Perspectives on Tourism Policy* (pp. 29-48). London: Mansell.
- Green, H., Hunter, C., & Moore, B. (1990). Assessing the environmental impact of tourism development: use of the Delphi technique. *Tourism Management, 11*(2), 111-120.
- Johnson, D., & King, M. (1988). *BASIC forecasting techniques*. London: Butterworths.
- Johnston, A., & Yelland, R. (2011). *Visión de la OCDE del rol que desempeña la educación superior para el desarrollo humano y social*. Mundiprensa.

- Kaplinsky, R. (2000). Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis? *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146.
- Kaynak, E., & Macaulay, J. (1984). The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: the case of Nova Scotia. *Tourism Management*, 5(2), 87-101.
- Kotler, O., Bowen, J., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. (1998). *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*. Barcelona: Paidós.
- Leiper, N. (1993). Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System. En Khan, M. A., Olsen, M. D. y Turgut, V. (Eds.) *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and tourism* (pp. 539-558). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lillo, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64.
- Martos, M., & Pulido, J. I. (2011). *Restos para la gestión turística de destinos urbanos culturales. Hacia un marco estratégico para la intervención en materia de turismo urbano cultural en España*. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.
- Miller, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351-362.
- Mitchel, J., & Phuc, L. C. (2007). *Final Report on Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam*. Vietnam Private Sector Support Programme, Vietnam.
- Molina, A., Martín-Consuegra, D., Esteban, A., & Díaz, E. (2007). Segmentación de la demanda turística: un análisis aplicado a un destino de turismo cultural. *Revista de Análisis Turístico*, 4, 36-48.
- Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and Travel Marketing*. Nueva York: Delmar Publishers.
- Nicolau, J. L. (2007). Identificación de las distintas sensibilidades a los precios turísticos en la Comunidad Valenciana. *Revista de Análisis Turístico*, 3, 17-26.
- Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial (OPTI) (2001). *Transporte. Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo*. Madrid: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- Ortega, E., & Rodríguez, B. (2005). Importancia de la comunicación en los destinos turísticos internacionales: Percepción de los turistas extranjeros en los destinos españoles. *Cuadernos de Turismo*, 15, 169-188.
- Park, D. B., & Yoon, Y. S. (2011). Developing sustainable rural tourism evaluation indicators. *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 401-415.
- Pearce, D. (1989). *Tourist Development*. New York: Wiley.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socioeconomic Planning*, 5(1), 57-71.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology, and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- Porter, M. (1985). *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prados, E. (2004). Los municipios turísticos y su financiación tras las reformas de la Ley de Haciendas Locales. Comunicación al I Congreso Internacional Patrimonio, desarrollo rural y turismo siglo XXI. Osuna.
- Pulido, J. I., & López, Y. (2013). Propuesta de contenidos para una política turística sostenible en España, PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(4), 525-546.
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2006). La empresa hotelera española y sus decisiones de inversión directa en el exterior: influencia del país de destino y los factores empresariales. *Revista de Análisis Turístico*, 1, 24-35.
- Regalado, O., & Viardot, E. (2002). *El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias?* Documento de trabajo nº 10. Lima. Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
- Reich, A. Z. (1997). *Marketing Management for the Hospitality Industry. A Strategic Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Riera, A., Aguiló, E. (Dir.), & Ripoll, A. (Coord.) (2009). *Libro Blanco del turismo de las Islas Baleares. Hacia una nueva cultura turística*. Mallorca: Conselleria de Turismo-Govern de les Illes Balears, Universitat de les Illes Balears, "SA NOSTRA" Caixa de Balears, Cambra de Comerç de Mallorca.
- Salinas, E., & La O, J. A. (2006). Turismo y sustentabilidad: De la teoría a la práctica en Cuba. *Cuadernos de Turismo*, 17, 201-221.
- Sánchez, A., & Propin, E. (2003). Dependencias regionales del turismo en la isla de Cozumel, México. *Cuadernos de Turismo*, 11, 169-180.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Santos, R., & Costa, C. (2009). La segunda residencia y su relación con el alojamiento turístico en Portugal. En Mazón, T., Huete, R., y Mantecón, A. (Eds.) *Turismo, urbanización y estilos de vida* (pp. 79-96). Barcelona, Icaria.
- Secretaría General de Turismo (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid. Recuperado de: [http://www.minetur.gob.es/turismo/es-es/documents/plan%20nacional%20e%20integral%20de%20turismo%202012\\_2015\\_v4%206.pdf](http://www.minetur.gob.es/turismo/es-es/documents/plan%20nacional%20e%20integral%20de%20turismo%202012_2015_v4%206.pdf) (último acceso: 15 de diciembre de 2012).
- Spenceley, A. (2005). Nature-based Tourism and Environmental Sustainability in South Africa. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(2), 136-169.
- Spotts, D., & Mahoney, E. (1991). Segmenting Visitors to a Destination Region Based on their Expenditure. *Journal of Travel Research*, 29(4), 24-31.
- Valls, J. F. (2009). La internacionalización del sector hotelero. El caso español. En Puig, P. (dir.) *La Expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española* (pp. 149-165). Barcelona y Madrid: ESADE e ICEX.
- Valls, J. F. (2011). La hibridación del consumo turístico entre los viajeros españoles. *Revista de Análisis Turístico*, 12, 24-33.
- Voinov, A. (2008). Understanding and communicating sustainability: global versus regional perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 10, 487-501.
- Wehrli, R., Egli, H., Lutzenberger, D., Pfister, J., Schwarz, J., & Steettler, J. (2011). *Is there demand for sustainable tourism? Study for the World Tourism Forum Lucerne 2011, ITW*. Working Papers Series Tourism 001/2011. Lucerne University of Applied Sciences and Arts.
- Yılmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.

- Yunpeng, L., Yongqiu, X., Min, N., Yu, H., & Lina, Q. (2011). Research on Dynamic Optimized Approach of Value Chain in Tourist Destinations. En Lee, R. (Ed.) *Computer and Information Science* (pp. 191-199). Berlin: Springer-Verlag.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zhao, L., Cao, G., & Liu, M. (2009). The Reconfiguration of Tourism Value Chain Based on E-Commerce. *2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, IEE Computer Society: 522-525.
- Ziglio, E. (1996). The Delphi method and its contribution to decision-making. En Adler M. y Ziglio E. (Eds.): *Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health* (pp. 3-33). London: Kingsley.

