

Propuesta de contenidos para una política turística sostenible en España

Juan Ignacio Pulido Fernández*

Yaiza López Sánchez**

Universidad de Jaén (España)

Resumen: El modelo turístico español adolece de serios déficit en materia de sostenibilidad. En un entorno crecientemente competitivo, en el que los destinos turísticos cada vez tienen menos margen para competir vía ventajas comparativas, la sostenibilidad se ha convertido en un factor estratégico al que no pueden renunciar los destinos españoles. Sin embargo, los expertos coinciden en que la política turística española ha prestado escasa atención a esta cuestión.

Aquí se presentan los resultados de un estudio realizado con un grupo de expertos con el objeto de identificar y priorizar los contenidos que debiera tener una futura agenda de intervención en materia de política turística en España que apostara por la sostenibilidad como elemento de diferenciación y competitividad del turismo español.

Palabras clave: sostenibilidad, política turística, policymakers, focus group, España.

Proposal of content for a sustainable tourism policy in Spain

Abstract: The Spanish tourism model has serious deficit in sustainability. In an increasingly competitive environment, in which destinations are becoming less margin to compete via comparative advantage, sustainability has become a strategic factor to Spanish destinations that cannot be waived. However, experts agree that Spanish tourism policy has paid little attention to this issue.

Here we present the results of a study done with a group of experts in order to identify and prioritize content that should have a future agenda for policy intervention in Spain tourist bet on sustainability as an element of differentiation and competitiveness for Spanish tourism.

Palabras clave: sustainability, tourism policy, policymakers, focus group, Spain.

1. Introducción

La sostenibilidad es un factor clave para garantizar la competitividad del turismo español. Sin embargo, al menos por la experiencia con la que se cuenta en este país – y otros muchos –, “no es la solución por la que opta de forma espontánea el mercado” (Riera et al., 2009: 390). En consecuencia, la administración pública – en esta investigación se entiende que

la administración central del Estado, por su capacidad de coordinación interregional, interdepartamental e intersectorial – debe asumir el reto de la sostenibilidad, liderando una acción pública coordinada que proporcione las “condiciones de entorno” necesarias para la consolidación de un nuevo modelo turístico – aunque, en realidad, debería hablarse de nuevos modelos turísticos, adaptados a la realidad de cada destino (Pulido, 2011a) – en el que primen pautas

* E-mail: jipulido@ujaen.es

** E-mail: ymlopez@ujaen.es

de producción y consumo turístico sostenibles, creando más valor, satisfacción o bienestar, pero con la utilización progresiva de menos cantidad de materia y energía.

No obstante, la cuestión del cambio del modelo turístico en España hay que tomarla con la suficiente cautela, pues, como reconocen Vera y Baños (2010), salvo escasas excepciones, hasta ahora este tema se ha planteado con demasiada ligereza, apoyándose generalmente en análisis descriptivos y no siempre acertados, y sin tener en cuenta la tremenda complejidad que ello supone – especialmente, cuando se trata de destinos consolidados, que tienen serias dificultades para adaptarse al nuevo escenario turístico –, amén de la dificultad de involucrar a diferentes agentes, con intereses, en ocasiones, incluso, contrarios. Por tanto, intentando evitar ser demasiado pretenciosos, el objetivo de este artículo no se plantea como finalidad del cambio de modelo turístico español, sino la contribución al debate sobre esta cuestión y la aportación de fundamentos e ideas que permitan guiar la acción de quienes tienen que adoptar estas decisiones, tras un verdadero debate social – que nunca se ha producido en este país – que contemple los beneficios y costes reales de las diferentes opciones de desarrollo turístico que se pueden adoptar en los destinos turísticos españoles.

Para lograr este propósito, en primer lugar se analiza la opinión de un grupo de expertos españoles de alto nivel en política turística, planificación y sostenibilidad acerca de la situación en la que actualmente encuentra el turismo español en materia de sostenibilidad y las opciones para incorporar ésta en la política turística española. A partir de las principales ideas clave de este diagnóstico, se hace una propuesta de contenidos para una futura agenda estratégica que atraiga el interés de los agentes turísticos, especialmente públicos pero también privados, y genere un debate sobre la necesidad de cambios urgentes en las pautas de producción y consumo turístico en España y sobre la responsabilidad y compromiso que cada uno de ellos debe asumir en todo este proceso.

2. Marco teórico

En la segunda mitad del siglo XX emergió una nueva conciencia ecológica colectiva (Paraskevi, 2011) y, a principios de la década de 1970, se iniciaron investigaciones pioneras que demostraron que un uso exagerado y siempre creciente de los recursos naturales, antes o después, encontraría un límite ecológico. En esta época,

el informe *Los límites del crecimiento*, documento conocido como *Informe Meadows* (Meadows et al., 1972), generó una enorme polémica, pues cuestionaba la idea del crecimiento perpetuo.

Estas primeras discusiones implicaban diversos intentos de reformular las perspectivas convencionales en la economía, explorar prácticas económicas alternativas y apostar por el desarrollo bajo otros parámetros más sostenibles (Gudinas, 2010). Así, al final del pasado milenio, con el comienzo de la preocupación por el futuro de la Humanidad, sostenibilidad y desarrollo sostenible conformaron rápidamente la base teórica de una norma social que se refería al desarrollo humano a nivel global.

Según Paraskevi (2011: 8), “el éxito de los dos términos, sostenibilidad y desarrollo sostenible, proviene de reflexiones sobre los problemas existenciales del género humano. La preocupación creciente por la sobreexplotación de los recursos naturales y el crecimiento económico a expensas de la calidad medioambiental”.

En este contexto, el término desarrollo sostenible fue formalizado por primera vez en el libro *Nuestro Futuro Común*, documento conocido como *Informe Brundtland* (1987), cuya definición de desarrollo sostenible fue posteriormente asumida en la Declaración de Río (1992): “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Desde que el *Informe Brundtland* (1987) mostrara la complejidad sin precedentes en las relaciones entre economía, sociedad y medio ambiente, fueron apareciendo más propuestas que sacaron a debate diversas facetas de la sostenibilidad – Declaración de Río (1992), Agenda 21 (1994), entre otras muchas. Y también han ido surgiendo muchísimas iniciativas y experiencias basadas en la filosofía de la sostenibilidad (el movimiento *slow*, los bancos del tiempo, el comercio justo, la banca ética y solidaria, la responsabilidad social corporativa, la democracia participativa, los observatorios ciudadanos, el foro social mundial, las agendas 21 para la sostenibilidad local, la Carta de la Tierra, etc.). Ello da muestra de que los ideales que defienden un modelo de desarrollo sostenible pueden desenvolverse en muy distintos ámbitos y ser iniciativa de diferentes sectores sociales, pues se han utilizado en numerosas disciplinas y en una amplia variedad de contextos.

El vínculo del turismo con el desarrollo sostenible es lógico, ya que esta actividad influye en las dimensiones básicas del desarrollo sostenible: ambiental, económica y social. Debido a este vínculo entre turismo y desarrollo sostenible,

aparece el concepto de turismo sostenible, que, tras diversas conceptualizaciones (OMT, 1996) y revisiones, se ha ido sistematizando hasta concluirse que “las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo” (OMT, 2004: 7).

El paradigma de la sostenibilidad se ha consolidado en los últimos años como pieza básica en el debate sobre la gestión de los recursos turísticos, lo que ha derivado en una gran cantidad de trabajos y aportaciones al respecto y, aunque sus definiciones son diversas, todas hacen referencia a la multidimensionalidad del concepto (eficiencia, equidad y preservación) y a la necesidad de un equilibrio dinámico entre las diferentes dimensiones, lo que determina el grado de sostenibilidad de un modelo turístico. Apostar por un desarrollo turístico sostenible implica un complejo proceso cuyo eje central es la sostenibilidad, entendiendo ésta desde un enfoque holístico y sistémico que considere las interacciones complejas y dinámicas de los problemas económicos, ambientales, culturales y sociales a los que se enfrentan los actuales procesos de desarrollo. En definitiva, la sostenibilidad tiene un carácter multidimensional y multifuncional, es un paradigma que incorpora tres dimensiones interdependientes entre sí (social, ambiental y económica), las cuales se pueden definir del siguiente modo (Pulido, 2011b):

- La dimensión económica de la sostenibilidad está íntimamente relacionada con el criterio de eficiencia económica y persigue la consecución de la tasa más elevada posible de crecimiento económico, utilizando los recursos de forma óptima con los instrumentos de mercado.
- La dimensión ambiental de la sostenibilidad se apoya en el concepto de calidad ambiental y, de hecho, supone una restricción al objetivo de maximización del crecimiento económico, es decir, a la consecución de la dimensión económica de la sostenibilidad. Esta perspectiva reconoce la necesidad de, al menos, mantener (aunque lo ideal sería, incluso, incrementar) el nivel y calidad actual de recursos que forman parte del destino (pero no exclusivamente de recursos naturales).

- La dimensión social de la sostenibilidad tiene que ver con el criterio de equidad y se traduce en el sostenimiento (o aumento) de los niveles de desarrollo y calidad de vida actuales, manteniendo (o aumentando) el nivel de bienestar social para el futuro (equidad intergeneracional), pero también en la consecución de las mejores condiciones para la distribución actual de los niveles de desarrollo y calidad de vida (equidad intrageneracional).

Estas tres dimensiones interaccionan en el marco de una cuarta, la llamada dimensión institucional, que hace referencia, según defiende Torres (2010: 2), “a la necesidad de tener un marco consistente que legitime y exija la sostenibilidad de la actividad turística”. Ésta cuarta dimensión, muy cercana al sistema político-institucional, pretende proporcionar el marco normativo global de ideas y valores humanos que condicionen la toma de decisiones.

En la actualidad, difícilmente se cuestiona en lo conceptual la noción de turismo sostenible, aunque ha habido autores que lo han descrito como una idea ambigua, vaga e, incluso, mítica, de difícil práctica, consecuencia de las dificultades que presenta y la subjetividad inherente a sus principios (Hunter, 1997; Wheeler, 1993; Aronsson 2000; Liu, 2003). Aunque el concepto de turismo sostenible está ampliamente aceptado y difundido en el ámbito turístico, su significado real muchas veces es menospreciado, debido a la falta de consenso respecto al concepto de sostenibilidad (López Palomeque, 2007).

En íntima relación con el término de sostenibilidad, el artículo tres del *Código Ético Mundial del Turismo*, que trata sobre el turismo como factor de desarrollo sostenible, señala que “las autoridades públicas nacionales, regionales y locales favorecerán e incentivarán todas las modalidades de desarrollo turístico que permitan ahorrar recursos naturales escasos y valiosos, en particular el agua y la energía, y evitar en lo posible la producción de desechos” (OMT, 1999: 5). La economía de mercado, por sí sola, no garantiza un turismo sostenible, por lo que la intervención del gobierno es necesaria (Bramwell, 1998).

Es decir, se insta a las autoridades responsables a favorecer, a través de su intervención, un desarrollo turístico sostenible, pues, como señala Buckley (2012), la industria turística todavía no está cerca de la sostenibilidad. Según Gössling et al. (2012), existe un consenso académico, político y de la industria en que el turismo debe lograr una mayor sostenibilidad, un proceso que

requiere la participación de las partes interesadas a diferentes niveles.

Por otra parte, se critica que, tanto académicos como administraciones públicas, hayan asumido este concepto con excesivo entusiasmo y tan escasos resultados, lo que ha servido a los primeros para generar una ingente cantidad de literatura, pero pocas herramientas de aplicación práctica (Stabler, 1997), y a los segundos para legitimar, tras el uso de este concepto, procesos de desarrollo turístico abusivos y claramente contrarios a los principios de la sostenibilidad, incluso, en muchos casos, de la propia ética (Bramwell, 2004). De hecho, varios autores han demostrado que, a pesar de la existencia de cada vez más acuerdos y declaraciones en pro de la sostenibilidad, ampliamente aceptados por muchos gobiernos y organismos internacionales, existen pocos ejemplos que muestren una práctica efectiva, siendo uno de los principales problemas la falta de participación de los diferentes *stakeholders* (Waligo et al., 2013).

Como señalan Riera et al. (2009: 377), “si los agentes económicos se comportan racionalmente y tratan de buscar el máximo beneficio individual, pueden alcanzar situaciones que son ineficientes socialmente, es decir, que no generan el máximo bienestar para la sociedad”. De ahí, la necesidad de que la administración pública asuma el liderazgo a la hora de formular la política turística, lo que, como estos mismos autores recuerdan, no significa que tenga que gestionarla. Pero sí generar el entorno propicio y los incentivos necesarios para que todos los agentes implicados negocien, discutan y, finalmente, cooperen para la consecución de los objetivos establecidos.

Por otra parte, lejos de desvanecerse con el tiempo, o parecer obsoleto, el debate sobre los avances y las implicaciones del turismo sostenible está actualmente más abierto que nunca, como lo demuestra el reciente debate entre Weaver (2012a, 2012b) y Peeters (2012).

3. Diagnóstico de la sostenibilidad en la política turística española

El presente apartado pretende identificar los problemas de la aplicación del concepto de sostenibilidad en las políticas turísticas, utilizando como caso España, un país consolidado desde hace décadas como destino turístico mundial. No en vano, actualmente ocupa el segundo puesto del ranking mundial por volumen de ingresos, recibiendo más de 58 millones de llegadas internacionales, lo que se traduce en una aportación

del turismo al PIB español superior al 11% y la generación de más de 2 millones de empleos.

Para afrontar este análisis se utilizó la metodología *delphi*, con el objetivo de conocer la opinión de un conjunto de expertos acerca de la incorporación de la sostenibilidad en la política turística de España. Se seleccionó un grupo formado por 30 expertos para el ámbito nacional, con las siguientes características: 1) profesores universitarios familiarizados con la investigación y la planificación turística, especialistas en diferentes áreas de conocimiento vinculadas con la sostenibilidad (economía, geografía, sociología, ciencias políticas, etc.) (20 de los 30 expertos invitados); 2) técnicos cualificados de las administraciones públicas (6 de los 30 expertos invitados); 3) miembros de instituciones y/u organismos empresariales vinculadas con el turismo (1 de los 30 expertos invitados); y 4) profesionales del ámbito de la consultoría con experiencia en planificación y gestión turística (3 de los 30 expertos invitados). La finalidad era realizar un diagnóstico fiel sobre la realidad turística española, que diera pie a la posterior formulación de estrategias específicas para afrontar dicha realidad desde la perspectiva de la sostenibilidad.

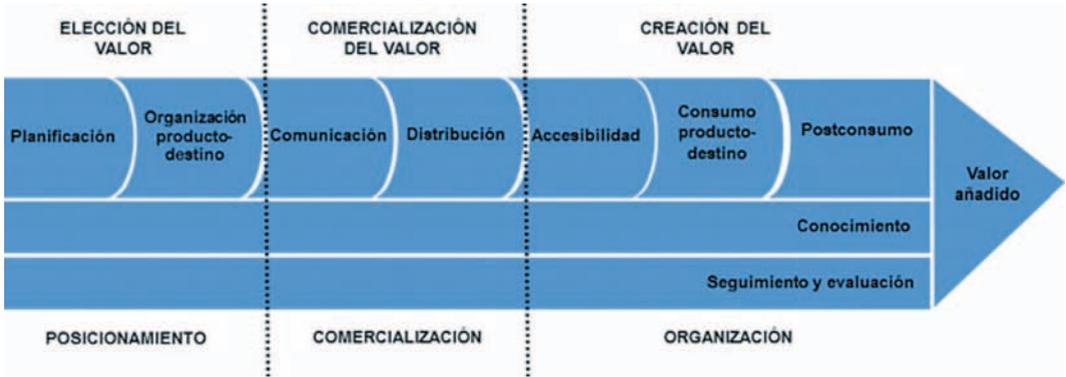
Cuadro 1. Etapas de desarrollo del *delphi*

Tamaño de la muestra	Primera ronda: 30 expertos Segunda ronda: 28 expertos
Fecha del trabajo empírico	Julio-Agosto 2012
Tipo de estudio	<i>Delphi</i>

Fuente: Elaboración propia.

A fin de estructurar en una secuencia lógica el análisis realizado, se decidió utilizar el concepto de cadena de valor del destino turístico, que permite identificar cada uno de los eslabones a través de los que se va agregando valor a la experiencia que el turista disfruta en el destino. Tras una revisión de las diferentes adaptaciones del concepto de cadena de valor a la industria del turismo (Poon, 1993; Fabricius, 2001; Evans et al., 2003; Ejarque, 2005; Yilmaz y Bititci, 2006; Michel y Phuc, 2007; Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), 2008; Zhao et al., 2009; Martos y Pulido, 2011; Yunpeng et al., 2011; entre otros), se han identificado los eslabones de la cadena de valor de un destino y las diferentes partes interesadas en el desarrollo de este tipo de destinos, así como las funciones que desempeñan.

Gráfico 1. Cadena de valor del destino turístico



Fuente: Elaboración propia.

A partir de todas las aportaciones citadas, en el Gráfico 1 se muestra la configuración que debería tener la cadena de valor de un destino turístico. El modelo propuesto se compone de nueve eslabones, organizados, a su vez, en tres etapas, que siguen la secuencia temporal lógica en el proceso de generación de valor de un destino hacia sus potenciales clientes. Así, en la primera etapa, el objetivo es posicionar el destino en el mercado, para lo que habrá que, por un lado, planificar el destino, es decir, adecuar el territorio para el uso turístico al que se va a destinar, elegir el público objetivo al que se va a dirigir la oferta de dicho destino y conceptualizar el valor que se va a ofrecer al mercado; y, por otro, organizar el destino, generando una oferta de productos y servicios concreta que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo seleccionado, pero también a las características, limitaciones y potencialidades del territorio en el que se van a desarrollar.

La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación y distribución. Y, finalmente, en la tercera etapa, el reto principal es asegurar la coherencia entre el producto planificado y el producto finalmente ofrecido. Es la etapa de prestación y consumo, llamada de creación de valor, aunque, realmente, la creación de valor se inicia en la primera etapa, con la organización del destino. En esta tercera etapa se incluyen los eslabones de accesibilidad, consumo producto-destino y postconsumo. Además, se han considerado dos eslabones comunes a las tres etapas de la cadena de valor, pues se entiende que son dos aspectos clave en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se

trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si estas acciones sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

Como ya reconocía Kaplinsky (1999: 122), 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”. Por todo lo expuesto, la cadena de valor se plantea como una herramienta analítica idónea para identificar el tratamiento de los diferentes elementos que, en cada uno de los eslabones, influyen en la sostenibilidad del modelo turístico español.

3.1. Planificación

El primer eslabón de la cadena de valor del destino es la planificación, que en esta investigación se ha dividido, a su vez, en tres grandes aspectos que interesaba diagnosticar y discutir con los expertos: la gestión del territorio, la planificación de los recursos humanos y todo lo relativo a la normativa legal y a la financiación. Cabe destacar que, según los expertos, hasta ahora no ha habido una apuesta real por la sostenibilidad como elemento clave de planificación y gestión del desarrollo turístico en nuestro país. Además, defienden que las acciones que se desarrollan en relación con la sostenibilidad tienen una clara orientación medioambiental, obviando el resto de dimensiones, lo que, de nuevo, impide que se haya avanzado más en nuestro país en materia de sostenibilidad. Por otra parte, hacen una

reflexión acerca de la negativa situación a la que ha llevado la errónea vinculación que, durante la etapa del conocido como boom inmobiliario, se ha producido entre turismo y construcción, debido a una errónea instrumentalización del turismo para justificar una dinámica de producción inmobiliaria que perjudica seriamente la sostenibilidad de los destinos turísticos españoles. Este proceso, por otro lado, ha generado un exceso de oferta de alojamiento, y desproporcionado a la capacidad de generación de demanda, que es necesario redimensionar como oferta turística. Además, los expertos reconocen 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. En conclusión, existe una coincidencia casi generalizada en que es necesario cambiar las formas tradicionales de planificación, incorporando nuevas dinámicas, planteamientos y herramientas, capaces de superar los ciclos políticos, que aseguren una adaptación continua de los destinos a los rápidos cambios que se producen en el entorno y en su propia dinámica interna.

Respecto al capital humano, los expertos opinan que la imagen y el atractivo del sector turístico como empleador, de cara a los empleados actuales y futuros, es muy deficiente. Además, defienden que no existe una incorporación de la “cultura de la sostenibilidad” como competencia transversal en la formación de los futuros profesionales del turismo en las universidades y, por otra parte, la gran mayoría de las empresas dedican escasos recursos a la formación general de su capital humano, y en particular sobre temas relacionados con la gestión sostenible. Eso muestra que deben hacerse esfuerzos para que la calidad del capital humano permita el desarrollo de un sector sólido y sostenible, capaz de competir en un entorno global y ante situaciones cambiantes (Lillo, 2009).

En cuanto a la legislación turística, los encuestados opinan que es muy densa y compleja, lo que dificulta las actuaciones por parte del usuario, sea éste oferente (elevados costes de gestión) o cliente (elevados trámites). Es más, consideran que 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. Es decir, no existe una normativa jurídica acorde con un modelo de turismo sostenible.

Respecto a la financiación al sector turístico, los expertos manifiestan que la inversión y el apoyo financiero por parte del Gobierno al sec-

tor turístico son insuficientes, considerando su aportación al PIB y a la generación de empleo. Asimismo, opinan que la distribución de fondos públicos y privados en las inversiones vinculadas al turismo es ineficiente, pues se invierte en actuaciones de poco interés estratégico y se olvidan otras que podrían tener mayor repercusión. Además, el grupo afirma que no existen criterios de prioridad y eficiencia para la asignación presupuestaria de las acciones a desarrollar en la planificación turística.

3.2. Organización del producto-destino

El segundo eslabón de la cadena de valor ofrece un diagnóstico sobre la configuración de los destinos turísticos españoles y las acciones destinadas a organizar de manera integral los productos y servicios que los componen. Respecto a la principal tipología turística de España, el turismo de sol y playa, los expertos se muestran bastante de 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. En este sentido, cabe destacar que, pese a los esfuerzos realizados desde la administración, sobre todo económicos, para mejorar la posición competitiva del turismo español en los últimos años, los resultados han sido escasos, pues, como coinciden los expertos, el principal producto turístico español sigue siendo, en esencia, el mismo de siempre. No obstante, los encuestados consideran que es posible generar una oferta turística diferente a la actual, pues España cuenta con los recursos y capacidades necesarias, pero falta liderazgo institucional y visión empresarial. Asimismo, respecto a la actual demanda turística del país, se muestra un alto nivel de conformidad con el hecho de que España hace muy poco para atraer a clientes más sofisticados y/o incitarles a ser más exigentes con la oferta turística española en términos de calidad, de innovación y, por supuesto, de sostenibilidad. Es decir, la administración pública española debe favorecer procesos más selectivos de atracción de los turistas que quiere para sus destinos, pues de ellos depende el éxito o fracaso de los mismos. De hecho, de acuerdo con los encuestados, 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. Confirmando las críticas que desde el ámbito científico se han vertido en esta cuestión, los expertos muestran bastante acuerdo sobre la existencia de un error

generalizado al considerar el turismo sostenible como un producto, pues es una manera de desarrollar la actividad turística que se basa en la ideología de la sostenibilidad, y no es una tipología turística, ni un producto turístico.

3.3. Comunicación

Es evidente que la estrategia de comunicación de un destino influye en el desarrollo turístico del mismo, pudiendo apoyar su posicionamiento o contribuir a su declive. En esta cuestión, los expertos opinan que el país no tiene una imagen internacional consolidada como destino turístico que apuesta por la sostenibilidad como una de sus señas de identidad, sino que transmite una imagen de destino turístico de sol y playa barato, permisivo con los excesos (alcohol, sexo, etc.), lo que dificulta posicionarse 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. Como señala Casanueva (2010: 65), “no sólo 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”, por tanto, resulta imprescindible superar ampliamente la idea que subyace tras el *Spain is different* (toros, fiesta, etc.) de los años setenta, para proyectar la profesionalidad, calidad y singularidad que deberían suscitar nuestros destinos turísticos. Es decir, para mejorar la imagen, debe mejorar el destino, consiguiendo así que la realidad concuerde con la imagen proyectada. Asimismo, otras de las deficiencias detectadas por los expertos son que 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. Y, por otra parte, que la promoción de la oferta turística española no está coordinada con la creación del producto turístico, ni mucho menos con las acciones de planificación, por lo que parecen dos acciones (planificación y promoción) que fueran independientes la una de la otra. Estos problemas crean cierta descoordinación y dispersión de esfuerzos en materia de promoción.

3.4. Distribución

El diagnóstico sobre la distribución (comercialización) del turismo español también arrojó algunas cuestiones clave a considerar. Es cierto

que tradicionalmente el turismo extranjero ha venido a España a través de la intermediación de los turoperadores europeos y sus paquetes turísticos, lo que les permitió “desarrollar y promocionar el turismo español y vender nuestro producto turístico como una barata cordillera cubierta de agua bajo un sol abrasador” (Pedreño y Ramón, 2009: 246). De hecho, el panel de expertos se muestra bastante de acuerdo con que 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. Además, confirman que ni las administraciones ni las empresas turísticas se han preocupado por la consolidación de un turoperador español potente, que compita en los mercados internacionales y que “libere” a las compañías españolas del abuso de dominio de los turoperadores internacionales, aunque, en este sentido, las TIC han cambiado el panorama turístico y modificarán, aún más, el futuro de la intermediación turística. Sin embargo, los expertos muestran un alto nivel de conformidad respecto a que, 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.

3.5. Accesibilidad

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). En esta cuestión, 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. No obstante, critican algunas cuestiones como, por ejemplo, que las compañías aéreas de *low cost* en muchos destinos españoles, especialmente los urbanos, generan una peligrosa dependencia, lo que puede poner en peligro su viabilidad futura como destinos. Asimismo se crítica la gestión aeroportuaria, siendo los motivos, entre otros, la existencia de aeropuertos infrautilizados o inversiones públicas desproporcionadas en promoción encubierta para incentivar la llegada de las *low cost*. En relación con el transporte y la sostenibilidad, los resultados muestran un alto nivel de acuerdo 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.

3.6. Consumo del producto-destino

A criterio de los expertos, 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. Con un acuerdo relativo, los consultados plantean que 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. Con igual acuerdo, opinan que los trabajadores turísticos hayan perdido buena parte de la vocación de servicio y la amabilidad que había caracterizado a este colectivo durante mucho tiempo. Por último, en lo que concierne a la apuesta por un consumo turístico responsable, los resultados del *delphi* revelan, con un alto nivel de acuerdo, por una parte, que la oferta española no cuenta con productos turísticos que favorezcan un consumo responsable por parte del turista, por lo que éste no puede sentir y disfrutar este tipo de valores consumiendo turismo. Y, por otra parte, que en España las empresas y destinos no favorecen un consumo turístico responsable.

3.7. Postconsumo

Gestionar esta última etapa supone un gran reto para las empresas y los destinos, pues, según defienden Ortega y Rodríguez (2005), las actuaciones de las organizaciones turísticas para atraer a los consumidores no deben terminar con la venta del viaje al destino turístico, por lo que la gestión del postconsumo debería ser contemplada como una actuación estratégica dentro del marketing de los destinos turísticos. Respecto a las acciones de postconsumo con la sostenibilidad, el consumo responsable y su comunicación, los expertos consideran que los destinos turísticos españoles no cuentan, en general, con estrategias de postconsumo orientadas a clientes que defienden los valores de sostenibilidad. Y, además, plantean que favorecer acciones de postconsumo tras experiencias en destinos sostenibles favorece la comunicación de la sostenibilidad y sus ventajas a potenciales viajeros.

Finalmente, las dos áreas transversales incluidas (gestión del conocimiento y gobernanza) afectan al conjunto de eslabones de la cadena de valor ya incluidos para el análisis de

la incorporación de la sostenibilidad en la política turística española. Los expertos coinciden en la existencia de importantes déficit en ambos aspectos. España no cuenta con un sistema de conocimiento turístico adecuado a su importancia mundial como destino turístico y, por otro lado, los procesos de planificación y gestión turística desarrollados hasta ahora en el país, salvo contadas excepciones, han favorecido escasamente la participación de los *stakeholders*, realizándose, incluso, al margen de muchos de ellos, lo que ha generado tensiones que en nada favorecen a la consecución de un turismo sostenible.

4. Propuesta de contenidos para una política turística sostenible en España

Identificados los déficit que tiene el turismo español en materia de sostenibilidad, en este apartado se generan – y priorizan – los contenidos que debiera tener una futura agenda de intervención en materia de política turística en España que apostara por la sostenibilidad como elemento de diferenciación y competitividad del turismo español.

Para ello, se decidió convocar un *focus group*, que, a diferencia de otras técnicas de investigación, facilita la obtención de información y opiniones de diversos sujetos (especialistas independientes y de prestigio), que, incluso, pueden estar físicamente alejados, y posibilita la generación de ideas con respuestas abiertas, de forma bien estructurada y con un componente cualitativo añadido.

El *focus group* es una técnica de análisis cualitativo que permite obtener ideas y soluciones para dar respuesta a un problema concreto (Aaker et al., 2003). Dada la flexibilidad del método, se puede utilizar en una gran variedad de contextos y en un amplio espectro de paradigmas de investigación, resultando especialmente efectivo a la hora de captar la complejidad de un contexto determinado y de analizar cómo los participantes valoran y definen conceptos esenciales con sus propias palabras (Thomas, 2004). Según Gomm (2004: 172), “el sello distintivo de los *focus groups* es el uso explícito de la interacción del grupo para generar informaciones y datos minuciosos que resultarían menos accesibles fuera de un grupo”. La mayoría de los *focus groups* están compuestos por entre 6 y 12 personas. De hecho, como señalan Merton et al. (1990: 137), “el tamaño del *focus group* no debe ser tan grande que lo haga poco manejable o impida la adecuada participación de la mayoría de miembros, ni tan pequeño que aporte poca cobertura por encima

de lo que haría una entrevista individual". Krueger (1998), por su parte, sugiere una composición de entre 6 y 8 miembros, tamaño que, según este autor, es el idóneo para garantizar un proceso genuino de discusión.

El panel de expertos que participaron en este *focus group* estaba formado por 2 profesores universitarios familiarizados con la investigación y la planificación turística, especialistas en diferentes áreas de conocimiento vinculadas con la sostenibilidad, 2 técnicos cualificados de las administraciones públicas; 1 representante de asociaciones empresariales de turismo, de máxima relevancia en el ámbito nacional, y 1 consultor turístico. En todo caso, se estableció como condición *sine qua non* la existencia de una estrecha vinculación entre la actividad profesional, institucional y/o investigadora de los expertos invitados a colaborar y el tema objeto de estudio.

Comoquiera que previamente se había realizado un estudio *delphi* que había contado con la participación de 30 personas que cumplían con estos criterios, se consideró como mejor opción plantear a algunos de ellos la posibilidad de continuar su aportación a esta investigación participando también en la conformación del *focus group*. Este proceso se desarrolló en tres fases, entre julio y septiembre de 2012 (Gráfico 2). En la primera fase, una vez obtenida la aceptación por parte de los expertos que iban a formar parte del proceso, se les remitió un documento con información sobre el objetivo de esta investigación y la función que debería cumplir el *focus group*, así como una guía con las normas de funcionamiento del mismo, el plan de trabajo y un primer diagnóstico sobre la situación actual del desarrollo turístico en España en perspectiva de sostenibilidad, elaborado expresamente para esta investigación sobre la base de la literatura revisada y de los resultados obtenidos en la primera ronda del estudio *delphi*. El objetivo, en este caso, era iniciar una primera ronda de debate acerca de cuáles podrían ser los principales elementos que conformaran la nueva política turística española, incorporando la visión de la sostenibilidad.

En una segunda fase, se convocó a los integrantes del grupo de discusión a sendas reuniones de trabajo en las que los participantes discutieron sobre temas específicos relativos a las futuras estrategias de planificación, gestión y comercialización del turismo en España, pero desde la perspectiva de la transformación del modelo en clave de sostenibilidad. El debate de la primera reunión se inició con una pregunta genérica a todos los participantes sobre los

principales aspectos que deberían incluirse en una posible agenda estratégica para incorporar la sostenibilidad en la planificación, gestión y comercialización del turismo español. Tras la identificación de estos aspectos, se solicitó a los expertos que los puntuasen sobre una escala Likert entre (7) extremadamente importante y (1) carente de importancia en grado extremo. Tabulada la información obtenida en esta primera sesión, se convocó a los expertos a una segunda reunión, en la que se les facilitó un resumen estadístico sencillo de las respuestas dadas por el grupo en la primera ronda, así como de sus propias respuestas individuales, pidiéndoles que se manifestaran de nuevo respecto a los mismos aspectos, reconsiderando sus posturas si así lo creían necesario, a la luz de las respuestas del grupo. Antes de la votación, se realizó un debate abierto y participativo, en el que todos los expertos se pronunciaron sobre los resultados que se habían obtenido en la primera ronda. Realizado este debate, se procedió a una nueva votación de los aspectos que se venían evaluando, utilizándose la misma escala Likert que en la primera ronda.

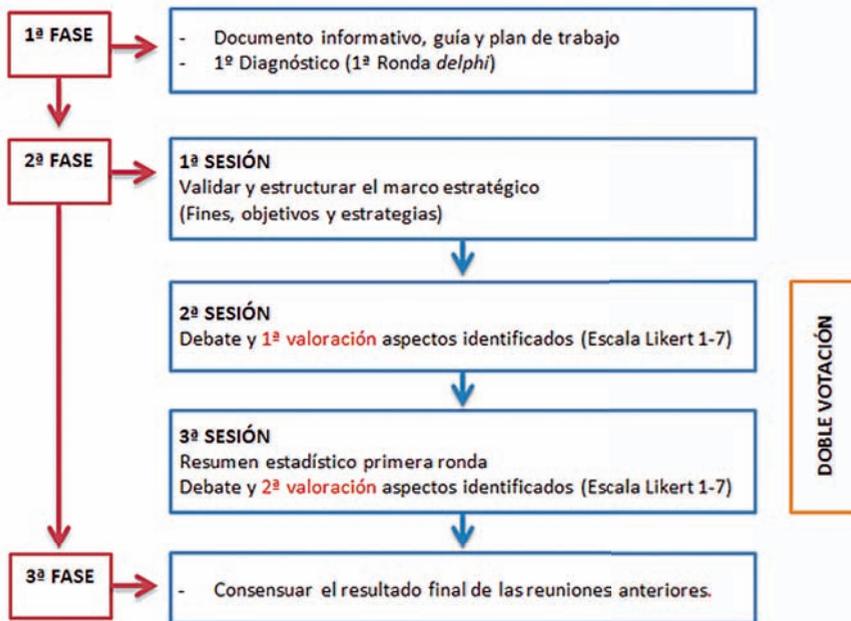
En ambas reuniones, los autores de esta investigación participaron como facilitadores/coordinadores del *focus group*, aunque manteniéndose al margen del debate, a fin de garantizar la independencia de los panelistas y la emisión por su parte de juicios exentos de cualquier interés particular.

Ya en la tercera y última fase, el trabajo del *focus group* se dirigió a validar, con un alto nivel de acuerdo, los aspectos consensuados en las reuniones de la fase anterior.

Aunque el debate fue muy rico en propuestas, era necesario sistematizar y organizar de alguna manera toda la información obtenida. Para ello, se decidió utilizar como valor sintético global de la opinión de los expertos la media aritmética. Y como medida de dispersión se ha utilizado el Coeficiente de Variación de Pearson, definido como el cociente entre la desviación típica y la media aritmética $v_r = \frac{s}{\bar{x}}$. Se ha establecido como

criterio para asumir que existe consenso entre los participantes del *focus group* lo que viene considerándose por convención, es decir, que la dispersión es óptima si $V_x \leq 0,3$.

Antes de iniciar el análisis de resultados, hay que señalar que, dado que el volumen de ideas y propuestas realizado por los participantes fue muy alto, se ha optado por reducir la información analizada en este apartado sólo a las diez principales aportaciones realizadas en cada uno de los elementos analizados – en

Gráfico 2. Etapas de desarrollo del *focus group*

Fuente: Elaboración propia.

caso de que hubieran llegado a diez, que, en algunos de ellos, no se llegó-. Hay que tener en cuenta que, para asegurar la coherencia y cohesión de los contenidos propuestos para la futura agenda estratégica, se decidió, tras la consulta con los expertos, que sólo se iban a utilizar las primeras cinco ideas-fuerza de cada apartado para configurar los elementos que componen la agenda (fines, objetivos y estrategias), por lo que carece de sentido incluir aquí el análisis de más de diez de estas ideas o propuestas. También hay que señalar que, dado que muchas de las ideas o recomendaciones realizadas durante el debate eran coincidentes, de nuevo con el plácat de los expertos, se decidió agrupar algunas de ellas, con el objeto de incluir en la propuesta de contenidos el máximo posible de aportaciones de interés.

En el Cuadro 2 se incluyen las principales ideas discutidas por el grupo respecto a cuáles deberían ser los fines de una política turística española que apostara por la sostenibilidad. Están ordenadas de mayor a menor media obtenida; en caso de idéntica media, el criterio de ordenación seguido ha sido el menor V_x . Hay que recordar que los expertos no sólo aportaron ideas-fuerza, obtenidas tras la lectura de los resultados del análisis *delphi* previo, sino que

también se les pidió que las puntuasen utilizando una escala Likert entre (7) extremadamente importante y (1) carente de importancia en grado extremo.

Los cinco primeros ítems, los que han generado un mayor consenso, son los propuestos para conformar la agenda estratégica, pero los expertos también han considerado muy importantes algunos otros fines. De hecho, la necesidad de coordinación de la política turística con el resto de políticas sectoriales relacionadas con el turismo y de desvincular el proceso de producción turística del creciente consumo de materia y energía han sido dos ideas-fuerza que el grupo de expertos ha considerado con enorme interés (ambas han obtenido una media de 6,4 sobre 7).

También resulta muy llamativo que los expertos hayan propuesto para debate dos conceptos sobre los que hasta ahora se había discutido poco en España, sobre todo en referencia a la sostenibilidad, pero que parecen de enorme importancia: el diseño de modelos de gestión adaptativa y la construcción de territorios inteligentes basados en el conocimiento. Ambos conceptos han sido ya planteados por Pulido y López (2013) como retos a los que se enfrenta el proceso de reconversión de destinos maduros de litoral en España. Por cierto, que la trans-

Cuadro 2. Fines para una política turística española con visión de sostenibilidad

Ítems que han generado un mayor consenso	Media	Coefficiente de variación de Pearson
Institucionalizar la sostenibilidad	6,9	0,04
Reforzar el liderazgo de las administraciones públicas	6,8	0,05
Redefinir las claves de competitividad del turismo español	6,8	0,09
Asumir un concepto dinámico de sostenibilidad	6,6	0,07
Contribuir a una nueva cultura turística en clave de sostenibilidad	6,5	0,06
Impulsar la coordinación de la política turística con las demás políticas sectoriales relacionadas con el turismo	6,4	0,08
Sustituir el uso de materia y energía en la producción de bienes y servicios turísticos por flujos de conocimiento	6,4	0,10
Consolidar la “gestión adaptativa” como paradigma de la nueva gestión de los destinos turísticos	6,2	0,11
Contribuir a la transformación y reposicionamiento de los destinos turísticos maduros de litoral, claves para el turismo español	6	0,11
Favorecer la transformación paulatina de los destinos turísticos españoles en <i>smart destinations</i>	6	0,15

Fuente: Elaboración propia.

formación y reposicionamiento de los destinos turísticos maduros de litoral ha sido otra de las ideas-fuerza que han generado mayor debate entre los participantes en el *focus group*.

Seguidamente, el Cuadro 3 recoge el resumen de las principales propuestas e ideas discutidas por los expertos en relación a los objetivos que debería perseguir una política turística que apostara por la sostenibilidad en España. En este caso, de acuerdo con los participantes en el *focus group*, se decidió organizar los objetivos en tres grandes grupos:

1. **Objetivos de proceso:** hacen referencia a los métodos, técnicas, equipos y/o habilidades usados de forma lógica para proporcionar un mejor bien y/o servicio turístico. Estos métodos y actividades tienen un impacto directo en la propuesta de valor del bien o servicio del que se trate. Normalmente, este tipo de objetivos están orientados a mejorar la eficiencia o la productividad.
2. **Objetivos de gestión:** se relacionan con la toma de decisiones de los agentes implicados con el fin de mejorar el desempeño en la gestión turística de los destinos. Por tanto, persiguen la consecución de resultados óptimos en el uso de los recursos disponibles para la satisfacción de las necesidades planteadas (consumidores, mercados, residentes, etc.). También incluyen las actuaciones orientadas a la construcción de

espacios para promover y hacer posible la interacción entre los actores del conjunto del sistema turístico y generar consensos en torno a los planteamientos de la sostenibilidad.

3. **Objetivos de producto:** están relacionados con la exigencia de atender mejor las necesidades de los clientes, abrir nuevos mercados y/o posicionar el producto o servicio turístico mejor en el mercado para incrementar las ventas.

Como ya se ha explicado, las primeras cinco ideas-fuerza que se recogen en cada cuadro son las que van a conformar la propuesta de agenda de política turística sostenible. Como se puede apreciar en la primera parte del Cuadro 3, además de estas cinco, los expertos también discutieron el interés de otros tres objetivos de proceso. Por un lado, la urgencia de abordar de manera definitiva el problema secular de la financiación de los destinos turísticos españoles, que los participantes en el *delphi* ya habían reconocido como un problema importante. En segundo lugar, la necesidad de impulsar la definición de un nuevo modelo urbanístico y de ordenación del territorio, sostenible y respetuoso con la identidad local, pues, como se vio en el apartado anterior, ha habido un abuso de la vinculación entre turismo y urbanismo con el intento de justificar la importancia de la construcción masiva en los

Cuadro 3. Objetivos para una política turística española con visión de sostenibilidad

Objetivos de proceso	Media	Coefficiente de variación de Pearson
Sustituir la planificación turística tradicional por una planificación integral, consensuada y adaptable	6,9	0,04
Identificar alternativas al actual modelo de desarrollo de los destinos turísticos españoles	6,9	0,04
Asumir que los objetivos de la política turística deben plantearse en términos de hacer sostenible el crecimiento futuro	6,8	0,09
Favorecer un entorno jurídico e institucional que contribuya a la transición hacia el turismo sostenible	6,8	0,06
Generar una nueva cultura turística de la sostenibilidad	6,7	0,07
Abordar de manera definitiva el problema secular de la financiación de los destinos turísticos españoles	6,4	0,06
Impulsar la definición de un nuevo modelo urbanístico y de ordenación del territorio, sostenible y respetuoso con la identidad local	6	0,12
Abordar la formación integral de los gestores turísticos públicos (especialmente los técnicos) en materia de sostenibilidad	5,9	0,11
Objetivos de gestión	Media	Coefficiente de variación de Pearson
Reforzar la implicación de las administraciones públicas en la supervisión y control de la sostenibilidad del turismo	6,8	0,06
Favorecer una gestión adaptativa de los destinos turísticos españoles	6,8	0,09
Generar y gestionar nuevo conocimiento aplicable a la creación de más valor con un menor uso de recursos	6,7	0,09
Activar el capital humano como elemento estratégico para la generación de valor	6,6	0,10
Mejorar la gestión del conjunto de interrelaciones del sistema turístico español	6,5	0,10
Mejorar la eficiencia en la gestión del presupuesto público dedicado al turismo	6,4	0,10
Abordar de manera integral la movilidad turística en España, prestando especial interés a la intermodalidad	6,3	0,12
Estimular la inversión extranjera en el turismo español, a través de propuestas que revaloricen los elementos de identidad y atributos propios de cada destino	6	0,14
Incentivar la innovación administrativa en la gestión de proyectos estratégicos para los destinos turísticos	5,9	0,13
Desarrollar políticas de desincentivo del “residencialismo” y del “todo incluido”	5,6	0,11

Fuente: Elaboración propia.

principales destinos turísticos españoles como el maná para la llegada de turistas. Y, finalmente, también se debatió sobre la importancia de abordar la formación integral de los gestores públicos (especialmente los técnicos) en materia de sostenibilidad, pues, como se diagnosticó en el *delphi*, carecen de la cualificación necesaria para asumir un proceso de transformación como el que aquí se plantea.

El Cuadro 3 también recoge las propuestas sobre objetivos de gestión. Además de los que

van a formar parte de la agenda (los cinco primeros del cuadro), los expertos pusieron sobre la mesa cinco cuestiones de gran calado, que también podrían haber formado parte de esta agenda. En primer lugar, se planteó la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión del presupuesto público dedicado al turismo. De hecho, en el diagnóstico se evidenció una política de gasto demasiado alegre (y, sobre todo, poco eficaz) en las últimas décadas que, además de injustificada, es insostenible en el actual proceso

de consolidación fiscal de las administraciones públicas españolas. Otra cuestión que ha preocupado en este debate ha sido la relativa a la movilidad turística, especialmente lo relativo a la intermodalidad, que es clave, según los expertos, para la mejora de la competitividad del turismo español. También se ha planteado como posible objetivo la posibilidad de estimular la inversión extranjera en proyectos turísticos que aseguren un tratamiento sostenible de la identidad y los atributos propios del territorio en el que se implantan. En la misma línea de la propuesta sobre la eficiencia en la gestión del presupuesto público, se ha planteado como objetivo de gestión el de incentivar los procesos de innovación administrativa en la gestión de proyectos estratégicos para los destinos turísticos. Por último, también se discutió sobre la posibilidad de incluir como objetivo el desarrollar políticas de desincentivo del “residencialismo” y del “todo incluido”, consideradas en el diagnóstico como poco saludables para la consecución del objetivo de sostenibilidad.

Finalmente, la tercera parte del Cuadro 3 recoge las propuestas de objetivos de producto. Además de los que se proponen para su inclusión en la futura agenda estratégica (los cinco primeros), los participantes en el *focus group* han mostrado la importancia de otros tantos. Por un lado, el impulsar una mayor integración

entre políticas turísticas, a fin de generar una oferta turística más atractiva, junto con la necesidad de incorporar atributos adicionales al producto turístico tradicional que justifiquen que el turista pueda alargar su estancia en los destinos españoles y que, además, esté dispuesto a pagar precios más altos en relación con la competencia. Por otra parte, se planteó el interés de desarrollar estrategias de postconsumo orientadas a clientes que defienden los valores de la sostenibilidad y que, por tanto, pueden repetir viaje o convertirse en unos excelentes prescriptores de nuestros destinos. Otro objetivo que generó la atención de los participantes en el debate fue la necesidad de renovar las estructuras receptoras de los destinos turísticos españoles, pues se consideró que tienen un funcionamiento muy deficiente y tienen un planteamiento de negocio bastante obsoleto, además de una escasa capacidad de liderazgo. Se discutió también acerca de lo apropiado de desarrollar mecanismos para la lucha contra la “banalización” y “desculturización” de los destinos españoles, que frene situaciones como las sucedidas en los últimos años en algunos destinos (Lloret de Mar o Salou son, en la actualidad, ejemplo de ello), que están dando lugar a una creciente turismofobia en respuesta a los excesos de los turistas durante sus viajes, consecuencia de una oferta vinculada con alcohol, drogas, sexo e, incluso, violencia.

Cuadro 3 (conclusión). Objetivos para una política turística española con visión de sostenibilidad

Objetivos de producto	Media	Coefficiente de variación de Pearson
Reorganizar el proceso productivo turístico, favoreciendo la integración del conjunto de agentes que participan	6,7	0,07
Favorecer la incorporación de políticas de demanda	6,7	0,09
Asegurar un mayor control del producto turístico español y de la imagen de España por parte de las empresas y los destinos españoles	6,6	0,07
Avanzar hacia una nueva imagen corporativa de España como destino turístico que ponga de relieve los valores de la sostenibilidad	6,6	0,10
Generar estrategias claras de distribución y comercialización multicanal	6,4	0,10
Impulsar una mayor integración entre tipologías turísticas, a fin de generar una oferta más atractiva	6,3	0,07
Incorporar atributos adicionales al producto turístico tradicional que justifiquen estancias más largas y precios más altos en relación con la competencia	6,3	0,10
Desarrollar estrategias de postconsumo orientadas a clientes que defienden los valores de la sostenibilidad	6,1	0,11
Renovar las estructuras receptoras de los destinos turísticos españoles	6	0,12
Desarrollar mecanismos para la lucha contra la “banalización” y “desculturización” de los destinos españoles	6	0,14

Fuente: Elaboración propia.

Identificados los fines y objetivos, en los siguientes cuadros (4, 5, 6 y 7) se resumen las principales estrategias discutidas y asumidas por los invitados a participar en el *focus group*, ordenadas siguiendo el mismo criterio que ha guiado la clasificación de los objetivos. Sin embargo, a diferencia de lo que se ha hecho en los dos anteriores casos (fines y objetivos), en los que se optó por incluir sólo cinco de las ideas-fuerza propuestas por los expertos, en esta ocasión se ha decidido considerar todas las estrategias debatidas

por los participantes en el *focus group*, al objeto de, por un lado, mostrar lo fructífero del proceso y, por otro, facilitar el máximo de ideas y soluciones para incorporar a la futura agenda estratégica. Cabe señalar que en el trabajo original se incluyen un conjunto de acciones tipo, propuestas por los propios encuestados, al objeto de orientar el contenido de cada estrategia, pero que en este artículo se omiten por razones obvias de espacio. Así, en primer lugar, se exponen y justifican las estrategias de proceso (EP) seleccionadas (Cuadro 4).

Cuadro 4. Estrategias de proceso (EP)

<p>EP1 Media:6,9 V_x: 0,04</p>	<p><i>Incorporar nuevas dinámicas, planteamientos y herramientas para la planificación integral de la actividad turística</i> Como recuerdan Riera et al. (2009: 371), la planificación “no es más que un método para racionalizar las decisiones que se orientan, de forma consciente, hacia la transformación de la realidad”. La planificación permite, pues, diagnosticar la realidad pero, sobre todo, transformarla, y es ahí donde existe la oportunidad de generar una nueva dinámica transformadora del turismo español desde la perspectiva de la sostenibilidad.</p>
<p>EP2 Media:6,8 V_x: 0,05</p>	<p><i>Generar modelos de desarrollo turístico sostenible que se ajusten a la situación real de cada territorio</i>, evitando comportamientos miméticos que han sido muy perniciosos para muchos de los destinos turísticos españoles. Este hecho permitiría generar un entorno de política turística favorable para la aplicación práctica de conocimientos, orientaciones metodológicas y capacidad tecnológica a la planificación real de cada destino.</p>
<p>EP3 Media:6,7 V_x: 0,07</p>	<p><i>Mejorar la eficiencia de la gestión pública del turismo</i> Como señala Pulido (2011a), la consolidación de políticas restrictivas del gasto público como consecuencia de la actual crisis económica requerirá de una mayor eficiencia en la gestión. Los expertos consultados en el <i>delphi</i> han puesto de manifiesto la inexistencia de profesionales con capacidad para asumir la gestión de destinos en época de crisis y con un planteamiento de sostenibilidad. Ha sido muy fácil gestionar y equivocarse en la abundancia (se ha gestionado con serias carencias de información, sin definir objetivos y sin evaluar resultados), pero un error en época de crisis puede suponer un retroceso imperdonable. España siempre ha contado con magníficos profesionales en la gestión de las empresas turísticas, pero se echa en falta la existencia de profesionales del mismo nivel en la gestión de destinos turísticos, capaces de impulsar procesos de planificación estratégica, gestión y mejora de la competitividad con una visión integral que responda a la complejidad del propio concepto de destino turístico.</p>
<p>EP4 Media:6,6 V_x: 0,07</p>	<p><i>Superar el carácter excluyente de la orientación ambientalista y desarrollar verdaderas acciones de sostenibilidad</i> Durante la última década se ha producido una falsa, o, cuanto menos, errónea, apuesta por la sostenibilidad en los destinos turísticos españoles, que se ha concretado en la proliferación de un arsenal de medidas y actuaciones de carácter ambiental con notables duplicidades, solapamientos y complejidad entre planes e instrumentos con un objetivo similar (Vera y Baños, 2004). De hecho, muchos de estos instrumentos, supuestamente comprometidos con la sostenibilidad y cuya filosofía original es absolutamente loable, en realidad, han servido para “pintar de verde” la intensificación de las dinámicas de crecimiento que se estaba produciendo en buena parte de los destinos turísticos españoles. Urge, por tanto, frenar y racionalizar esta tendencia y afrontar una transición hacia verdaderas acciones de sostenibilidad, más amplias y holísticas, que se integren en el marco de un nuevo modelo de corresponsabilidad por parte de los agentes turísticos y de mayor responsabilidad (y exigencia) por parte de los turistas.</p>
<p>EP5 Media:6,6 V_x: 0,09</p>	<p><i>Establecer objetivos de planificación y desarrollo turístico que vayan más allá del crecimiento</i> O, al menos, introducir aspectos relacionados con la búsqueda de la ecoeficiencia (ofrecer más y mejores servicios y productos turísticos con menos recursos y menor impacto) y la desmaterialización (disociación entre el desarrollo del turismo y la presión producida por el consumo de recursos y la contaminación). Sólo de esta manera será posible atajar las causas fundamentales que afectan a la insostenibilidad del turismo en España y que empiezan a conducir a procesos de irreversibilidad bajo la premisa, hasta ahora incuestionable, de “cuanto más, mejor”.</p>

<p>EP6 Media:6,5 V_x: 0,08ñ</p>	<p>Romper con la peligrosa instrumentalización del turismo para justificar una dinámica de producción inmobiliaria, a la que, interesada y erróneamente, se sigue atribuyendo un falso papel de impulsora de los ciclos turísticos (Vera y Baños, 2010), pero que en nada favorece al turismo, sino, al contrario, tiene efectos perversos sobre el territorio y sobre la población, tanto a corto como a largo plazo (Exceltur, 2005). Es necesario un esfuerzo pedagógico, pero también legislativo, para superar la percepción cortoplacista de la lógica inmobiliario-turística como generadora de empleo y riqueza, y consolidar una visión mucho más amplia y realista sobre los efectos negativos y contradicciones de este tipo de apuestas en los destinos turísticos españoles.</p>
<p>EP7 Media:6,5 V_x: 0,12</p>	<p>Fortalecer la contribución activa del turismo a la mejora de la calidad de vida, la renta y el empleo de la población residente Tradicionalmente, el turismo se ha reconocido como una herramienta adecuada para la generación de riqueza y empleo, siempre que se den las circunstancias para ello. Si efecto multiplicador, mucho más alto que el de otras actividades económicas, favorece la derrama económica hacia múltiples sectores directa o indirectamente vinculados con la actividad turística. Sin embargo, algunos fenómenos, como el “residencialismo” o el “todo incluido”, limitan, cuando no anulan, este potencial del turismo como dinamizador de la economía de los destinos en los que se implanta.</p>
<p>EP8 Media:6,4 V_x: 0,10</p>	<p>Fomentar la transición del mercado de trabajo turístico hacia la economía verde El empleo verde es aquel que reduce el impacto ambiental en empresas y sectores económicos a sectores que sean sostenibles. El turismo es una actividad propicia para el desarrollo de acciones en esta línea, pero es necesario diseñar medidas que faciliten esta adaptación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se exponen las nueve estrategias de gestión (EG), incluidas por los expertos consultados, que pretenden lograr una gestión

adaptativa y promover políticas turísticas basadas en una gestión sostenible del sistema turístico español.

Cuadro 5. Estrategias de gestión (EG)

<p>EG1 Media:6,7 V_x: 0,07</p>	<p>Impulsar medidas para reforzar el papel de las administraciones públicas en la supervisión y control de la sostenibilidad del turismo Las administraciones deben asumir un papel importante en la supervisión y control del cumplimiento de compromisos a favor de la sostenibilidad, a fin de evitar que éstos queden en meras declaraciones retóricas o aproximaciones parciales. Es necesario, por tanto, que los <i>stakeholders</i>, en general, y las propias administraciones, en particular, refuercen los instrumentos de supervisión, no sólo de la legislación vigente, también de las normas autoimpuestas, iniciativas voluntarias y otro tipo de certificados o ecoetiquetas adoptados voluntariamente por empresas y destinos y que actualmente no son controlados.</p>
<p>EG2 Media:6,6 V_x: 0,09</p>	<p>Incentivar el uso de nuevas herramientas y modelos de gestión de los destinos, en el marco de la “gestión adaptativa” Los agentes implicados deben asumir que lo que realmente compra un turista es una experiencia única en un destino soñado. Por tanto, debe ser el destino el objeto de gestión, más allá de los intereses individuales y/o sectoriales (que también se verán colmados si se avanza en este sentido). En un entorno crecientemente cambiante, es necesario generar herramientas y modelos que aseguren una gestión flexible, adaptable, experimental y altamente interdisciplinar que permita, mediante enfoques integradores, dar respuesta a los múltiples estados dinámicos en los que se pueda encontrar el sistema turístico. Consiste en la aceptación de la incertidumbre como entorno de trabajo y en la acumulación progresiva, mediante un proceso participativo de aprendizaje social, de conocimientos suficientes para comprender los cambios que se van produciendo y reaccionar de manera sistemática ante los mismos, adaptándose y beneficiándose de la nueva situación.</p>
<p>EG3 Media:6,5 V_x: 0,08</p>	<p>Prescindir de la sobrecapacidad de alojamiento, especialmente en el litoral Los agentes turísticos deben asumir que el negocio turístico no estará en seguir creciendo en volumen de flujos turísticos (que, entre otras cosas, favorece la estrategia de exigencia a la baja del precio por parte de los mayoristas extranjeros), sino en saber dimensionar la oferta, adaptándola a la capacidad de carga del territorio y a las necesidades y expectativas de los clientes de mayor capacidad de gasto medio. El objetivo debe ser ganar competitividad generando valor añadido y diferenciando el producto, frente a la actual estrategia suicida de reducción de precios. La industria turística española deberá prescindir de la oferta sobrante (con el coste económico y social que ello conlleva) y adaptar la que continúe operativa a las nuevas exigencias del mercado.</p>

<p>EG4 Media:6,5 V_x: 0,12</p>	<p><i>Plantear soluciones a las dificultades financieras de los municipios turísticos españoles</i> Ello exige afrontar definitivamente un debate serio y responsable acerca del modelo de financiación de estos municipios y el establecimiento de nuevas figuras impositivas que graven, quizás no tanto la actividad turística, cuanto la provisión de bienes y/o servicios públicos que conforman el producto turístico. Ello deberá implicar, probablemente, que la recaudación por este tipo de impuestos tenga carácter finalista: el turista debe saber y comprender por qué conceptos paga y a qué se va a destinar la recaudación.</p>
<p>EG5 Media:6,4 V_x: 0,01</p>	<p><i>Incorporar una actitud proactiva hacia la gestión de los efectos del cambio climático como un vector estratégico del turismo español</i> España está situada en la zona más vulnerable de Europa respecto a los impactos del cambio climático. Los principales impactos previstos para nuestro país tienen que ver con la escasez de agua, el incremento de las temperaturas, el aumento del nivel del mar y los incendios forestales. Urge diseñar una estrategia que permita hacer frente a sus repercusiones en cuatro grandes aspectos: en el espacio geográfico-turístico (en donde peligran, especialmente, las infraestructuras de primera línea de playa), en la demanda turística (que puede optar por desplazarse hacia destinos con climas más benignos), en la oferta turística (que deberá adaptar su negocio a esta nueva realidad) y en el transporte (pues las medidas encaminadas a mitigar estos impactos pueden traducirse en un incremento del coste del viaje).</p>
<p>EG6 Media:6,3 V_x: 0,10</p>	<p><i>Atajar fenómenos relacionados con el turismo de excesos</i>, que empiezan a dejar de ser algo meramente anecdótico, poniendo en peligro la imagen de España como destino turístico. Administración pública y sector privado deberían acordar un paquete de medidas orientado a cortar de raíz estas prácticas, que implican a los turoperadores, pero también a los empresarios hoteleros, algunas compañías aéreas y, por supuesto, a la administración local, excesivamente permisiva en algunos casos.</p>
<p>EG7 Media:6,2 V_x: 0,06</p>	<p><i>Definir una política clara y eficiente de gestión de flujos turísticos en los destinos turísticos</i> La consecución de un turismo sostenible depende tanto de que la oferta modifique sus pautas de producción como de que la demanda ejerza una conducta cada vez más responsable. No todos los turistas tienen las mismas motivaciones y expectativas, ni sus planteamientos como consumidor son los mismos, ni su concepción del disfrute del tiempo de ocio, etc. Por tanto, es necesario definir una política eficiente de gestión de flujos turísticos, que debe permitir dos cosas: i) responder a las necesidades planteadas por los turistas que visitan ese destino, y, lo que es más importante, ii) ir reorientando de forma paulatina la gestión del destino hacia aquellos segmentos de demanda que se consideren más interesantes.</p>
<p>EG8 Media:6,2 V_x: 0,09</p>	<p><i>Articular políticas activas de infraestructuras en beneficio de un turismo sostenible</i> Las infraestructuras son un elemento clave en el proceso de creación de valor para el turista que visita España. Los expertos que participaron en el <i>delphi</i> pusieron de manifiesto su preocupación por el transporte y las consecuencias de su gestión para la industria turística española. Por otra parte, hay que tener en cuenta, como señalan Riera et al. (2009: 383), que los efectos multiplicados derivados de las infraestructuras no son tanto consecuencia del volumen de inversión en nuevas infraestructuras, cuanto de “seleccionarlas adecuadamente y de mejorar la gestión de las existentes, así como de la prestación de los servicios que sustentan”.</p>
<p>EG9 Media:6,1 V_x: 0,08</p>	<p><i>Establecer señales claras de precios para orientar la inversión y el consumo turísticos</i> El precio de la mayor parte de los bienes públicos (agua, electricidad, gestión de residuos, etc.) está muy por debajo de su coste real de producción, en muchos casos con la intención de fomentar la inversión turística. Ello genera un tremendo despilfarro de recursos y marca el nivel de precios del resto de productos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las estrategias de producto (EP), en el Cuadro 6 se exponen siete estrategias relacionadas con las características, atributos,

imagen y marca de los productos-destinos que conforman la oferta turística española.

Cuadro 6. Estrategias de producto (EX)

<p>EX1 Media:7 V_x: 0,00</p>	<p><i>Diseñar e implementar nuevos productos turísticos que favorezcan un comportamiento de consumo responsable por parte del turista</i> El turista no es, por lo general, un consumidor que condicione sus decisiones a aspectos directamente vinculados con el desarrollo sostenible del turismo. Es cierto que está crecientemente más concienciado, pero no es tan evidente que esta mayor sensibilización se traduzca en un comportamiento más responsable en los grandes problemas que afectan al turismo sostenible. Y éste comportamiento se manifiesta, fundamentalmente, en dos aspectos. En primer lugar, por el tremendo aumento del uso del transporte por carretera y aéreo y todo lo que ello supone, desde infraestructuras (aeropuertos, autovías, aparcamientos, puertos deportivos, carreteras de todo tipo, trenes de alta velocidad) hasta las emisiones a causa del consumo de combustible. Y, en segundo lugar, por las repercusiones en el lugar de acogida, desde la infraestructura de alojamiento y ocio, al hiperconsumo de agua, energía y otros recursos, el ruido y la contaminación.</p>
<p>EX2 Media:6,9 V_x: 0,04</p>	<p><i>Favorecer un mayor dinamismo en el portafolio de productos de los destinos turísticos españoles, a través de la adaptación continua a los cambios</i> Como señalan Riera et al. (2009: 376), las empresas y destinos turísticos necesitan ver más allá del día a día para descubrir las reformas a introducir y la forma de aplicarlas, con el fin de anticipar los productos y servicios que entrarán en obsolescencia y, a la vez, liderar la aparición de nuevos productos, servicios y procesos, convenciendo e induciendo a hacerlo también a los demás. Ello requiere, no obstante, una base sólida del destino, tanto en lo que quiere transmitir a sus potenciales clientes como en lo que respecta a los principios que deben regir su proceso de desarrollo y una adecuada gestión</p>
<p>EX3 Media:6,8 V_x: 0,05</p>	<p><i>Incorporar las políticas de demanda en el proceso de creación de los productos turísticos</i> La gran mayoría de procesos de planificación turística se realizan desde la óptica de la oferta, sin tener en cuenta lo que piensa, siente y valora el turista, que es, al fin y al cabo, quien debe consumir la nueva oferta que se está generando. De hecho, la mayor parte de las acciones que se suelen incluir en este tipo de planes suelen tener como objetivo el de adaptar su oferta, en teoría, a las nuevas demandas, pero, curiosamente, olvidándose del consumidor. El resultado suele ser que el turista no valora el esfuerzo de adaptación realizado. Es necesario, por tanto, incorporar la óptica de la demanda en los procesos de planificación, a fin de asegurar que los productos turísticos responden realmente a las necesidades y expectativas de los potenciales compradores.</p>
<p>EX4 Media:6,8 V_x: 0,09</p>	<p><i>Construir una nueva imagen corporativa de España como destino turístico que ponga de relieve los valores sobre los que se fundamenta esta nueva política turística</i> Los expertos participantes en el <i>delphi</i> consideran que España no tiene una imagen internacional consolidada como destino turístico que apuesta por la sostenibilidad como una de sus señas de identidad. Al contrario, a pesar de los esfuerzos en promoción realizados, sigue habiendo una imagen internacional de España como destino de litoral barato, permisivo con los excesos y seguro, y eso dificulta posicionarse frente a otros mercados y/o segmentos que pudieran ser más interesantes. Es necesario, aunque quizás más a medio y largo plazo, construir una nueva imagen que nos permita ser apreciados de otra manera en los mercados.</p>
<p>EX5 Media:6,6 V_x: 0,10</p>	<p><i>Asegurar un mayor control del producto turístico español y de la imagen de España por parte de las empresas y los destinos españoles</i> España ha tenido, desde sus inicios como destino turístico, serios problemas en lo que respecta al control de la distribución (comercialización) de su oferta. A juicio de los expertos consultados, nuestro país tiene una excesiva dependencia de los turoperadores internacionales, lo cual condiciona su capacidad para reorientar su oferta turística y posicionarse en otros mercados que, quizás, valorarían otros valores y atributos; y también dificulta la adopción de medidas de sostenibilidad.</p>
<p>EX6 Media:6,5 V_x: 0,12</p>	<p><i>Reorientar las acciones y el papel de los diferentes agentes en la gestión del marketing turístico institucional</i> En los últimos años, se ha generado bastante polémica al respecto de quién debe decidir, quién gestionar y quién financiar el marketing turístico institucional en España. Tradicionalmente, esta labor (las tres) había correspondido a la administración pública. Sin embargo, cada vez hay ejemplos de organismos público-privados que administran los fondos públicos del marketing institucional. Pero, a la vez, ha ido creciendo la polémica, ¿no deberían también las empresas turísticas cofinanciar este tipo de promoción? ¿Y no deberían tener un mayor papel en la toma de decisiones sobre las políticas de promoción institucional?</p>

<p>EX7 Media:6,2 V_x: 0,16</p>	<p><i>Convencer y apoyar a las empresas y destinos a que pongan en marcha acciones claras de distribución y comercialización multicanal</i></p> <p>Como señalan De Borja y Miquel (2009), los avances tecnológicos y los cambios sociales han abierto un amplio abanico de oportunidades para la proliferación de canales de venta. Eso ha ampliado las alternativas de posicionamiento de las empresas y destinos y las posibilidades de diferenciación. De ahí que se haya planteado por parte de los expertos la necesidad de valorar el creciente papel de las redes sociales y la necesidad de generar acciones de distribución y comercialización multicanal para aprovechar todas las oportunidades que en la actualidad brinda la tecnología.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se expone las estrategias transversales, aquellas que afectan la incorporación de la sostenibilidad del turismo en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor, por lo

que no pueden clasificarse de forma exclusiva en ninguno de los tres grupos considerados anteriormente.

Cuadro 7. Estrategias transversales (ET)

<p>ET1 Media:7 V_x: 0,00</p>	<p><i>Potenciar el capital humano</i></p> <p>Como asume el Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015) (Secretaría de Estado de Turismo, 2012), la formación y el talento son dos de las claves más importantes de éxito del nuevo modelo. Las administraciones deben realizar un esfuerzo para adaptar la formación a las exigencias que el nuevo entorno requiere, pasando de una educación pasiva, orientada exclusivamente a la transmisión de conocimientos, a un proceso de entrenamiento que permita a los alumnos adquirir habilidades para transformar ese conocimiento en oferta que añada valor. Y las empresas deben comprometerse en la captación y retención del mejor talento, contribuyendo a la mejora en la profesionalización de la industria turística que redundará en una mayor calidad percibida por parte de los clientes, una mejora en la gestión de las empresas y, en definitiva, un aumento de la competitividad.</p>
<p>ET2 Media:6,9 V_x: 0,04</p>	<p><i>Introducir modelos de verdadera gobernanza</i></p> <p>No basta sólo con la acción decidida de las administraciones públicas (que los expertos coinciden en que es determinante para operar el inicio del cambio). Hay que involucrar, corresponsabilizar, en la gestión del cambio a empresas y sociedad civil. Los gobiernos deben gobernar, pero deben contar con el resto de actores implicados, sobre todo cuando se trata de cuestiones tan sensibles como estas. La gestión del cambio en el turismo español requiere una renovación de las estructuras y sistemas de gobierno de los territorios, generando espacios de consenso, marcos de colaboración público-privada y, en general, asumiendo que estos procesos, que son tremendamente complicados, no dan resultados si no son consecuencia de la complicitad en el liderazgo público, empresarial y social.</p>
<p>ET3 Media:6,9 V_x: 0,04</p>	<p><i>Generar un nuevo marco jurídico e institucional que asegure la transición hacia la sostenibilidad del turismo español</i></p> <p>La gestión del cambio hacia la sostenibilidad, como se ha demostrado en las recientes actuaciones en Playa de Palma o en la Costa del Sol (Pulido y López, 2010), requiere de la introducción de nuevos esquemas jurídicos e institucionales que aseguren el cumplimiento de los compromisos. Los expertos coinciden en que se ha perdido una buena oportunidad tanto con la transposición de la Directiva <i>Bolkestein</i> a la legislación española, como con la aprobación de la Ley de Economía Sostenible.</p>
<p>ET4 Media:6,8 V_x: 0,09</p>	<p><i>Desarrollar instrumentos dinámicos de análisis y prospectiva</i></p> <p>Hay que reconocer que un cambio de modelo requiere de fuertes inversiones en la generación de conocimiento que facilite los procesos de toma de decisiones. Por supuesto que no se trata de hacer informes, sino de que los agentes sociales “aprendan” a tomar decisiones, se trata de un proceso de aprendizaje colectivo. Por tanto, hay que construir territorios inteligentes, capaces de adaptarse a los cambios, asegurando que los <i>stakeholders</i> se adapten rápidamente a las nuevas circunstancias para mantener intactas sus posibilidades de conseguir los objetivos propuestos. Esta constante adaptación requiere, por tanto, disponer de información rápida y veraz sobre estos agentes y sus interrelaciones, sobre las tendencias de evolución de los diferentes entornos y sobre el comportamiento de la demanda. Pero la información no es lo más importante, sino que lo realmente interesante es generar herramientas para que, quienes reciben dicha información, puedan responder a los cambios con rapidez, decisión y con el menor margen de error.</p>

<p>ET5 Media:6,7 V_x: 0,09</p>	<p>Orientar los esfuerzos a casar los intereses de las diferentes partes interesadas, o afectadas, por el desarrollo turístico de cualquier destino Hasta ahora, el turismo se ha considerado exclusivamente como un negocio en el que todo eran aspectos positivos. La población residente debería estar agradecida a los turistas porque aseguran un continuo flujo de ingresos y facilitan la puesta en valor de recursos que no tienen usos alternativos. Y esto es lo que se había asumido hasta que empezaron a aparecer problemas de inflación, saturación de los servicios públicos, inseguridad, falta de respeto por la identidad cultural de la sociedad receptora, conflictos por el uso de los recursos turísticos, etc. Todo ello deja entrever potenciales escenarios de conflicto que plantean la conveniencia de articular medidas que garanticen la confluencia de intereses (Riera et al., 2009). Estas circunstancias son especialmente preocupantes en los destinos en los que se han producido intensos procesos urbanizadores orientados a la captación de “inmigrantes climáticos” (mal llamados “turistas residenciales”), con los que la población local y los propios turistas empiezan ya a plantear serios problemas de convivencia.</p>
<p>ET6 Media:6 V_x: 0,12</p>	<p>Asumir el liderazgo europeo en la defensa de la aplicación racional de las medidas de sostenibilidad que afectarán al turismo La industria turística española sufrirá las consecuencias de la nueva normativa europea dirigida a las compañías aéreas (tasas de emisión de CO2, prohibición de vuelos nocturnos, etc.), que puede afectar de forma muy negativa, sobre todo, a las islas. Sería conveniente que España asumiera un papel protagonista en el marco de la Unión Europea, liderando a los principales destinos turísticos europeos que se pueden ver afectados por estas normas, a fin de atenuar en la mayor medida posible los efectos negativos de este nuevo contexto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

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. En este sentido, cabría destacar unas cuantas ideas-fuerza que deben tenerse en cuenta en los próximos años para asegurar el éxito del proceso de transformación del modelo turístico español:

- La cuestión del cambio de modelo turístico hay que tomarla con cautela. Hasta ahora, este tema se ha planteado con demasiada ligereza, apoyándose generalmente en análisis descriptivos y no siempre acertados, y sin tener en cuenta la tremenda complejidad que ello supone.
- Avanzar en este sentido requiere generar un conocimiento acerca de cuestiones clave sobre las que hoy tenemos serias carencias. Las decisiones a tomar son tan trascendentales – y tan cambiantes – que es necesario disponer del máximo de información posible y de las tecnología y capacidades necesarias para asegurar que los pasos que se van a dar van a permitir avanzar y no retroceder.
- Igualmente, hay coincidencia en que este cambio no se va a producir si no se genera el entorno normativo e institucional adecuado. Por tanto, las administraciones públicas deben trabajar en esta línea, incluso cuando ello suponga – que lo supondrá

- incompreensión por parte de la ciudadanía y/o de algunos sectores de los destinos turísticos afectados.
- La solución a este tipo de problemas vendrá por la introducción de modelos de verdadera gobernanza que aseguren la involucración de todos los *stakeholders* en los procesos de planificación y gestión de los destinos turísticos españoles. Es necesario generar espacios de consenso y marcos de colaboración público-privada.
- Y la otra cuestión clave es orientar los esfuerzos a la mejora de la capacitación y sensibilización del capital humano. Pero no sólo a eso, sino, sobre todo, a generar un nuevo marco de relaciones laborales que favorezca el impulso de la competitividad a través de la relación entre productividad, empleo y remuneraciones salariales y que garantice la implicación de los trabajadores, en general, con los objetivos de sostenibilidad.
- La sostenibilidad tiene un tremendo potencial para generar valor añadido. No es sólo una cuestión de conciencia social y de preservación de los recursos que garantizan la vida, que lo es. Por tanto, hay que convertir la sostenibilidad en un valor diferencial de la oferta turística española por la que estén dispuestos a pagar nuestros clientes.

En definitiva, los principios de sostenibilidad deberían formar parte de todas y cada una de las acciones que se diseñaran e implantaran

desde el sector público, que debería reforzar el liderazgo en el impulso de la sostenibilidad como valor diferencial del turismo español, fortaleciendo su influencia en la coordinación del resto de agentes y su capacidad para el mantenimiento de un entorno adecuado que genere incentivos a los mismos para participar de esta nueva cultura, más allá de la maximización del beneficio individual.

Bibliografía

- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G.
2003 *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aronsson, L.
2000 *The development of sustainable tourism*. London: Continuum.
- Bramwell, B.
1998 "Selecting policy instruments for sustainable tourism". En W.F. Theobald (ed.): *Global Tourism* (pp. 361-79), Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bramwell, B.
2004 "Mass tourism, diversification and sustainability in Southern Europe's coastal regions". En B. Bramwell, (ed.): *Coastal mass tourism: diversification and sustainable development in Southern Europe* (pp. 1-31). Clevedon: Channel View.
- Buckley, R.
2012 "Sustainable tourism: Research and reality", *Annals of Tourism Research*, 39(2): 528-546.
- Casanueva, L.
2010 "Reinventar la Marca España". *Revista de Economía y Gestión de Viajes*, 79: 64-65.
- De Borja, L. y Miquel, J.
2009 *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ejarque, J.
2005 *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Evans, N., Campbell, D. y Stonehouse, G.
2003 *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- EXCELTUR
2005 *Impactos sobre el entorno, la economía y el empleo de los distintos modelos de desarrollo turístico del litoral Mediterráneo español, Baleares y Canarias*. Madrid: Exceltur.
- Fabricius, M. P.
2001 *Competitive strategies for tourism destinations*. University of South Africa. Pretoria: Unpublished MBL Research Report.
- Gomm, R.
2004 *Social Research Methodology: A Critical Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gössling, S., Hall, C. M., Ekströma, F., Brudvik A. y Aalla, C.
2012 "Transition management: a tool for implementing sustainable tourism scenarios?", *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6): 899-916.
- Gudynas, E.
2010 "Desarrollo sostenible: una guía básica de conceptos y tendencias hacia otra economía", *Otra Economía*, 6: 43-66.
- Hunter, C.
1997 "Sustainable tourism as an adaptive paradigm", *Annals of Tourism Research*, 24: 850-867.
- Kaplinsky, R.
2000 "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?". *Journal of Development Studies*, 37(2): 117-146.
- Lillo, A.
2009 "El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas". *Cuadernos de turismo*, 24: 53-64.
- Liu, Z.
2003 "Sustainable tourism development: a critique". *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6): 459-475.
- López Palomeque, F.
2007 "Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos", *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. VIII: 51-68.
- Martos, M. y 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.
- Meadows, D.H., D.L. Meadows, J. Randers y W.W. Beherens III.
1972 *Los límites del crecimiento*. Fondo Cultura Económica, México.
- Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P.
1990 *The Focused Interview*. New York: Free Press.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
2008 *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

- Mitchel, J. y Phuc, L. C.
2007 *Final Report on Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam*. Vietnam.: Vietnam Private Sector Support Programme.
- Organización Mundial del Turismo
1996 *El desarrollo sustentable del turismo: papel del municipio*. La Habana: OMT.
- Organización Mundial del Turismo
1999 *Código Ético Mundial del Turismo*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo
2004 *Indicators of sustainable development for tourism destinations*. Madrid: OMT.
- Ortega, E. y 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.
- Paraskevi, B.
2011 *Sostenibilidad: entre utopía y realidad*. Tesis doctoral. Tutor/director, Coch Roura, Helena. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Pedreño, A. y Ramón, A.B.
2009 "El turismo: globalización, competitividad y sostenibilidad". *Mediterráneo Económico*, 16: 227-256.
- Peeters, P.
2012 "A clear path towards sustainable mass tourism? Rejoinder to the paper 'Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence' by David B. Weaver". *Tourism Management*, 33(5): 1038-1041.
- Poon, A.
1993 *Tourism, technology, and competitive strategies*. Wallingford: CAB International.
- Pulido, J. I.
2011a "La sostenibilidad del modelo turístico español en un escenario de cambio global". *Papeles de Economía Española*, 128: 38-52.
- Pulido, J. I.
2011b "Turismo sostenible". En Pulido, J.I. y Sáez, A. (coord.): *Estructura general del mercado turístico* (pp. 257-280). Síntesis. Madrid.
- Pulido, J. I. y López, Y.
2010 "Sostenibilidad de los destinos turísticos". En López, D. y Del Valle, E. (Ed.): *La actividad turística española en 2009 (Edición 2010)*, (pp. 257-274). Gijón: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- Pulido, J. I. y López, Y.
2013 "Regeneration of mature coastal tourism destinations. Three case studies in Spain". En Mihalič, T. & Gartner, W.C. (eds.): *Tourism and Developments. Issues and Challenges*, Nova Science Publishers, Inc., New York: 303-334.
- Pulido, J.I. y Sánchez, M.
2009 "Measuring Tourism Sustainability. Proposal of a Composite Index". *Tourism Economics*, 15(2): 277-296.
- Riera, A. (dir.) et al.
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.
- Sancho, A.
1998 *Introducción al turismo*. Madrid: OMT. Secretaría de Estado de Turismo
- 2012 *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Madrid. Disponible en: http://www.minetur.gob.es/turismo/es-es/documents/plan%20nacional%20e%20integral%20de%20turismo%202012_2015_v4%206.pdf (Último acceso: 15 agosto 2012).
- Stabler, M.
1997 *Tourism and sustainability: Principles and Practice*. Oxon: CABI.
- Thomas, K.
2004 *The Research Process as a Journey: From Positivist Traditions into the Realms of Qualitative Inquiry*, en Phillimore, J. y Goodson, L. (Eds.). (pp. 333-346). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. London: Routledge.
- Torres, A.
2010 "Certificaciones ambientales, productos innovadores y redes de cooperación: iniciativas de turismo sostenible en nuevos destinos de Cataluña", *Revista de Análisis Turístico*, 10: 1-8
- Velasco, M.
2010 "La incorporación de ideas en las políticas públicas. El concepto de sostenibilidad en la política turística". *Revista de Análisis Turístico*, 10: 35-44.
- Vera, J.F. y Baños C.J.
2010 "Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53: 329-353.

- Vera, J.F. y Baños, C.J.
2004 "Turismo, territorio y medio ambiente. La necesaria sostenibilidad". *Papeles de Economía Española*, 102: 271-286.
- Waligo, V.M., Clarke, J., y Hawkins, R.
2013 "Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework". *Tourism Management*, 36: 342-353.
- Weaver, D.
2012a "Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence". *Tourism Management*. 33: 1030-1037.
- Weaver, D.
2012b "Clearing the path to sustainable mass tourism: A response to Peeters". *Tourism Management*. 33(5): 1042-1043.
- Wheeler, B.
1993 "Sustaining the ego", *Journal of Sustainable Tourism*, 1: 121-129.
- Yilmaz, Y. 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. y Lina, Q.
2011 "Research on Dynamic Optimized Approach of Value Chain in Tourist Destinations" En Lee, R. (Ed.). (191-199). *Computer and Information Science*. Berlin: Springer-Verlag.
- Zhao, L., Cao, G. y 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.

Recibido: 07/12/2012
Reenviado: 06/07/2013
Aceptado: 13/07/2013
Sometido a evaluación por pares anónimos