

la eficiencia del modelo

# turístico español



# créditos

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO EDITORIAL

Eduardo Lizarralde  
*Vicedecano de Investigación y Docencia EOI*

Enrique Ferro  
*Técnico de Investigación EOI*

## COORDINADOR/AUTOR PRINCIPAL

Manuel Figuerola Palomo

## CO-AUTORES

Juan José Fernández Muñoz, Diana Gómez Bruna  
Clara Martín Duque

## COLABORADORES

Valentina dell'Orto, Paloma Lledó Martínez,  
José Luz de la Rosa, Jesús Julián Guevara Vargas,  
Trinidad Cortés Puya y David de Luis Martín

Colina de San Antonio, S.L.

Libro digital en:

<http://a.eoi.es/eficienciaturismo>

Enlace directo en:



“Cuidamos el papel que utilizamos  
para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el Forest Stewardship Council (FSC).

## ISBN

978-84-15061-44-1

## DEPÓSITO LEGAL

M-26.981-2014

© Fundación EOI, 2014

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2014



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

www.eoi.es



# Índice

|   |    |
|---|----|
| <i>Capítulo 1</i>   |    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 7  |
| 1. Consideraciones previas .....  | 8  |
| 2. Reformulación, cambio o mejora .....   | 9  |
| 3. Evolución de la realidad turística en la que se enmarca el proyecto .  | 10 |
| 4. Justificación .....  | 12 |
| 5. Objeto de la investigación .....   | 13 |
| 6. Objetivos del cambio .....   | 14 |
| 7. Ámbito de estudio: modelo, modelos o sistema<br>de estructura mixta .....  | 16 |
| <br>  |    |
| <i>Capítulo 2</i>   |    |
| <b>EVOLUCIÓN DEL TURISMO ESPAÑOL</b> .....  | 21 |
| 1. Inicio y desarrollo del turismo español .....  | 22 |
| 2. El pasado reciente. Obsesión por el crecimiento .....  | 28 |
| 3. Descripción y validación de los efectos, repercusiones,<br>consecuencias y resultados de la pasada evolución del turismo . . . . | 34 |
| 4. Análisis de las causas y problemas de la situación actual. ....  | 40 |
| <br>  |    |
| <i>Capítulo 3</i>   |    |
| <b>AUTOCRÍTICA</b> .....  | 47 |
| 1. Actitudes y consecuencias frente a la autocrítica .....  | 48 |
| 2. Reflexión sobre las acciones y sus consecuencias<br>en la evolución del turismo en España .....                                  | 51 |
| <br>  |    |
| <i>Capítulo 4</i>   |    |
| <b>FILOSOFÍA DEL CAMBIO</b> .....   | 75 |
| 1. ¿Por qué el cambio? .....  | 76 |
| 2. Delimitación del techo potencial de crecimiento de la demanda<br>turística española .....  | 81 |
| 3. Proyección estadística del turismo en España .....   | 88 |
| 4. Búsqueda de la optimización y la eficiencia .....  | 94 |



## Capítulo 5

### LOS NUEVOS ESCENARIOS Y FACTORES DETERMINANTES . . . . . | 101 |

1. El turismo en España en los últimos diez años . . . . . | 102 |
2. Las políticas turísticas 2000/2013 . . . . . | 108 |
3. Valoración de la competitividad de la oferta de recursos  
y productos turísticos españoles . . . . . | 115 |
4. Los nuevos escenarios del turismo español . . . . . | 123 |

## Capítulo 6

### PROCESO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO . . . . . | 131 |

1. La innovación como instrumento del cambio . . . . . | 132 |
2. Matriz de innovación. . . . . | 139 |
3. Urgencia, oportunidad, estrategia  
y necesidad de la matriz de innovación . . . . . | 146 |
4. Proyecto de desarrollo turístico . . . . . | 151 |

## Capítulo 7

### EL MODELO PREVISTO EN EL HORIZONTE A MEDIO PLAZO . . . . . | 159 |

1. Los fundamentos del modelo. Análisis de regresión . . . . . | 160 |
2. Escenarios previstos . . . . . | 167 |
3. Modelo de proyección del turismo español al año 2020 . . . . . | 173 |
4. Inventario de objetivos y resultados del turismo español . . . . . | 179 |

## Capítulo 8

### INVESTIGACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO A TRAVÉS DE MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS . . . . . | 187 |

1. Técnicas de observación cualitativas: grupo de discusión . . . . . | 188 |
  - 1.1. Metodología . . . . . | 188 |
  - 1.2. Análisis del discurso . . . . . | 192 |
  - 1.3. El modelo de competitividad . . . . . | 194 |
  - 1.4. El producto turístico español . . . . . | 199 |



# Índice

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 1.5. | La formación en el sistema turístico en España .....                                     | 204 |
| 1.6. | La formación reglada en turismo en España .....  | 205 |
| 1.7. | La participación de los stakeholders .....   | 211 |
| 2.   | Técnicas de observación cuantitativas: la encuesta .....                                 | 219 |
| 2.1. | Características generales de la muestra .....  | 222 |
| 2.2. | Nivel de importancia de los problemas<br>para el desarrollo del producto turístico ..... | 224 |
| 2.3. | Acciones estratégicas económicas .....   | 226 |
| 2.4. | Acciones estratégicas sectoriales .....  | 227 |
| 2.5. | Objetivos cuantitativos y cualitativos<br>del producto turístico español .....           | 229 |

## Capítulo 9

|  |  |     |
|--|--|-----|
| APLICACIÓN DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS ..... | 233  |     |
| 1.   | Cuadro de políticas turísticas para el desarrollo de la Propuesta. ... | 234 |
| 2.   | Políticas de calidad .....   | 237 |
| 3.   | Políticas de innovación .....  | 240 |
| 4.   | Políticas para la competitividad .....                                 | 245 |
| 5.   | Políticas de comunicación y desarrollo .....                           | 250 |
| 6.   | Políticas de Responsabilidad Social .....                              | 253 |
| 7.   | Políticas económicas .....   | 255 |

## Capítulo 10

|                              |  |     |
|------------------------------|--|-----|
| RESUMEN Y CONCLUSIONES ..... | 265  |     |
| 1.                           | Treinta años de crecimiento .....                    | 266 |
| 2.                           | Nueva filosofía y autocrítica .....                  | 269 |
| 3.                           | Innovación y cambio como estrategia del futuro ..... | 271 |
| 4.                           | 2020, hacia una política turística integrada .....   | 275 |
| 5.                           | Conclusiones .....                                   | 278 |

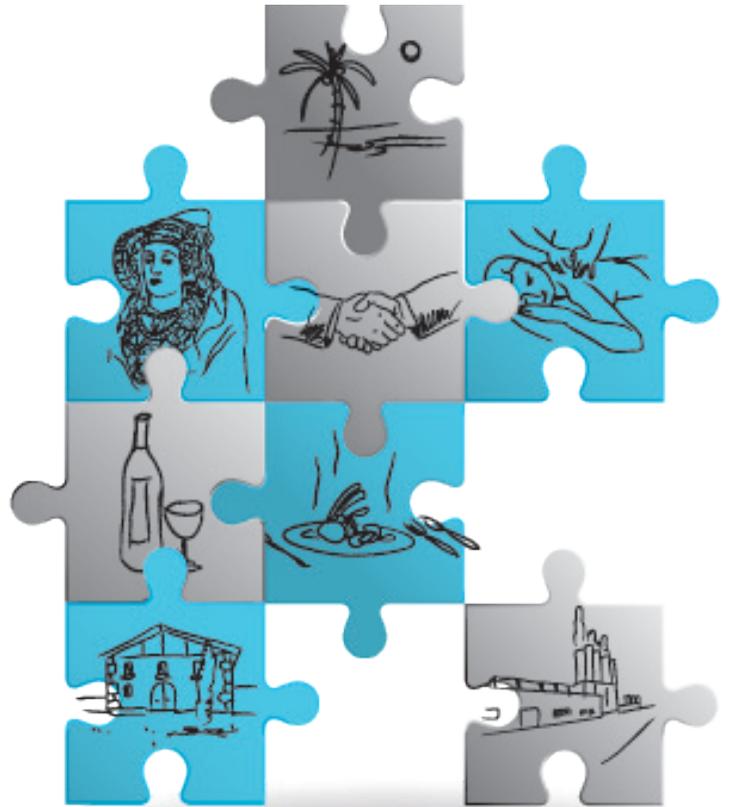


Capítulo 11  
BIBLIOGRAFÍA..... | 293|

Capítulo 12  
LISTADO DE EXPERTOS..... | 299|

1

# Introducción





## 1. Consideraciones previas

Puede afirmarse que cuando se pone de manifiesto que el turismo es uno de los fenómenos o hechos sociales más importantes del siglo XX, no se está cometiendo un error. A partir de la mitad del pasado siglo, el turismo ha sido una actividad social que ha crecido, desarrollado y progresado, llamando la atención por la intensidad de sus avances o por la rapidez de cambio y amplitud de los efectos y repercusiones producidas.

Asimismo, asombra su importancia cuando todavía existe disparidad de criterios a la hora de definir el término turismo. Especialmente, cuando no se ha llegado a un consenso amplio en el reconocimiento de la figura del turista, o cuando se debate sobre cuál será su comportamiento futuro. Lo que sí que es cierto es que se estima que a finales del año 2014, los turistas internacionales habrán sobrepasado la cifra de 1.100 millones de viajes. O lo que es lo mismo, un número semejante de personas habrá cruzado sus fronteras nacionales para viajar al extranjero con fines de ocio.

Una mirada en los manuales de historia del turismo permitirá valorar que en el año 1950 solo habían viajado al extranjero 25 millones de personas (Mastny, 2002). Que la proporción o relación de viajes internacionales sobre el total de la población mundial era igual a 1 por ciento; y que en el año 2014, dicha relación habrá sobrepasado el 15 por ciento. Evolución más que sorprendente y explicativa de la significación cuantitativa del turismo que viaja fuera de sus fronteras.

Solo los más ricos, solo los privilegiados en términos económicos y algunos grupos sociales bendecidos por la cultura, impulsados por la necesidad de viajar en sus trabajos, motivados por la vocación misionera y religiosa, o aquellos obligados por las circunstancias bélicas tenían la posibilidad de conocer el mundo a través de los viajes. Lo que significaba que solo minorías muy específicas tenían la capacidad de pensar en el viaje al extranjero. Posibilidad que poco a poco, gracias a un cambio profundo en la sociedad, a la revolución técnica del transporte y al abaratamiento de los costes de los viajes hicieron posible el cambio. Convirtiendo así al turismo, en un fenómeno de masas.

En paralelo a ese movimiento espectacular del turismo, en el ámbito más local, también se ha producido un fenómeno semejante que ha implicado efectos tanto



de carácter económico, como social o medioambiental. Es el caso de los pequeños territorios, donde se han desbordado las primeras previsiones sobre la evolución turística, alcanzando su crecimiento cifras cuya magnitud no hubiera sido posible ser concebida años antes.

Es evidente que uno de esos lugares que se ha visto primero impactado, después beneficiado pero, sobre todo, cambiado en muchos de sus aspectos genéricos ha sido España. Un país donde ya se aprecia tanto en el conjunto de su dimensión física -superficie y paisaje-, como en sus caracteres e idiosincrasia, una cierta adaptación al fenómeno turístico.

Pero sobre todo, hay que proyectar y destacar el aprovechamiento de importantes beneficios que la actividad del turismo ha aportado al desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los españoles. No puede negarse que el turismo ha cambiado a España. Pero al hablar de cambio se está aceptando las modificaciones de la realidad demográfica, cultural, vivencial y social. Es fundamental que se reconozca que España ha sufrido un cambio, una evolución positiva, que, sin ignorar la aparición de ciertas anomias, ha sido enormemente generoso. Pudiéndose considerar, que sin el turismo, la transformación que el país sintió gracias a la actividad del ocio y de los viajes, difícilmente se hubiera producido.

Pero hay que resaltar, que cuando aparece en su proyección internacional el auge de los viajes al extranjero, incentivado por el derecho casi mundial de las vacaciones pagadas -verdadero motor y generador del turismo- España estaba perfectamente preparada para convertirse en verdadera líder de la recepción de los flujos internacionales. Especialmente, porque en un espacio cercano a los núcleos emisores se integraban razones motivadoras como conectividad, recursos y actitud.

## 2. Reformulación, cambio o mejora

Cuando se aprobó la realización de un estudio que revisase la eficacia que presenta actualmente el desarrollo del turismo en España, diferentes expertos consideraron conveniente introducir el término “reformular” para llegar al logro de la mejora de la oferta turística española. Es decir, efectuar un estudio en profundidad, que persiguiera la modernización del conjunto de productos que integran la oferta turística en España, buscando con ese proceso la mejora de los rendimientos.



Pronto se puso de manifiesto que el no reconocimiento por el DRAE del término “reformular” debía invalidar tal consideración. Luego no sería riguroso, ni estaba justificada la utilización gramatical de dicha voz. Además, era Incluso conveniente manifestar que los diccionarios de sinónimos no reconocían paralelismo a tal vocablo. Aunque era necesario reconocer, que el DRAE solo contempla como verbo transitivo el término formular, que equivale a *reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición, una denuncia, etc.*

Como consecuencia de tal precisión gramatical, la continuidad de la idea de proceder a una nueva formulación de los esquemas del turismo español, que significaría necesariamente, la aceptación de que había que buscar una nueva proyección turística, ya que la actual estructura no funcionaba de forma correcta, era discutible.

No obstante, el hecho de que no se quiera utilizar el término reformular, no significa que se haya rechazado la necesidad de intervenir. De hecho, se considera importante mediar en la situación actual, con fines de obtener una optimización de los medios puestos a disposición del desarrollo turístico. Fundamentalmente, porque los resultados del sector no son igual de positivos o negativos en todos los lugares.

Sin duda, la mala situación turística, la evolución adversa de los últimos años, los resultados deficientes macroeconómicos e incluso los pequeños fracasos de algunos productos turísticos no afortunados, no debieran ser calificados como causantes de una posición irreversible general. Esos casos pueden estar distantes de conclusiones globales que presentan valoraciones más positivas.

### 3. Evolución de la realidad turística en la que se enmarca el proyecto

En estos momentos, después de 55 años de crecimiento acelerado del turismo en España (1959-2014), es exigible una reflexión del por qué, del cómo y de lo que generó el turismo, tras un período tan largo de expansión, con una tasa media interanual de crecimiento del 5 %. Se considera que un desinterés por el estudio de las causas y de los factores que intervinieron en ese largo periplo, manifiesta una cierta desidia. También, el abandono por parte de los responsables y de los interesados, con mayor o menor obligación en la evolución, una grave incompetencia.



En el marco de esa inquietud, es conveniente desde una posición de absoluta neutralidad, valorar en qué medida las razones influyentes en la expansión fueron bien, regular o mal aprovechadas. En ese contexto, decisivamente, cómo influyeron el “Plan de Estabilidad de la Peseta”, la actitud favorable de la población española, la credibilidad en España de los grandes promotores y, especialmente, los ciudadanos europeos, que fueron nuestros clientes. Aunque tampoco podemos olvidar a los TTOO que comenzaban entonces a considerar el turismo de masas como la gran alternativa para hacer negocio y para conseguir un poder social, político y económico en los grandes sistemas económicos.

Sin embargo, cuando las cifras más recientes, tales como el número de turistas recibidos por España durante el año 2013, igual a 60,6 millones de personas (IET, 2014) y el valor de los ingresos por turismo extranjero igual a 45.150 millones de euros, según el registro del Banco de España en la balanza de pagos (2014), manifiestan cifras récord, no parecería necesario, ni siquiera oportuno, preocuparse por la evolución. Ya que ésta, aparentemente, se proyecta muy beneficiosa, al menos en algunas de las magnitudes principales del turismo. Pero, se entiende que es adecuado mantener el principio de que lo bueno no tiene porqué ser siempre excelente. Ha de aceptarse, por tanto, que el logro de ciertos éxitos no ha de estimular el conformismo o la complacencia, sobre todo, cuando es grave que en la historia del turismo español, pocas veces, se hayan proyectado las estrategias de crecimiento definiendo horizontes.

Es posible, que cuando las magnitudes crecen bastante se adopte el criterio de no condicionarse a límites. Es decir, se prefiera dejar a lo imprevisto las conclusiones de la realidad. También es importante poner de manifiesto, que a menudo, situaciones que ofrecen una impresión favorable, justificación de buen funcionamiento, pueden ocultar amenazas aparentemente, no perceptibles. Que pronto, tras un análisis cuidadoso, pueden descubrirse. Por lo que siempre es recomendable, que aún en las mejores apariencias proyectadas por un sector, estructura o escenario, se realice el estudio en profundidad de cualquier realidad. Especialmente, si se quiere obtener de ese contexto adecuados y eficientes resultados.

Por ello, nos interesa estudiar con atención la posibilidad de averiguar si, en el desarrollo del turismo español, se han producido de manera poco evidente desajustes, problemas y efectos negativos. Problemas que han sido poco evidenciados, o de otra manera, escondidos en el amplio entorno poliédrico en el que se desenvuelve el sistema turístico. Siendo un hecho incontestable, que solo lo conocido es susceptible de ser corregido.



## 4. Justificación

La inquietud que ha movido al grupo de investigadores a presentar una propuesta renovadora, que busque primero mayor eficacia, y después, mayor eficiencia, en los efectos y repercusiones positivas del turismo español, se justifica, especialmente, en que se detectan síntomas de debilidad en numerosos de los factores y aspectos influyentes en el desarrollo de la actividad. Sobre todo, un cierto desaprovechamiento de sus potencialidades.

Se podría decir, que cuando en una coyuntura llena de dificultades para la consecución de determinados objetivos, se manifiesta la posibilidad de conseguir un resultado por encima de  $X$ , igual a  $M$ , sin embargo, los responsables equivocan sus objetivos limitándose a conseguir valores menores a  $X$ , igual a  $N$ , podría decirse que la decisión no solo es equivocada, sino estúpida. De este modo, se hace lógico actuar con cierta urgencia, para reducir los desajustes y la falta de gobernanza que se evidencia.

Como consecuencia de lo expresado, es posible que el conjunto del sistema turístico español no precise una intensa reformulación sino solo de la aplicación de alguna medida urgente. Pero en una segunda revisión, sí se observa, la necesidad de proceder a una profunda catarsis en la esencia y fundamentos de la actividad de los viajes y el ocio, por causa de malos resultados, entonces no sería inteligente adoptar una actitud pasiva de espera y aceptación. Por lo cual, tal pensamiento nos ha de conducir a interpretar que el futuro del turismo español se ha de apoyar en el cambio y en la innovación, siendo esa la acción que se pretende inducir con el trabajo que aquí se presenta.

La nueva filosofía ha de promover no tanto la reformulación sino el cambio. Transformación que ha de proyectarse urgente, exigible desde cualquier clave del sector turístico para alcanzar los verdaderos objetivos que el turismo ha de plantearse. Reconversión que ha de valorarse, como solución a las dificultades e insuficiencias que la actividad turística proyecta. Es por tanto el cambio la justificación fundamental de este trabajo técnico-académico.



## 5. Objeto de la investigación

Hay que destacar en esta introducción que, una de las razones que más justifican el esfuerzo por el estudio del mejoramiento del rendimiento del turismo, es la existencia actual, en la realidad española, de numerosas limitaciones económicas y sociales. Limitaciones que en muchas de las variables de la realidad socio económica son muy profundas, y por consecuencia de compleja solución.

Sin duda, el objeto de la investigación es valorar la capacidad del turismo español para ampliar sus beneficios de manera que puedan actuar éstos, como factor compensatorio de la escasez y pobreza de la influencia de otras ramas productivas o culturales. Es decir, se pretende mediante el fortalecimiento del turismo, tras un esfuerzo de búsqueda de la eficiencia, mejorar, impulsar y estimular otros sectores, y cubrir la incapacidad de otras actividades del sistema económico o productivo, para paliar las insuficiencias, tal como la imposibilidad de crear trabajo.

El examen minucioso de la realidad turística, evidencia la existencia de anomias y desajustes en la estructura turística, algunas de ellas difíciles de erradicar, y que no deben ser ignoradas. Esta razón sería suficiente para justificar el estudio que se presenta sobre la mejora de la eficiencia en el turismo español. Es absurdo aceptar, intuyendo la existencia de variables y factores adversos, que estos se mantengan de forma permanente. En ese sentido, el esfuerzo por averiguar cuáles son las circunstancias que aminoran los beneficios del sector es una justificación que no puede ser menospreciada. No obstante, ha de plantearse como una exigencia que no puede ser soslayada, el examen periódico de todos los perjuicios, anomalías y trastornos que actúan de manera inadecuada en el desarrollo turístico.

Se podría, de este modo, establecer la hipótesis de que la eficiencia del sector turístico español podría conseguirse de manera más urgente y efectiva, si se trabaja sobre la disminución de desarreglos e irregularidades en el crecimiento. Produciendo efectos más positivos que si nos esforzamos por conseguir mayores incrementos en el número de turistas.

Al mismo tiempo, tras el diagnóstico preciso, continuo y progresivo se ha de conseguir detectar, en caso de su existencia, la peligrosa tendencia de caer en la nociva rutina. Rutina envejecida en el diseño, puesta en valor y distribución de los produc-



tos y servicios turísticos tradicionales, cuestión que disminuiría el balance positivo de la actividad turística. En ese sentido, la dinamización de aquellos productos es posible si se profundiza en los condicionamientos que ejercen influencia sobre la motivación, aislándolo, de este modo, de todo lo que significa desidia y automatismo, repetición y fatiga.

Ahora bien, para progresar en un escenario ineficiente será necesario, primero llegar al veredicto de la situación deficitaria o poco rentable. En este sentido “el estudio sobre la mejora de la eficiencia del turismo español” puede proporcionar un portafolio de retos, a los que la actividad necesariamente ha de enfrentarse.

El estudio que se presenta, puede y debe mostrar caminos hacia la competitividad que se concibe, tras la realización de esta investigación, como el gran paso hacia adelante que ha de dar el turismo español. Se cree que el turismo no ha incluido todavía en los planes de acción realizados esfuerzos concretos, para mejorar las claves de la competitividad. Siendo la asignatura pendiente más relevante de la actividad turística española para los próximos años.

Es normal creer, que cualquiera de los argumentos expresados en estas consideraciones generales tendría fuerza e interés suficiente para provocar la realización de un estudio sobre la eficiencia turística española. Por lo que tantas razones integradas forman un cuerpo de doctrina, que manifiesta una honda justificación por el conocimiento. Sin duda, solo una decisión por el estudio y la demostración de los hechos será capaz de forzar medidas y acciones de política turística, que han de ser llevadas a efecto, apoyadas en la experiencia y en el contraste. Lo contrario no puede dejar de ser otra cosa, que acciones bien intencionadas, pero exentas de la prueba que ofrece el presente trabajo.

## 6. Objetivos del cambio

Schumpeter (1954) mantenía el principio de que toda sociedad había de considerar el cambio, como lo único que es permanente en los procesos de evolución de la realidad. Motor impulsor de sectores económicos o de la empresa. De tal manera aseguraba en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico* (1912), que el cambio es la razón de que se produzcan las alteraciones cíclicas. Asimismo, en dicha obra



también sostenía la idea de que “la innovación es la perturbación necesaria para romper con la economía estática”.

Siguiendo pues las recomendaciones de Schumpeter se ha de considerar, que el desarrollo empresarial debe basarse en aquellas razones que orienten el crecimiento económico. Por ello se hace preciso, en el caso del turismo respetando la filosofía del cambio permanente:

- Impulsar la aparición de nuevos bienes o servicios de nueva calidad.
- Descubrir nuevas fuentes de recursos, como ejes de atracción
- Provocar el desarrollo de nuevos mercados de oferta.
- Desarrollar nuevos métodos productivos
- Mejorar la organización de los procesos del sector

Es evidente, que las ideas de Schumpeter podrían seducirnos por la fuerza del autor, sin embargo, los principios defendidos, al basarse en una lógica indiscutible, avalan por si mismos la verosimilitud de esas acciones. Es así, como descubrimos que, en el turismo español, hay muchos aspectos que empujan al cambio que debe considerarse como la gran oportunidad.

De acuerdo con dicha tesis se proponen 3 principios, ligados al turismo, destinados a impulsar dicho cambio:

- Incrementar el PIB, para lo cual, se observa que el turismo presenta los elementos idóneos para conseguirlo estimulando la economía
- Favorecer el desarrollo regional y de territorios deprimidos con escasas oportunidades a través del turismo.
- Fomentar la creación de puestos de trabajo, que sin duda, es el más grave problema con el que se enfrenta la sociedad española



## 7. *Ámbito de estudio: modelo, modelos o sistema de estructura mixta*

Nuestra propuesta de mejora del turismo en España necesita en su desarrollo definir el ámbito de su acción o repercusión, con el fin de ser aplicada para conseguir los objetivos que se propone.

En principio se pensó considerar la proyección del estudio al conjunto de la realidad turística, integrada en lo que se llamaría modelo turístico español y, pronto se advirtió, la complejidad de tal decisión, ya que ello equivalía a interpretar el turismo español, como un solo arquetipo, cuando existe la convicción de que el turismo español no puede ser concebido como un solo modelo.

Si se acude a la acepción del DRAE que se encuentre más cercana a los propósitos de este trabajo, se entendería como modelo *“un esquema teórico que se elabora para facilitar la comprensión y el estudio del comportamiento de un sistema o de una realidad compleja”*.

Es decir, desde la posición de la propuesta, se definiría el modelo turístico, *como un sistema de interrelaciones originadas por los viajes; o como una realidad compleja que integra el conjunto de las interrelaciones que establece el mercado turístico*. De alguna manera podría concretarse, por tanto, como el comportamiento de la demanda. En este caso, identificada la demanda con los viajes de personas que se desplazan de su lugar habitual de residencia, con objeto de conocer y disfrutar de la satisfacción que les proporcionan los recursos o motivaciones turísticas. Siempre esta demanda ha de estar asociada al conjunto de la oferta, que se conforma por los bienes y servicios capaces de inducir al viaje y a la estancia por un espacio de tiempo limitado.

La tendencia a minimizar el contexto o ámbito del análisis conduce a poder representar el destino con un solo modelo, ya que incluso ese esquema teórico de representación se condiciona absolutamente a la naturaleza de los recursos turísticos disponibles; también proyecciones de la misma oferta. En ese sentido, se podría hablar de un modelo de turismo de sol y playa, ya que el destino, territorio o lugar donde se proyecta dicho turismo es en este ejemplo el litoral. Por tanto, es una



alternativa de análisis válida identificar los modelos con la naturaleza del inventario de recursos disponibles.

Sin embargo, se habrá pues de defender el principio de que existen tantas clases de modelos turísticos -en un lugar definido- como perfiles o características del mercado turístico puedan precisarse. Ello permitirá concretar numerosos modelos de turismo, que podrán caracterizar y tipificar **las diferentes modalidades turísticas**, que habrán de ser simples o complejas. Entre ellas, siguiendo la clasificación que propone la OMT (2002), podrán destacarse, por ser muy comunes en España:

- Turismo de sol y playa
- Turismo cultural o de ciudad
- Turismo deportivo
- Turismo rural
- Turismo de cruceros
- Turismo de reuniones y conferencias

Asimismo, es necesario agrupar los modelos turísticos clasificados por otras circunstancias, que explican situaciones concretas. Que perfilan **estados ocasionales o causales**, nunca relacionados con las características motivacionales. Expresando la existencia de modelos de turismo, cuyo éxito podrá deberse a razones no turísticas. Destacando en esa agrupación:

- Turismos caracterizados por el fuerte crecimiento temporal o modal
- Turismos distantes de la aplicación de prácticas clásicas de la oferta
- Identificación del turismo con el progreso de ciertas costumbres locales
- Marcados turismos sometidos a orientaciones políticas/ religiosas

En esta identificación de modelos turísticos, debe valorarse una clasificación de aquellos, estructurados en relación **al papel que juegan los decisores políticos**, bajo el cual se habrán de destacar los modelos que se caracterizan por estar en mercados:

- Liberalizados en donde los sectores públicos no controlan
- Dinamizadores del desarrollo de acciones desde las administraciones
- Intervenidos fuertemente normalizados o intervenidos
- Socializados o de impulso público



Como consecuencia, otra alternativa para proyectar la propuesta de nuestro trabajo, consistirá en considerar la existencia de diferentes modelos de desarrollo turístico, aplicando de manera cruzada políticas y estrategias diferenciadas, según la situación y condicionamientos de cada uno de ellos. Teniendo en cuenta, también, su perfil en función de la clase de modelo o recurso afectado. Para ello, se construirá una matriz, en donde se cruzaran las diversas modalidades y los condicionamientos externos, determinando un modelo para cada caso.

**TABLA 1**  
Matriz de modelos turísticos  
(según modalidades/condicionamientos externos)

|  | Sol y playa | Cultural o de ciudad | Deporte    | Reunión       | Salud      | Negocios      |
|--|-------------|----------------------|------------|---------------|------------|---------------|
| Turismo caracterizado por el fuerte crecimiento temporal o modal                     | Limitación  | Potencialidad        | Emergente  | Potencialidad | Emergente  | Potencialidad |
| Formas de turismos distantes del uso y aplicación de prácticas clásicas de la oferta | Deterioro   | Mantenimiento        | Cambio     | Ampliación    | Cambio     | Estabilidad   |
| Identificación del auge del turismo con el progreso de ciertas costumbres locales    | Restricción | Indiferencia         | Impulso    | Reducción     | Tradicción | Limitación    |
| Marcados turismos sometidos a orientaciones políticas/ religiosas                    | Ampliación  | Mantenimiento        | Limitación | Rechazo       | Retroceso  | Limitación    |

Fuente: elaboración propia

Y una segunda matriz, en la cual se mantendrán en las columnas las mismas modalidades, pero ahora con relación al papel que juegan los decisores.



TABLA 2

Matriz de modelos turísticos  
(según modalidades/condicionamientos externos)

|   | Sol y playa   | Cultural<br>o de ciudad | Deporte      | Reunión         | Salud          | Negocios     |
|---|---------------|-------------------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|
| Liberalización de mercados en donde los sectores públicos pierden control | Mejoramiento  | Seguridad               | Mejoramiento | Diversificación | Oportunidad    | Seguridad    |
| Dinamización del desarrollo por las acciones de las administraciones      | Laissez faire | Expansión               | Aumento      | Reducción       | Aumento        | Expansión    |
| La influencia de mercados fuertemente normalizados o intervenidos         | Mejora        | Crecimiento             | Reducción    | Control         | Estímulo       | Indiferencia |
| Socialización de contenidos al debilitarse el dominio del sector privado  | Regulación    | Calidad                 | Indiferencia | Reduccionismo   | Facilitación   | Incremento   |
| Socializados o de impulso público   | Peligro       | Control                 | Expansión    | Motivación      | Reconocimiento | Expansión    |

Fuente: elaboración propia

La utilidad de la construcción y análisis de las matrices anteriores, se resume en la defensa de la afirmación, de que se está más cerca de acertar señalando, “*que en el turismo español es más fácil identificarse con la existencia de un conjunto de matrices explicativas de la situación favorable o desfavorable de tantos modelos o mercados, que representar España, por un solo modelo, condicionado también a una específica situación, a un tipo de condicionamiento o a una clase de recursos*”.

Por tanto se ha de defender la tesis de que el turismo español está conformado por una serie amplia de modelos. De los cuales algunos en la actualidad funcionan muy bien, y están obteniendo excelentes resultados; y por el contrario, otros mercados o modelos se encuentran en un estado de depresión, recesión o desajuste que requiere una acción de mejora inmediata.

En el contexto en que se intenta llamar la atención sobre la justificación de este trabajo, es decir, reformulación, cambio o mejora, del turismo español, apenas o



nada, se habla del turismo en España. En momentos en los cuales se habla de la necesidad del cambio del modelo económico, para resolver los graves problemas sociales y estructurales que angustian a la economía.

Cuando se habla de haber superado la crisis económica, aunque todavía se mantengan los desajustes estructurales, desafíos o retos del futuro (bolsa de desempleo, angustioso déficit de las administraciones y nivel insoportable de la deuda) tampoco parece ser que los políticos piensen o imaginen que la actividad turística signifique un óptimo factor de recuperación y desarrollo.

Aunque España en el momento de la redacción de este trabajo se ve influida, condicionada y afectada por las elecciones que se van a vivir en Europa, en el ámbito de la Unión, tampoco parece ser, que el turismo preocupe. Además de boca de los políticos, especialmente, de los candidatos al Parlamento Europeo, se escuchan muchos programas y muchas promesas. Pero ninguna que tenga que ver con una acción de impulso al turismo como clave potencial de la mejora y fortalecimiento de la estructura económica de la Unión.

Hemos de valorar este trabajo que aquí se introduce, como un instrumento de análisis y reflexión. Para que a partir de ahora se considere al sector turístico como prioritario; con capacidad y poder suficiente para introducir líneas de actuación eficaces, y especialmente eficientes.

Se ha de considerar con este libro, que no se pretende ser depositario del poder de la no equivocación, o de la capacidad de disponer de un don de predicción y proyección sin margen de error. De ninguna manera se siente la ambición de introducir un instrumento de intervención. Si no por el contrario, ofrecer una interpretación que valore aspectos que hasta ahora han pasado casi desapercibidos en la planificación e impulso a la evolución turística.

Este es un trabajo que pretende aportar algo de luz desde la posición de dos instituciones académicas, la Escuela de Organización Industrial y la Universidad Nebrija. Se presenta con humildad, valorando positivamente, que es la aportación de más de cien expertos de reconocido prestigio. Es un documento que ha entendido en su desarrollo, que una profunda valoración de lo que ha sido, es ahora y puede ser en el futuro este sector, por aquellos que tienen el compromiso con esta realidad, podrá cambiar, y sobre todo mejorar la eficiencia del turismo español.

# 2

## Evolución del turismo español





## 1. Inicio y desarrollo del turismo español

¿Quién iba a suponer, aquella mañana del 15 de julio del año 1959, los efectos colaterales sobre el crecimiento del turismo que tendría el Plan de Estabilización? Aquel Plan fijaba determinados objetivos que se pretendían lograr: (i) estabilidad económica; (ii) equilibrio en la balanza de pagos; (iii) y fortalecimiento de la moneda; convirtiendo la peseta en una divisa estable. Además preveía la liberalización progresiva de las importaciones de mercancías y paralelamente el comercio exterior. Todo ello equivalía a implantar primero medidas liberalizadoras, si bien en paralelo exigía una política de austeridad.

La convertibilidad de la peseta y la elevación del tipo de cambio del dólar desde 42 hasta 60 pesetas, se acompañó de importantes créditos procedentes de los organismos internacionales y del gobierno norteamericano. Lo cual repercutió en:

- La elevación de los tipos de interés.
- La limitación de la concesión de créditos bancarios y congelación de salarios.
- La reducción de la inflación.
- El fomento de la inversión extranjera.
- El descenso del déficit público.

Pronto, los efectos estabilizadores del Plan repercutieron tanto en el equilibrio interior como en el exterior proyectando una economía en desarrollo:

- En 1959 se produjo un importante superávit de la balanza de pagos.
- Las reservas de divisas del Banco de España se incrementaron.
- Se elevaron las reservas exteriores y créditos a corto plazo del Estado.
- La inflación se redujo del 13 % en 1958, a un valor menor del 3 % en 1960.
- Se incrementó la inversión exterior en España, tanto como el turismo.
- Mejoraron las condiciones de competencia en el país y la tecnología.

Previamente, las actuaciones del Patronato Nacional de Turismo, anteriormente Comisaría Regia y después Servicio Nacional de Turismo, demostraban la existencia de cierta preocupación por el turismo. La decisión de crear el Ministerio de Información y Turismo por Decreto-Ley de Julio de 1951 fue el hecho que culminó un



largo proceso de incorporación de la actividad turística al marco de la estructura administrativa del Estado español.

No obstante, es evidente que el turismo en España no comenzó en los años cincuenta. La situación que ofrecía entonces el país, así como los condicionamientos políticos, no favorecían el despegue del turismo.

Las restricciones políticas y sociales que se daban en España, no podían manifestarse en la proyección de procesos expansivos de la oferta, y como consecuencia, en el crecimiento de los diversos segmentos de la demanda.

Estaba demostrado que las circunstancias económicas que se derivaban de una situación inadecuada no favorecían el despegue turístico; especialmente, por la coincidencia con otras muchas razones, entre ellas:

- La política económica, prácticamente autárquica
- La fijación de tipos de cambio de la peseta absolutamente irreales

No obstante, como se comentaba anteriormente, a partir de 1951 se reconoce la existencia de un marco jurídico-administrativo con rango de ministerio, aunque este no estuviera absolutamente dedicado al turismo. En alguna medida, porque se opinaba que el turismo en el mundo podría alcanzar en las siguientes décadas un verdadero fenómeno social de trascendencia determinante, como así lo ha sido. A nivel mundial, entre el año 1950 y 1970, el turismo internacional se multiplicó por seis. Pasando de 25 millones de turistas a 166 millones, lo que significó mantener una media anual de expansión del 9,9 %.

Sin embargo, en España, aquella percepción quedaba todavía muy lejana. Hecho que se demuestra si se analizan los limitados recursos presupuestarios con los que se dotaba a la política de turismo desde el recién estrenado Ministerio de Información y Turismo. Las dotaciones del presupuesto eran más bien escasas, y no permitían estrategias y políticas promocionales y de expansión, a excepción de alguna que otra actuación de mejoramiento de la imagen política y de modernización de las viejas infraestructuras del Estado. No obstante, fuera del presupuesto la financiación se basaba en el organismo autónomo «Póliza de Turismo», que obtenía una tasa derivada de las pernoctaciones o estancias de los viajeros en los hoteles.



Pero no es fácil hacer una valoración exacta de las asignaciones al turismo originadas desde la Póliza del turismo, ya que aquella tasa servía también para cubrir gastos de funcionamiento de los servicios, que debieran haber sido financiados con recursos propios del Ministerio, atendiendo otras necesidades de mantenimiento y conservación de monumentos, a través de la Dirección General de Bellas Artes. Ahora bien, en esos momentos en que se acometen incipientes políticas de turismo, todavía no se podía suponer que el desarrollo turístico habría de exigir muchos más medios.

A modo de introducción, en estas consideraciones generales, será conveniente destacar una serie de hechos que se produjeron en el período 1950-1975 y que influyeron de manera decisiva en el turismo español de los años siguientes. Primero, como se mencionó anteriormente, la Implantación del Plan de Estabilización de la economía aprobado por las Cortes españolas el 28 de julio de 1959. Después, la aprobación de la Ley de Competencias Turísticas de 8 de julio de 1963 y su desarrollo reglamentario por medio del Estatuto Ordenador de las Empresas y Actividades Turísticas privadas.

La Aprobación el 23 de diciembre de 1963 de la Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional. Luego sucesivamente, la aplicación de los tres primeros planes de desarrollo económico y social de España, que se extendieron desde 1964 a 1973, incorporando una monografía dedicada expresamente al desarrollo del turismo.

Sin olvidar, el desarrollo de una estructura formativa e investigadora del turismo, mediante la creación del Instituto de Estudios Turísticos y la Escuela Oficial de Turismo.

Para entender la realidad del momento es preciso presentar un breve resumen estadístico de la evolución del turismo extranjero en España en los primeros veinticinco años de la evolución, tras el año 1950. Aunque no sea objeto de este trabajo profundizar sobre el crecimiento en dichos momentos, sino valorar el despegue, como factor importante de los procesos posteriores de expansión y adaptación. Se observa pues, que todas las razones que anteriormente se destacaron, hicieron progresar la demanda turística internacional hacia España, creciendo en los primeros 25 años, en términos de visitas, a una media interanual del 15,9 por ciento.



TABLA 1

Visitantes procedentes del extranjero: período 1950-1975

| Años | Total entradas | Índice variación |
|------|----------------|------------------|
| 1950 | 749.544        | 100              |
| 1955 | 2.522.402      | 337              |
| 1960 | 6.113.255      | 816              |
| 1965 | 14.251.428     | 1.901            |
| 1970 | 24.105.312     | 3.216            |
| 1975 | 30.122.478     | 4.019            |

Fuente: Ministerio de Información y Turismo

Realmente una proyección espectacular inducida preferentemente por los medios y sistemas de distribución y promoción externos. Ello significó que en el período analizado el número de visitantes se multiplicó por 40,2 y la capacidad receptiva, medida por el número habitaciones, se multiplicó sólo por 8,9. Cifras realmente elevadas, especialmente, por su fuerte expansión durante un período tan largo.



TABLA 2

Evolución de los establecimientos hoteleros, 1951-1975

| Años | Hoteles | Índice | Habitaciones | Índice | Plazas  | Índice |
|------|---------|--------|--------------|--------|---------|--------|
| 1951 | 1.312   | 100,0  | 48.226       | 100,0  | 78.771  | 100,0  |
| 1955 | 1.836   | 139,3  | 65.766       | 136,4  | 109.680 | 139,2  |
| 1960 | 2.551   | 193,6  | 87.223       | 180,9  | 150.821 | 191,5  |
| 1965 | 6.249   | 474,1  | 188.662      | 391,2  | 328.067 | 416,5  |
| 1970 | 8.244   | 625,5  | 309.096      | 640,9  | 545.798 | 692,9  |
| 1975 | 9.517   | 722,1  | 430.353      | 892,4  | 785.339 | 997,0  |

Fuente: Ministerio de Información y Turismo

En el cuadro puede observarse el crecimiento de la oferta hotelera en España para el período analizado. Realmente valores espectaculares, siendo importante manifestar, no obstante, que en los veinticinco años estudiados, el índice de expansión de la



capacidad hotelera no experimentó un proceso tan acelerado como el número de llegadas, ya que la tasa interanual media acumulativa de variación de plazas sólo fue del 9,6 %; inferior al aumento de la demanda (15,9%).

El estudio en profundidad de tales diferencias muestra que aquéllas pueden deberse a diversas circunstancias específicas:

- A que la estancia media del visitante extranjero disminuyó
- A que la cuota de mercado del segmento nacional o de residentes, que utilizaba la hotelería se redujo, frente a la cuota de la demanda externa,
- Al aumento significativo de los flujos de turismo extranjero que sucesivamente fueron interesándose por el alojamiento extra hotelero.

En paralelo, la variación de la producción o gasto de la demanda internacional, era el indicador que entonces proyectaba la imagen real del desarrollo turístico. Siempre utilizando las estadísticas del Banco de España, con base la Balanza de Pagos. Los datos muestran un coeficiente multiplicador expansivo para el mismo período de 165 veces. No cabe duda, que era asombroso apreciar la magnitud de la expansión de la variable ingresos por turismo, que acumulaba en su valor base, no solo el crecimiento de los turistas, sino la evolución de otras variables como los precios y la mejora de la calidad e intensidad de los servicios demandados por los turistas.

Se considera, que entonces eran varias las razones que a lo largo del período analizado podían justificar la disparidad entre la llegada de visitantes y los ingresos turísticos en divisas:

- El aumento de los precios interiores,
- La fuerte estabilidad del tipo de cambio a partir de 1959,
- La mejora del gasto medio real por visitante,
- El aumento de la estancia media.



TABLA 3

Movimiento de divisas (millones de dólares) 1950-1975

| Años | Ingresos | Índice variación |
|------|----------|------------------|
| 1950 | 20,61    | 100              |
| 1955 | 96,72    | 469              |
| 1960 | 296,5    | 1.439            |
| 1965 | 1.104,90 | 5.361            |
| 1970 | 1.680,78 | 8.155            |
| 1975 | 3.404,23 | 16.517           |

Fuente: Banco de España. Balanza de pagos de España.

Pueden observarse en el período analizado cuatro causas de inflexión:

- 1959, devaluación de la peseta
- 1967, crisis monetaria por debilidad de la libra
- 1969, recuperación del turismo tras la crisis monetaria
- 1973, crisis de la energía

Ahora bien, ha sido necesario eliminar de la evolución de los ingresos por turismo la influencia del tipo de cambio y del crecimiento de los precios para observar cuál fue, en términos constantes, el comportamiento del gasto real por turismo.



TABLA 4

Ingresos por turismo en España en millones de pesetas

| Años | Millones pesetas corrientes | Millones de pesetas constantes |
|------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1950 | 1.082                       | 1.082                          |
| 1955 | 4.172                       | 3.638                          |
| 1957 | 4.165                       | 3.099                          |
| 1959 | 9.535                       | 5.826                          |
| 1967 | 84.689                      | 31.758                         |
| 1971 | 132.458                     | 40.532                         |
| 1973 | 179.371                     | 45.560                         |
| 1976 | 205.262                     | 32.842                         |

Fuente: Banco de España



La diferencia de los ingresos por turismo para el período en pesetas corrientes (23,3) o en pesetas constantes (14,6), se debe al tipo de cambio y al nivel del gasto.

## 2. El pasado reciente. Obsesión por el crecimiento

Los cuadros estadísticos que se incluyen a continuación, manifiestan con precisión el fuerte crecimiento que ha tenido el turismo español entre el año 1975, y el año 2013, fase actual.

Tanto en la cifra de llegadas, medidas por el número de visitantes, como en los ingresos del turismo extranjero recibido, se percibe un hecho común y sorprendente: la fuerte expansión de las magnitudes.



TABLA 5

Llegadas del turismo extranjero a España. Pasado reciente.

| Años | Miles llegadas | Incremento anual<br>miles | Incremento anual<br>Porcentaje |
|------|----------------|---------------------------|--------------------------------|
| 1980 | 38.027         | - 875,7                   | -2,2                           |
| 1985 | 43.235         | 303,7                     | 0,7                            |
| 1990 | 52.044         | -2.013,5                  | -3,6                           |
| 1995 | 62.495         | 1.066,9                   | 1,7                            |
| 2000 | 74.580         | 2.417,0                   | 3,6                            |
| 2005 | 92.563         | 6.582,0                   | 8,8                            |
| 2010 | 93.744         | 1.845,0                   | 2,0                            |
| 2013 | 100.390        | 2.262,0                   | 2,4                            |

Fuente: Secretaría de Turismo y FRONTUR



**TABLA 6**  
Ingresos por turismo en España

| Años | Millones de euros | Incremento anual miles | Incremento anual Porcentaje |
|------|-------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1980 | 3.008             | 404,0                  | 15,5                        |
| 1985 | 8.264             | 764,2                  | 10,2                        |
| 1990 | 11.287            | -305,3                 | -2,4                        |
| 1995 | 18.788            | 1.484,9                | 8,6                         |
| 2004 | 43.758            | 900,0                  | 2,1                         |
| 2005 | 46.006            | 2.232,5                | 5,1                         |
| 2010 | 48.926            | 959,3                  | 2,0                         |
| 2013 | 59.082            | 5.75,1                 | 9,6                         |

Fuente: Banco de España y EGATUR

El crecimiento de las llegadas tuvo como media anual, desde el año 1980 una variación del 4,3 %. A su vez, los ingresos crecieron para el mismo período el 13,8 %. No obstante la corrección del número de visitantes en términos de turistas (considerando como turistas a los visitantes que pernoctaban) pasa de 48,57 a 60,66 millones; lo que significa un aumento anual del 1,0 %, porcentaje, muy inferior al de llegadas. Este dato representa un cambio de cuota desde el año 2001 al 2013 en turistas sobre visitantes del 64,3% al 60,42%, lo que explica una entrada superior de excursionistas, en términos relativos, sobre el número de turistas.

El análisis de las explicaciones, consideraciones y manifestaciones políticas de cada momento han venido demostrando, que a nivel de las administraciones parecía que se vivía una obsesión por el número recibido de personas, o mejor dicho, por el crecimiento. Esta obsesión predominó sobre una reflexión seria y completa sobre la estratificación, segmentación o cambio de la estructura de los visitantes.

De los cuadros anteriores se puede evidenciar un hecho incuestionable. Los ingresos crecían bastante más que las llegadas pues si se consideraban los movimientos de visitantes, estos lo hacían la tercera parte que los ingresos. Resultado también lógico en su tendencia, ya que el alza superior de los ingresos habría de incorporar varios elementos o ruidos: (i) el alza de los precios; (ii) los incrementos del gasto medio y de la estancia media; (iii) el aumento del gasto por el alza de la calidad del consu-



mo; (iv) y finalmente, la influencia teórica del tipo de cambio, algo menos desde la incorporación a la eurozona.

Por otra parte, la reflexión anterior sobre el crecimiento del turismo en España, primero en los comienzos del boom y después en el pasado reciente, exige sin duda el estudio de otros planteamientos fundamentales, que no limitan a los aumentos o incluso al exceso de aumento del turismo internacional, la valoración media o conjunta de la actividad turística española. Por tanto, se ha de estimar o valorar también los otros componentes básicos de la cuenta satélite del turismo español:

- a) La demanda turística procedente del gasto de los residentes
- b) La demanda turística originada por consumos intermedios, originados por las empresas y las administraciones públicas
- c) El gasto en actividades para el turismo, medido por la Formación Interior Bruta en capital fijo, valorado por el crecimiento de la capacidad en alojamiento.

Una referencia sobre la demanda doméstica, o gasto de los residentes en turismo, - en la que se incluyen el gasto de las familias y el gasto en turismo de las empresas y administraciones - obtenida de la Tabla Input Output de la Economía Turística del año 1970, permitiría establecer que esta componente de la demanda total turística equivalía aproximadamente al 55% del total, lo que supone 970 millones de euros de aquel año. Como consecuencia, teniendo en cuenta, que en el año 2013 dicho gasto se elevó a 55.000 millones de euros, el crecimiento medio interanual de la variable para el período de los 43 años transcurridos fue del 9,8 %. Valor similar al presentado por la demanda extranjera que visitó España. Luego, ha de atribuirse un comportamiento similar a los dos grandes sectores del gasto efectivo.

Asimismo, es necesario vislumbrar el comportamiento de la tercera variable que constituye la producción turística global. Es decir, la Formación Interior Bruta del capital fijo (FIBcf). Lo cual debe realizarse, valorando el crecimiento de la oferta de alojamiento, precisando exclusivamente la capacidad receptiva hotelera. En el cuadro precedente sobre este tipo de oferta, se indicaba que en el período 1951/1975 el número de plazas construidas en los hoteles españoles pasó de 79.000 a 785.000. Es decir la magnitud se multiplicó por diez. Lo que equivale a un 10% anual. Puede como consecuencia imaginarse, que junto a las infraestructuras requeridas, tanto de transporte, como de comunicación se elevó la FIB a cifras sorprendentes.



En cuanto a la evolución del pasado reciente en la hotelería española, el número de plazas ha evolucionado, desde el año 1999 al año 2013, de 1.248.174 a 1.755.358. Lo que ha significado un aumento desde el año 1951 hasta el momento actual del 5%.

Pero para mantener el equilibrio de las magnitudes de oferta y de demanda en este análisis teórico del conjunto, es conveniente estimar la expansión de la capacidad no hotelera, que también absorbe una parte importante de las estancias turísticas. Por tanto, será conveniente valorar cuál sido el proceso de crecimiento de la oferta de viviendas residenciales, secundarias o de potencial uso turístico, en el período de tiempo que en este supuesto se estudia.

El resultado de la investigación nos conduce a calcular un aumento del valor representativo de la oferta no hotelera del orden del 3,1% cada año. En consecuencia se podría establecer un PROXI de que conjuntamente la expansión del total de las camas no habrá llegado al 4%. Este resultado ha de conducirnos a pronosticar o a determinar la hipótesis de que, necesariamente, se habrá elevado el coeficiente de ocupación, pues es evidente que el incremento de las pernoctaciones ha aumentado, aunque la estancia media haya descendido en los últimos años.

Hasta este punto del análisis, sin más elementos de interpretación y consideración, solo puede decirse, que el único dato objetivo hasta ahora era la rutina o tendencia hacia el crecimiento, tanto en las variables de la demanda, como en los de la oferta. Y es lógico pensar, cuando la demanda ha mantenido una variación anual positiva comprendida entre el 3,5% y el 4%, que se condicionaba esa actitud -en principio inadecuada- a la obsesión de tener que llenar nuevas camas o nuevas plazas. O lo que es lo mismo, viabilizar una expansión a menudo pocas veces meditada y viabilizada. Empujar un movimiento indiferente, estimulado por una inercia insensible, exento de condicionantes y razones técnicas que alentaban hacia la masificación desordenada y sin horizonte.

Ese proceso acelerado de expansión, que asombraba anualmente por los hitos conseguidos cada temporada, superaba muchos años tasas de variación superiores a cifras de dos dígitos, pero ignoraba o desatendía elementos y factores fundamentales para el desarrollo que, sin duda, se consideran hoy paradigmas determinantes para el equilibrio. Claves para la eficiencia, para la idoneidad, y sobre todo para la consecución de los más oportunos objetivos.



Y aunque posteriormente se han resuelto muchos problemas y se han aplicado excelentes estrategias sectoriales y políticas regionales, tales como la puesta en valor de productos y de servicios óptimos, o se hayan alcanzado niveles de desarrollo importantes -prácticamente únicos en el mundo- se ignoraron por el contrario muchas dimensiones y perfiles que exigían necesariamente, primero el diseño y después la construcción de una ajustada estructura turística española.

Ignorancia, olvido o descuido que han llevado a importantes ineficiencias que hoy, a pesar de los logros y buenos resultados, se manifiestan como factores a corregir, a intervenir y a trabajar con especial atención y dedicación para llegar al horizonte deseado. Intervenciones que no pueden dejarse a la improvisación y a la intuición. Es imprescindible, a partir de ahora, actuar basando el futuro en una propuesta colectiva, coordinada y responsable.

Ahora bien, esa tendencia hacia el crecimiento, como fundamento de la política turística seguida por los actores y decisores de los destinos turísticos españoles (Benidorm, Magaluf, San Bartolomé de Tirajana.....), ha tenido su justificación por la concurrencia de cuatro situaciones que han confluído sobre el turismo español, especialmente en Europa en el período 1960 a 2000.

- d) Fuerte crecimiento económico a excepción de ciertos períodos de recesión debido a crisis coyunturales (1967, 1973, 1977.....)
- e) Política de precios turísticos controlados, debido a un fuerte intervencionismo estatal
- f) Bajo coste del transporte aéreo desde los países turísticos emisores europeos así como una fuerte expansión del transporte automovilístico
- g) Aplicación de una disciplinada función de coste de la producción en los mercados turísticos receptores españoles, por efecto del oligopolio del TO

Podría resumirse tal situación mediante la especificación de un modelo estructural de cuatro ecuaciones representativas de aquella realidad:

|  |   |
|--|---|
| $IPIB_{Et} = f(IFBC_{Et}^{\alpha})$ Crecimiento Europa | $IPC_{et} = F(ICP_{et}^{\beta})$ Control precios  |
| $PTA_{Et} = Q(IIA_{Et}^{\gamma})$ Precios transporte   | $CPT_{et} = M(IPTO_{et}^{\sigma})$ Control costes |
| Elasticidad ( $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ )        | Et = Europa; et = (España)                        |



Se podría poner de manifiesto que el crecimiento del turismo extranjero en España, con una tasa de expansión media de la demanda durante el período 1960/2000 superior al 9%, fue superior a la media de incremento del turismo internacional mundial, que alcanzó solo un valor del 5,89 %.

Como consecuencia de todo lo señalado se podría afirmar que el fuerte crecimiento producido en España, teniendo en cuenta el modelo anteriormente expuesto, se debió a la aparición y proyección de un conjunto de circunstancias que promovió una plataforma promotora de dicha expansión.



FIGURA 1

Cambios coyunturales que favorecieron el desarrollo turístico en España 1945-1975

**1945 Finalización de la II Guerra mundial:**  
aviones militares utilizados para tráfico comercial. Aumento de vuelos con costes bajos a destinos como España

**Entre 1955-1972:**  
fuerte crecimiento económico en Europa  
· Incremento de formación Interior Bruta del capital Fijo  
· Creación de la CEE (1958)

**1959 España, Plan de Estabilización:**  
· Caída de los precios  
· Mejora de la productividad

*Fuente: elaboración propia*

Es, por tanto, la visión del sector turístico español de aquellos años -muy centrada en el incremento- la que hace posible, por encima de otros objetivos, considerarla como el fin determinante. Pero dicho proceso expansivo, no solo era el objetivo de la estructura española sino también el fin primordial de los intermediadores de los viajes que habían puesto en la superación anual de los paquetes vendidos la justificación de su beneficio.



### 3. Descripción y validación de los efectos, repercusiones, consecuencias y resultados de la pasada evolución del turismo

Para explicar mejor el crecimiento del turismo español será conveniente que en un cuadro sinóptico se resuman agrupadas, en cuatro categorías diferentes, las influencias que el turismo ha generado. En ese sentido, se clasifican las categorías de menor a mayor trascendencia, determinando, además, el nivel de los alcances o casos más significativos de la evolución del turismo en España. Dicho ejercicio se realiza con el fin de analizar posteriormente las derivaciones que se han sucedido y la propuesta de un cambio que sea capaz de mejorar las deficiencias aparentes y resolver los problemas más graves que se perciben y que manifiestan posibilidad de solución.

Con ese fin, se establece en el cuadro inmediato la escala de influencia que cada categoría ha podido ejercer positiva o negativamente en la evolución del turismo:

|               |   |
|---------------|---|
| Efectos       | Impacto puntual con proyección menor a un año, con relación a la continuidad del suceso                 |
| Resultados    | Evaluación de la acciones del turismo con proyección temporal a un año, quinquenio o década             |
| Repercusiones | Profunda influencia o cambio con posibilidad de mantenimiento, recuperación o ampliación                |
| Consecuencias | Valoración o balance final del turismo con reducida capacidad de modificación, eliminación o superación |

Puede apreciarse seguidamente, como el turismo ha ejercido una influencia que, según sea controlada o ampliada, podrá causar hechos positivos o negativos en el entorno del destino turístico cuestionado por lo que, necesariamente, han de valorarse todos los supuestos de influencia para percibir un balance objetivo y medido de la realidad turística.



TABLA 7

Cuadro de Categorías de Influencia en el turismo

| Categorías de influencia | Favorables/positivas  | Desfavorables/negativas   |
|--------------------------|---|---|
| Efectos                  | Ingresos balanza de pagos<br>Generación rentas fiscales<br>Reducción del desempleo<br>Mejora intercambio social<br>Asentamiento poblacional | Presión demanda de trabajo<br>Inseguridad<br>Contaminación<br>Inflación<br>Bajo rendimiento empresarial             |
| Resultados               | Participación en el PIB<br>Multiplicador igual a 1,7<br>Generación de empleo<br>Fortalecimiento moneda                                      | Gasto en importaciones<br>Insuficiente educación turística<br>Descoordinación<br>Caída de la calidad servicios      |
| Repercusiones            | Reducción de los niveles paro<br>Cambio cultural<br>Mejora de infraestructuras<br>Cambio en la estructura consumo                           | Degradación paisajística<br>Especulación suelo<br>Estacionalidad de la demanda<br>Sobre utilización de los recursos |
| Consecuencias            | Mejora calidad de vida<br>Revalorización de destinos  | Masificación<br>Pérdida autenticidad costumbres   |

Fuente: elaboración propia

### Las influencias positivas del desarrollo del turismo en España

Nadie puede dudar en estos momentos que el turismo ha sido trascendente para el desarrollo de la nación española. Puede afirmarse el principio general de que sin la llegada del turismo todo hubiera sido distinto. Razón por la que se mantiene en estas páginas la hipótesis “de que el turismo ha sido la fuerza económica más importante de los últimos años para el logro del desarrollo español”.

Si se analizan uno a uno los supuestos positivos que anteriormente se han reflejado como resumen de la trascendencia del turismo, se apreciará de inmediato la importancia que ha tenido esta actividad para el cambio que ha experimentado el país. De ese modo, se podría poner de manifiesto las diferentes aportaciones en cualquiera de los planos económicos y sociales que el turismo proporciona. De esa manera es evidente que, sin la suma acumulada de las divisas que ha ido aportando año tras año el turismo, la balanza de pagos hubiera estado desajustada y no se habría podido



cubrir el déficit crónico de la balanza comercial, pudiéndose estimar que desde el año 1960 la media ponderada de la cobertura del turismo ha superado el 60%, poniendo en evidencia que en tales importaciones se encontraba una parte significativa de la energía consumida en España.

Por otra parte, puede estimarse que la contribución del turismo a las rentas fiscales alcanzaba valores superiores al 10% del valor de la hacienda central, lo cual justifica que el gran beneficiario del turismo fueron siempre las administraciones en su papel de recaudadoras de las exacciones públicas. Además, otro efecto que siempre ha de ser destacado como fundamento del turismo, quizás más importante que los dos anteriores, ha sido la aportación estacional de la actividad turística, reduciendo las bolsas de desempleo.

No puede olvidarse el efecto que el turismo ha impulsado para la mejora de los intercambios sociales entre las poblaciones receptoras y las corrientes de viajeros. La actividad ha inducido a entablar intensas y entrañables relaciones personales entre ciudadanos de diferentes países. Por otra parte, como efecto social significativo, debe destacarse la influencia que ha ejercido el turismo como factor de asentamiento de poblaciones, evitando migraciones y desarraigos.

En otra categoría superior hay que resaltar los resultados generados por el turismo, como derivaciones de su transcendencia. En primer lugar, la aportación a la formación del PIB, que ha sido siempre analizado como el aspecto influyente más repetido de la actividad o el resultado más importante del turismo (sobre todo en estos momentos que alcanza un valor relativo del PIB del 11,5%).

En segundo lugar, debe valorarse el coeficiente multiplicador del turismo que explica en qué medida el gasto de los turistas permanece generando riqueza a través de las transacciones productivas en el segundo y siguientes escalones. Este resultado proyecta una expansión adicional del gasto de los turistas igual a 0,7%; lo que significa en España, que el gasto de una unidad original se traslada en sucesivos procesos en el incremento de la influencia en 1,7.

En paralelo al efecto de apoyo estacional al desempleo, llama la atención los resultados que el turismo produce al mantener una demanda de trabajo anual que, durante 2013, llega a superar 2,2 millones de personas ocupadas en la actividad de los viajes. Tampoco puede ignorarse la influencia sobre el fortalecimiento de la moneda y,



aunque el turismo en España en una parte importante se corresponde con el gasto en el área de la eurozona, su papel con relación al equilibrio con otras monedas fuera del euro es importante.

En el ámbito de las repercusiones que por su influencia son determinantes en la economía y la sociedad española, y que tienen ahora proyección atemporal, por su carácter permanente, no coyuntural, destacan esencialmente:

- La reducción del paro estructural que en España se estima por encima de tres a cuatro millones de personas
- El cambio cultural que ha supuesto para la población de los municipios receptores las nuevas orientaciones en idiomas y actividades de los turistas
- La mejora significativa y ampliación de las redes de infraestructura que España ha incorporado en parte por derivación de la masificación del turismo
- La modificación de la estructura de consumo de los ciudadanos de los destinos turísticos que se ven afectados por las costumbres que el turismo genera.

Por último, como consecuencia de las políticas y actuaciones generales, macro o sectoriales, es indiscutible que se han producido dos situaciones que se manifiestan determinantes del cambio que el turismo ha provocado. La primera, la fuerte mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Desde distintos aspectos y desde distintos enfoques se demuestra que el turismo ha sido uno de los factores más influyentes en la ampliación del bienestar social. Desde el empleo, desde el aumento de la riqueza directa o desde la influencia intersectorial o multiplicador del turismo, la actividad turística induce a un claro mejoramiento en los modos de vida. Reduciendo la pobreza y aumentando las rentas personales. O mediante políticas de distribución de la renta, que la población percibe, mejorando sus posibilidades vivenciales.

Asimismo se ha de mencionar que el turismo es un factor de desarrollo regional, haciendo posible que muchos lugares -gracias a los turistas- hayan pasado de un profundo subdesarrollo a un importante desarrollo local.



## Hechos negativos por causa del fuerte crecimiento turístico

No se puede imputar al turismo, o a su crecimiento, los males o desajustes que sus efectos, resultados, repercusiones y consecuencias generan. Debe asegurarse que los hechos negativos que se han provocado en su entorno no proceden de su acción, sino de las inadecuadas decisiones y estrategias seguidas intencionada o por causas imprevistas o casuales. Por ello, ha de imponerse el principio de que el turismo no es culpable de sus influencias, y sí las políticas aplicadas, normas aprobadas o medidas llevadas a cabo de modo inconsecuente.

Si se estudia en primer lugar la relación de efectos negativos seleccionados en el cuadro, se observará que el primer caso -la presión sobre el trabajo, induciendo probablemente al alza de los costes salariales- el problema no se origina por el turismo, y sí por la falta de una adecuada planificación de la capacidad de mano de obra, de los recursos humanos o de los grupos profesionales, que debieran haber sido dimensionados en función de una adecuada planificación de la oferta de empleo.

Problemas como la inseguridad ciudadana debida a la insuficiencia de vigilancia, o por ejemplo, la contaminación por falta de tratamiento de residuos líquidos o residuos sólidos, es evidente que no se deben al crecimiento turístico, sino a la falta de políticas de seguridad ciudadana o a la planificación de la conservación ambiental.

Si se analizan los efectos inflacionarios del turismo puede ser considerada absurda la acusación ya que es evidente que los efectos inflacionarios, ya sean debidos a la inflación de demanda o a la estanflación, se producen por causa de la ausencia de una planificación y ordenación de los mercados y, por supuesto, no a un crecimiento ajustado del turismo.

En cuanto al bajo rendimiento empresarial, en la mayoría de las ocasiones se origina en la falta de un estudio previo de viabilidad y a razones microeconómicas. Por supuesto, nunca se habrá de acusar una acertada estrategia de desarrollo turístico al fracaso de un proyecto económico.

Si nos fijamos en los resultados adversos del turismo provocados colateralmente, en este caso, todavía se debería acusar menos a la actividad de aquellos valores, que cuando se analizan los efectos negativos de repercusión directa. Por ello, la



necesidad de importar no es una causa debida al turismo. Ni tampoco la deficiencia del sistema educativo para la formación profesional, la dirección de empresas o la gestión de proyectos turísticos. Ambos resultados adversos son problemas específicos del sistema social y económico, y no de la decisión de crecer en turismo.

Además, en cuanto a la caída de la calidad de los servicios, podría imputarse más al descuido de los responsables, a la falta de un verdadero modelo de desarrollo turístico o al desconocimiento de lo que pretende el turista, pero nunca a la política turística. Es decir, se debe más a una actitud y a la rutina descuidada.

Sin embargo, por el contrario a la evaluación de las repercusiones positivas, en el caso de las negativas, si puede afirmarse que en alguna medida, las malas influencias pueden deberse a la política turística y al conjunto de normas, leyes o decisiones que la configuran o condicionan plenamente. Si se valora el hecho adverso de la degradación paisajística, cualquier política turística debería ser lo suficiente rigurosa para impedir daños a la imagen del paisaje. Hecho o principio parecido a cuando se habla de la repercusión negativa del turismo sobre el valor del suelo y como derivación a la corrupción y al sobreprecio del suelo.

Con relación a la situación que se produce cuando se satura el uso de un recurso turístico, como puede ser una playa, se deberá imputar prioritariamente al desconocimiento del límite expansivo natural de un recurso o de su capacidad de carga, y no a la llegada de los turistas, ya que es evidente que cualquier aproximación a la falta de sostenibilidad de un recurso no es causa del turismo, sino de los decisores. Bien por voluntad política o bien por desconocimiento.

Cuando nos planteemos el estudio de las influencias y la culpabilidad de las consecuencias producidas por el crecimiento acelerado del turismo, tal como es el caso de la masificación de los destinos o la pérdida de autenticidad de las costumbres y caracteres de un lugar, apreciaremos que dichas realidades se han provocado de manera autónoma al mismo turismo. La conclusión por tanto no puede ser otra que reconocer que las consecuencias adversas del turismo se han originado por una pérdida del control de la actividad. Luego, puede afirmarse que se hace necesario siempre una planificación turística, si se desea alcanzar el equilibrio y la armonía en el crecimiento. El problema no está en el crecimiento, sino como se produce este.



## 4. *Análisis de las causas y problemas de la situación actual*

Existe un reconocimiento general de la sociedad española que valora al turismo como factor de desarrollo e impulsor económico de gran importancia. Pensamiento que también defienden, de alguna manera, los grupos de dirección y planificación de la economía.

No existen por el contrario voces opuestas que con insistencia se opongan a dicho postulado popular. Incluso, como actitud beligerante justificativa de ese reconocimiento, hay deseos de buscar excusas que motiven una complicidad más estrecha en esa inquietud entre el estado y la población. Proximidad que sirva para conseguir actitudes unánimes, impulsoras de apoyos al turismo. Participativas desde cualquier grupo de presión, mediante la recuperación de viejas consignas como “el turismo es cosa de todos”. Integración cuyo objeto será conseguir una conciencia colectiva más participativa.

Asimismo, también promoviendo aquel eslogan promotor de nuestro turismo “España es diferente”, se cree que se induce a una integración social y cooperadora, permitiendo interiorizar la idea de ofrecer un destino único por sus caracteres naturales, sociales y culturales. Sin embargo, aunque es evidente, tal como ha quedado demostrado en el punto anterior que el turismo ha creado riqueza, en la actualidad, hay diferentes influencias negativas que deben motivar a los responsables de la actividad turística a reflexionar.

A reflexionar en la necesidad de cambiar elementos y modos que hoy son innecesarios y costosos. Al mismo tiempo que se sustituyan prácticas y rutinas inadecuadas e improcedentes. Siempre partiendo del principio filosófico que recomienda “que en todo desarrollo, empresa y proyecto el cambio es una constante que no ha de olvidarse”; o lo que es lo mismo, el cambio ha de ser permanente en todo el proceso de progreso del turismo español.

En España, en el marco del desarrollo político, incluso en muchas de las comunidades turísticas especializadas en dicha actividad, no existe un ministerio de turismo, ni una consejería dedicada a promover, dirigir y ordenar este sector. Incluso podría



decirse, tal como se ha demostrado en numerosas ocasiones, que no es la creación de dicha institución administrativa la mayor necesidad que tiene el turismo.

Por tanto, tras las numerosas dinámicas de grupo realizadas para el desarrollo de este trabajo, y tras oír a los expertos, puede decirse que no es la falta de un órgano gestor superior la causa principal de los muchos problemas, pérdida de oportunidades, mermas y déficits del turismo español. Muchos son los ministerios que entrarían en conflicto por solapamiento de funciones si bien, sí se hace necesario resaltar ahora la creación de un ente poderoso que administre la actividad.

### Masificación constructiva

Se ha dicho anteriormente, que una de las consecuencias del *laissez faire* permitido en el modo y organización del turismo español -ya sea gobernando en el orden jerárquico con secretarías de estado o con ministerios mixtos como el de Información y Turismo en su momento-, ha sido la fuerte masificación de la oferta turística. Es decir, una sobreocupación de los espacios en donde se hayan desarrollado complejos o destinos turísticos. Podría decirse que en espacios turísticos representativos se han construido sobre el territorio más de 50 habitaciones de media por hectárea. De modo global podría hablarse de que el país ha incorporado del orden de 14 millones de habitaciones (hoteleras y no hoteleras) sobre un suelo no superior a 3000 kilómetros cuadrados. Es decir, solo el 0,6% de la superficie de España. Véase el ejemplo de Benidorm que dispone de una superficie de 32 kilómetros cuadrados (3200 hectáreas y 240.000 habitaciones), lo que significa 75 habitaciones por ha.

La causa de esa masificación se ha debido esencialmente al descuido ante un grave proceso de especulación; permitiéndose construcciones que superaban los límites adecuados para mantener un adecuado equilibrio ambiental, social y paisajístico; autorizándose alturas exageradas, no importando los problemas que acompañaban esa masificación. Hoy consecuencia de un exceso de liberalización de las normas.

### Problemas formativos

Por otra parte, la evolución del sistema educativo/formativo en turismo no ha encontrado el adecuado cauce o plan de estudios y programas de profesionalización de sus activos. Puede señalarse que, desde el año 1965, momento de la creación del



Instituto de Estudios Turísticos y de la Escuela Oficial de Turismo que nacían con aquel propósito en todos los niveles (oficios básicos, formación profesional, técnicos en turismo, graduados, enseñanza para directivos, etc.), siempre se ha producido un cambio de programas o planes pero con resultados insatisfactorios. Véase como ejemplo los técnicos en turismo (TET, TEAT, DEAT, DT, y graduados) y las continuas variaciones con valoraciones negativas desde los cuadros empresariales y también desde el consumidor.

La necesidad de disponer de un sistema formativo que conduzca a la eficiencia, el compromiso, la responsabilidad y la permanencia, incorporando los procesos técnicos más avanzados en el trabajo y los métodos de enseñanza más evolucionados, es un objetivo que debe alcanzarse. Es evidente, que lograr una mayor vocación por el trabajo bien hecho conduciría a cuadros de profesionales más integrados, y posiblemente a una mayor rentabilidad.

### Degradación paisajística

Preocupa la alteración de los equilibrios ambientales, entre ellos, el paisajístico. Desajustes en los que el crecimiento tan importante que ha tenido el turismo español ha podido participar o directamente provocar. Es un hecho innegable el acoso, desprecio o maltrato recibido por el paisaje, pues hay trabajos, manifestaciones y estudios técnicos que los describen y los ponen en evidencia. El turismo en España ha causado problemas en los perfiles de la campiña, en los horizontes y panoramas, en las bellezas de litoral, etc. que necesariamente han de ser resueltos. Por tanto, deben buscarse caminos para la regeneración.

Se han primado numerosas decisiones basadas en la pedantería, la falsedad artística, la corrupción, la defensa de absurdas moles y alturas y otras felonías teñidas de absurdas justificaciones que la naturaleza como plástica y como espectáculo ha debido soportar. Es el momento ahora de aplicar soluciones bien intencionadas, capaces de arreglar todo lo que un insensato crecimiento considero oportuno, basado en que cualquier cosa valía para prosperar. Sin duda, un nuevo turismo apoyado en el cambio, la belleza y la eficiencia deberá ayudar a regenerar lo que nunca debió ser agredido y contaminado.



## Concentración motivacional

El análisis estructural del turismo español señala, manejando las estadísticas de pernoctaciones, FRONTUR y FAMILITUR, que aproximadamente el 70 % de las estancias realizadas por nuestros visitantes están localizadas en municipios costeros. Podría decirse que ese pequeño territorio que España utiliza para su desarrollo turístico, incluido el urbano de las grandes ciudades, absorbe el mayor porcentaje de la demanda, ya que parece ser que no hay otros recursos o razones motivacionales para viajar a España. Es bien cierto que esta afirmación es absolutamente falsa.

El turismo español padece una fuerte concentración motivacional que, sin pretenderlo, invalida la posibilidad de desarrollar muchos otros recursos turísticos. Motivos que a menudo no tienen que ver nada con el mar, el paisaje y el sol, pero que tienen tanta importancia, valor y capacidad de atracción como los tradicionales y habituales. Recursos que a partir de ahora, en un nuevo turismo a desarrollar, han de ser reivindicados, impulsados y promovidos.

Recursos sociales y culturales, antropológicos, gastronómicos, históricos, etc. Atractivos que han de ser los ejes y claves del cambio para equilibrar un turismo que peca por exceso de una fuerte especialización. Posiblemente por ello, menos segura y rentable.

## Estacionalidad de la demanda o de la oferta

La concentración motivacional que sufre el turismo español justifica que exista una sensible estacionalidad de la demanda cuando, lo que debería producirse, es una mayor estacionalidad de la oferta. Es un hecho comprobado que la función de expansión de la demanda, con relación a cualquiera de las variables de las que depende, es mucho más elástica que la función de la oferta, que por su propia naturaleza es bastante rígida.

Son estas las razones que explican que se origine un mercado turístico estacional; ya que se ha propiciado que una gran parte de los flujos turísticos que se desarrollan en España estén condicionados por el clima, que es un factor terriblemente estacional.



Los recursos de atracción -a excepción de los ligados a la naturaleza, el recurso playa y el recurso nieve- son atractivos que podrían ser promovidos para ser disfrutados en cualquier mes del año. Por tanto, desde el disfrute de esas motivaciones específicas, se podría hablar de elasticidad. Pero, el problema de la concentración temporal de la demanda en España, se deriva de que aproximadamente el 35% de la demanda se absorbe en el tercer trimestre, lo que desajusta la distribución armónica trimestral del 25%. Circunstancia que animaría a pensar que un mayor esfuerzo en la promoción de ofertas minoritarias redistribuiría de manera más homogénea la demanda.

### Descoordinación administrativa

Uno de más graves problemas de nuestro turismo es la descoordinación existente en los procesos de dirección y ordenación. Se ha manifestado que el conflicto no tiene solo dirección horizontal, o desencuentro entre los sujetos de un mismo plano o dirección. Es decir, entre el sector público, sector público; o sector privado, sector privado. Se ha destacado que la descoordinación se proyecta en todos los sentidos, tanto en la dirección horizontal como en sentido vertical. Y en donde la falta de identidad en los criterios y objetivos se manifiesta también entre los miembros de las asociaciones empresariales.

Por otra parte, el régimen de competencias administrativas transferidas que contempla la Constitución española, así como el marco legal del régimen local de los ayuntamientos —en el marco de las responsabilidades y deberes que les condiciona— complican bastante la toma de decisiones. En ese sentido, se proyecta la necesidad de instrumentalizar la gobernanza turística que agilice los procedimientos, identifique objetivos y horizontes, marque estrategias conjuntas y promueva la cooperación y coordinación entre todos los socios, sujetos locales y *stakeholders*.

### Pérdida de autenticidad de los productos turísticos ofertados

El crecimiento y la masificación que se han producido en el largo proceso de expansión del turismo español y, lamentablemente, la especulación permitida en algunos lugares, han hecho perder autenticidad a ciertos productos turísticos. Esa situación ha de obligar a todos aquellos con capacidad de transmitir en el tiempo los valores genuinos, a buscar primero las vías o procedimientos para restablecer lo original



y después montar un sistema de vigilancia que garantice el mantenimiento de lo verdadero. No debería aceptarse nunca que, por empuje o impulso del crecimiento turístico, se permita transgredir los valores propios de cada fuente o patrimonio propio de cada destino o recurso.

Se ha de poner especial énfasis en aprovechar el turismo para recuperar recursos culturales, artísticos o ambientales que hayan perdido parte de sus valores. Y no por el contrario, permitir utilizar al turismo para alterar, degradar o destruir sus atractivos. El turismo puede y debe beneficiarse de la riqueza monumental, como recurrir a la historia para empujar el desarrollo turístico. Pero ha de garantizar y salvaguardar lo verdadero y no convertir al turismo en un vehículo para fabricar estereotipos e intrusismo.

### Reducido gasto medio

Se puede demostrar que la oferta turística española se integra por un inventario de establecimientos hoteleros, museos, monumentos, restaurantes, transportes y otros tipos de atracciones turísticas de primer nivel, que no se manifiestan inferiores en cuanto a la categoría y calidad de los servicios que difunden otros países. Sin duda, en España se puede encontrar el lujo más deseado, la ostentación más seleccionada, la solemnidad y oropeles más buscados o la opulencia más exagerada. Por ello, cuando se buscan las razones por las cuales el gasto medio diario de un turista en Estados Unidos es tres veces el de España, el gasto en Francia dos veces más alto que el español y en Italia el promedio turístico diario es casi un 70 % más elevado que el que realizan los turistas que visitan España, es muy difícil encontrar la razón.

Esa situación que resulta escandalosa desde la perspectiva del desajuste con respecto a España, ha de obligar a detectar las razones que justifiquen esas desigualdades. Por otra parte, se ha de actuar con rapidez para corregir una valoración que ha de ser tipificada como ineficiente. Pronto, diferentes causas se manifiestan como responsables de esa disfunción. Es menospreciar la realidad española si se aceptan tales resultados como buenos y definitivos. Por tanto, será urgente e importante conocer los orígenes de ese desajuste y tomar medidas para impedir seguir comercializando el servicio turístico español de modo tan perjudicial y antieconómico.



3

# Autocrítica





## 1. Actitudes y consecuencias frente a la autocritica

*“Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás, también he de tolerar los defectos del mundo hasta que pueda encontrar el secreto que me permita ponerles remedio” (Ghandi)*

Sin duda una actitud humilde y tolerante, primero por reconocer la propia debilidad e incapacidad personal para llegar a niveles de perfección y, después, por aceptar la ayuda de los demás, es la actitud más adecuada para llegar a una solución más universal.

En turismo posiblemente encontraremos infinidad de personas e instituciones que se guían más por sus propias intuiciones e intereses personales, que por el conocimiento y la experiencia. Tal vez, buscando el propio reconocimiento personal por creerse los dominadores de los problemas y de sus soluciones. Siendo, por tanto, conocedores de las causa de los desajustes, y por tanto de los caminos seguros para el triunfo.

Esa visión, lamentablemente, es la que ha permanecido en el turismo español, desde los albores de su crecimiento o transformación en turismo de masas. Un período en el que el turismo, tal como se ha dicho en párrafos precedentes, ha generado muchos impactos positivos pero también negativos, debidos fundamentalmente a una falta de control y un expansionismo exorbitado. Generando muchos problemas, que en la actualidad son difíciles de solventar, por causa de actitudes personalistas

A menudo en algunos textos de psicología suele confundirse el pensamiento incipiente y atrevido, o personalidad que tiene a madurar, con la vanidad. En el marco del turismo pueden valorarse las conclusiones de cientos de reuniones, tertulias o manifestaciones, cuya frivolidad en el momento de enjuiciar los temas impide a los participantes tener una percepción correcta y completa que les incapacita para establecer una sentencia severa sobre los problemas. Se podría asumir, de este modo, que el sector del turismo en España tiene y ha tenido hasta ahora una idea fabulosa de su propia importancia. Ignorando muchos desequilibrios que lo perjudican. En ese sentido, el turismo ha de distanciarse del espíritu narcisista, huyendo del culto a sí mismo, con el fin de conseguir actuar de manera más auténtica.



Hay que asumir, que practicar la autocrítica permite percibir mejor los errores y tendencias propias, que hasta entonces considerábamos ideales, y que pueden ser todo lo contrario. Es sin duda una batalla por el conocimiento real, que nos permitirá conocer mucho mejor la realidad del mercado, los condicionamientos del sector o las presiones sobre nuestras decisiones. Por ello caer en la torpeza de pensar en lo infalible, en cuanto a los procesos de crecimiento, desarrollo y creación del turismo español, sería encerrarnos en un mundo sesgado. Por lo que toda acción futura estaría afectada negativamente por el pasado.

Proponer la mejora del turismo en España para los próximos años ha de exigir el abandono de toda actitud egoísta y ególatra, la cual nos incapacitaría para distinguir los defectos, insuficiencias y excesos que se han producido en el viejo crecimiento. Por el contrario, hemos de imponer una dura crítica al pasado, incluso exagerada, lo que inevitablemente, redundará en la definición de justificaciones, acciones y proyecciones más auténticas.

Por nuestra parte, al margen de los cincuenta años de experiencias que se proyectan en los currículos de los autores, de acumular más de 200 proyectos de desarrollo, se manifiesta la idea de conseguir la mejora permanente. Esta mejora será fruto de la necesidad de buscar cambios que puedan solucionar los problemas existentes. Siempre fieles a los principios del mantenimiento de los equilibrios. Siempre con el deseo de aportar una filosofía de propuesta o sugerencia.

Plantearse que lo realizado es lo más importante que se ha hecho en el ámbito del desarrollo turístico, es negar el progreso por encima de las propias capacidades. Lo que equivaldría a la arrogancia por nuestra parte, por no asumir las críticas. Conclusión muy negativa para el futuro de nuestro turismo. Por tanto, se considera que es el momento de aprovechar la posibilidad de poner en práctica dichas capacidades evaluadoras con el fin de descubrir y reconocer las ineficiencias, las falsas hipótesis, las decisiones equivocadas y la debilidad e insuficiencia de los resultados.

Decía Lord Kelvin, que *“Lo que no se mide no se puede conocer. Lo que no se puede conocer no se puede mejorar. Lo que no se puede mejorar se degrada para siempre.”* Ello nos obliga en tres planos diferentes a valorar con el mayor esfuerzo posible para medir. De esa manera, en el primer plano de nuestro análisis conoceremos el desarrollo turístico español, para posteriormente, en el segundo, conseguir ir mejorando todo aquello que sea susceptible de mejora; y, por último, en el tercer plano, superarnos superando las deficiencias.



El proceso que Kelvin explica muy bien con su principio filosófico, solo será posible, si aplicamos en el sistema poliédrico con que se manifiesta el turismo. Una estructurada autocrítica del conjunto del sector. Desde los sujetos, factores, variables y condicionantes que le han dado forma. Reconociendo sus proyecciones y resultados favorables o positivos, y con las aristas adversas y negativas, que sin duda ha generado el turismo por medio de sus errores.

La mecánica de la autocrítica, en paralelo con otro tipo de evaluación, tendrá que comprobar en un conjunto de fases consecutivas, la idoneidad de lo pactado o planeado para alcanzar los fines programados. En nuestro caso, en el ámbito del desarrollo turístico:

- Verificar el logro de los objetivos manifestados en los planes o procesos previos con relación a la cota de los hitos alcanzados.
- Detectar dificultades y problemas en el proceso de desarrollo no resueltos y la tendencia de su continuidad o resolución.
- Valorar el funcionamiento de la gobernanza y la coordinación y su influencia positiva o negativa en el logro o no de los resultados.
- Resaltar los aciertos y buenas prácticas conseguidas.
- Identificar los puntos débiles detectados, así como los fracasos observados, midiendo las repercusiones negativas de orden cuantitativo.
- Diagnosticar carencias en los niveles formativos del empleo turístico.
- Relacionar las actuaciones técnicas compartidas y transferidas entre los grupos, empresas, clúster y destinos turísticos.
- Destacar las consecuencias que ha provocado los procesos de interacción de los sujetos decisores de los destinos o clúster turísticos.
- Medir el grado de compromiso, responsabilidad y motivación laboral en las empresas y actividades del turismo.
- Comprobar el cumplimiento de la normativa vigente en las diferentes áreas de las leyes y reglamentos.
- Graduar los niveles de competitividad alcanzados por causa de las acciones acometidas.



Como supuestos generales que han de orientar el análisis sobre la necesidad de la autocrítica en turismo, por causa de lo que se considera ignorancia hacia la crítica del pasado, hay que señalar un conjunto de postulados:

- a) El turismo es siempre positivo porque genera empleo y riqueza, y sus debilidades siempre tienen una valoración negativa menor que sus fortalezas.
- b) Siempre deben establecerse prioridades en la búsqueda de los objetivos, por encima de los efectos que se provoquen.
- c) El crecimiento del turismo no exige en su evolución, un plan de desarrollo articulado imprescindible y controlado, pero es aconsejable.
- d) Una mayor credibilidad y capacidad de gestión, así como la consideración de una correcta gobernanza, hubieran podido generar beneficios superiores.

Por último, no se debe olvidar que el turismo necesita el esfuerzo de comunidades, sociedades y de gobiernos que en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y lejos del exceso de liberalismo, generen, apliquen y supervisen reglamentos, normas y leyes adecuadas. Necesarias y actualizadas, que garanticen junto con las prácticas turísticas, los derechos de las poblaciones autóctonas, comunidades locales y sociedades civiles afectadas, garantizando su desarrollo. No se debe permitir jamás, que los promotores del turismo masificado, con fines ocultos e injustos, degraden el entorno natural, promuevan la especulación y por medio de la corrupción agredan las normas del turismo sostenible.

## 2. Reflexión sobre las acciones y sus consecuencias en la evolución del turismo en España

Después de haber considerado la conveniencia de efectuar un estudio crítico sobre el transcurso y sucesión de los hechos que impulsaron y caracterizaron nuestro desarrollo turístico, es necesario un estudio severo que explique las razones del aquel proceso. Dicho estudio, permitirá programar los cambios en el sistema, así como establecer los instrumentos de innovación y los espacios en donde aplicar las prácticas innovadoras.



Tras esa valoración, se procederá a acometer un análisis comparado de las acciones y consecuencias derivadas de aquellas. No obstante, de forma previa se procederá a estudiar las diez referencias más importantes que han caracterizado al turismo español con signo negativo.

**TABLA 1**  
Referencias negativas en el desarrollo del turismo español

| ACCIONES   | CONSECUENCIAS                              |
|--|--|
| Obsesión por el crecimiento                                    | Desorden                                   |
| Reducido cumplimiento de los planes                            | Expansionismo como horizonte               |
| Descuido medioambiental  | Prioridad por el impulso a la construcción |
| Acciones sectoriales descompensadas estacional y espacialmente | Intensos desajustes estructurales          |
| Generosa actitud a favor del <i>laissez faire</i>              | Aumento descontrolado de la demanda        |
| Falta permanente de definición de objetivos                    | Jerarquizar el corto plazo                 |
| Escasa acción de coordinación interterritorial                 | Autarquía                                  |
| Desinterés por la formación en turismo                         | Insuficiente sistema formativo             |
| Complacencia con los resultados obtenidos                      | Fuertes incrementos anuales                |
| Medidas económicas poco eficientes                             | Pérdida potencial de mayores rendimientos  |

*Fuente: elaboración propia*

En cada una de las referencias se reflexionará sobre las acciones, o estrategias impulsadas directa o indirectamente, con intención o sin ella. Y también se valorarán las consecuencias de aquellas acciones, que se consideran no fueron lo afortunadas que debieron de ser. Que por otra parte generaron problemas, a medio y largo plazo, manteniéndose hoy; produciendo importantes distorsiones que reducen los aspectos positivos del turismo.

### a. Acciones: obsesión por el crecimiento

La primera valoración que considera este análisis se refiere a la masificación del turismo que se ha desarrollado en España. Algunas estimaciones cifran en un valor



cercano a 1.700 millones de pernoctaciones (casi 400 millones en oferta reglada y 1300 millones en oferta no reglada) las estancias, que realiza la demanda. No obstante, no debe asustar la magnitud, ya que el espacio turístico español, tiene capacidad, sin duda para absorber una cifra superior y, en un plazo de tiempo no lejano, duplicar estas cifras.

El problema consiste en la concentración espacial (Benseny, 2006), ya que entonces es cuando se manifiesta el fenómeno adverso de la masificación, que conlleva varios peligros y desajustes que se analizarán en la segunda parte de este epígrafe, en el punto consecuencias. Pero era una realidad indiscutible que la mejor valoración que podía hacerse cada año, era resaltar el fuerte aumento de las llegadas a España y, como se ha visto en puntos anteriores, ese incremento durante los últimos cuarenta y cinco años ha mantenido una variación positiva del 9 %. Variación realmente muy elevada y muy superior a la media mundial.

La realidad ha sido la de una intensa aglomeración de estancias o pernoctaciones, ya sea pertenecientes a la demanda doméstica o internacional, concentradas tanto en alojamientos hoteleros como extra hoteleros, o en establecimientos no reglados o ilegales.

En ese sentido, abundando en la concentración o aglomeración, en muchos destinos se han construido edificios de más de cuarenta pisos; incluso en zonas no urbanas, superando el levantamiento de más de 70 habitaciones por hectárea. Algún experto internacional llegó a formular la teoría, en alguna manera un poco absurda, de que el país no era un país o destino enteramente turístico, porque el territorio dedicado o afectado al turismo, no llegaba al 1% de la superficie total de España, aunque estuviera muy densificado turísticamente.

Seramente, de manera articulada y planificada, no se ha llegado a plantear una discusión abierta, fijando horizontes y objetivos acerca de esta concentración espacial. Una discusión en la que, integrando un grupo de expertos, se planteasen soluciones para generar un modelo más enriquecedor social, ambiental y económicamente. En definitiva un modelo más rentable que pudiera alcanzar el nivel de expansión óptimo.



### a. Consecuencias: desorden

La masificación turística en España, causada por la concentración o amontonamiento de los visitantes en espacios reducidos, junto con la improvisación y falta de planificación que conllevaba el crecimiento acelerado de turistas en un corto espacio de tiempo, comporta numerosas consecuencias que deben ser analizadas y enjuiciadas.

Este es el ejemplo de Benidorm, entre otros muchos municipios del Mediterráneo español que con una superficie de 32 kilómetros cuadrados, alcanza una población de hecho y derecho superior a las 450.000 personas, que dormía en dicho municipio cualquier 14 de agosto. Situación que tenía su nacimiento en un primer *laissez faire*, y después en tres planes de desarrollo económico y social de España, que parecían no sentirse interesados por las perspectivas que se proyectaban (IET, 1971).

En aquellos momentos las noticias sobre la consecución de logros en las cifras del mercado turístico, especialmente el extranjero, causaban admiración. Noticias en las que se hacía gala de los hitos cuantitativos, como era superar cada año el turista X millones. Dicha tendencia, ha traído, posteriormente, graves consecuencias negativas en la definición del perfil turístico o en la modelación de la estructura turística española que deben ser estudiadas.

Puede decirse, que el modelo adoptado, basado en la exclusividad del crecimiento permanente como política turística, originaba fundamentalmente seis clases de consecuencias nocivas para el futuro del turismo español:

- Aumento de segmentos de visitantes de más bajo nivel económico.
- Pérdida de inversiones sectoriales de calidad y diversificación.
- Degradación de la calidad de los servicios y productos.
- Influencia negativa en el paisajismo y en la recuperación ambiental.
- Dominio del mercado por los grandes TTOO de Europa.
- Mayor esfuerzo en mantenimiento de las infraestructuras.

Estas consecuencias, se han venido reproduciendo e, incluso, aumentando con cambios parciales del modelo y modos de intervención. De tal modo que, al elegir



este modelo megalómano, se han proyectado profundos efectos y resultados, ya no coyunturales, sino continuos, que se repiten y se multiplican en multitud de destinos:

- Costes elevados de recuperación y regeneración que no se justifican.
- Dificultades para llegar a restablecer los equilibrios ambientales.
- Insuficiencia y exclusión de objetivos sociales de alto valor.
- Problemas de integración social.
- Desorden urbanístico.
- Menor rentabilidad financiera y más costosa en cada período.
- Huida del turismo de clases especializadas y de mayores niveles económicos.
- Progresiva caída del gasto medio real, con descensos en los servicios.
- Mayor intrusismo en las ventas y distribución en los sectores básicos.

### *b. Acciones: reducido cumplimiento de los planes*

La evolución turística en España -llamémosle crecimiento<sup>1</sup> o desarrollo<sup>2</sup>, tal como quiera entenderse- no puede señalarse, que no ha dispuesto de planificación para conseguir los resultados más eficaces de los objetivos. Los planes, modelos, libros blancos, monografías, etc. han ido sucediéndose y aprobándose, hasta llegar a número exagerado.

---

<sup>1</sup> Se entiende por crecimiento “el aumento continuo de la producción agregada, con el paso del tiempo, el cual se mide a través del PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) que calcula el valor a los precios del mercado de la producción total para uso final de bienes y servicios realizada por trabajadores y propietarios localizados en un país” (Colander, 1998).

<sup>2</sup> Se entiende por desarrollo “el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo, y abarcando el espectro total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas” (PNUD, 1992:p18).



**TABLA 2**  
Evolución de los planes estratégicos de turismo en España

| A nivel estatal  | A nivel de las CCAA  |
|--|--|
| Cuatro monografías de turismo correspondientes a cada uno de los cuatro planes cuatrienales de desarrollo económico y social | Leyes de turismo para el ámbito de las diferentes comunidades, que marcaban líneas de desarrollo con líneas planificadoras |
| Planes FUTURES I y II  | Leyes de Turismo y de Ordenación   |
| PICTE y Libros Blancos   | Planes estratégicos  |
| Planes de producto   | Planes sectoriales   |
| Planes de marketing  | Planes de Acción   |
| Plan de turismo 2020   | Planes regionales y municipales  |
| Planes de excelencia y dinamización  | Planes territoriales   |
| Plan Nacional e Integral del Turismo   |  |

*Fuente: elaboración propia*

Puede observarse una larga lista de instrumentos concebidos y creados para la planificación del turismo que, desde el primero de ellos, iniciado con el Primer Plan Indicativo de Desarrollo Económico y Social de España en el año 1962, han ido sucediéndose de manera continua, con bajos coeficientes de cumplimiento y control. Desde esa perspectiva y desde el pensamiento que ilustra la redacción de esta Propuesta, no se desea ser crítico a la filosofía y planeamiento de la planificación turística, sino todo lo contrario. Nuestra visión no puede dejar de animar la planificación turística como una de las exigencias fundamentales que ha de alumbrar el crecimiento, si se desea alcanzar un verdadero desarrollo.

Pero el problema a resolver no será la aprobación o no del valor de su utilidad. Ni tampoco reflexionar sobre su necesidad, o de resaltar las oportunidades de planificar el turismo. La cuestión a debate ha sido y será la observancia y estudio de decenas de planes, que han sido estudiados dentro de un inventario bien dispuesto. Comprobando después, tras su estudio, que poco, o muy poco han servido las estructuras, orientaciones políticas, programación presupuestaria, proyección de las variables, etc. manejadas. Ya que cuando se apreciaba el resultado del análisis, cuando se apreciaba posteriormente hasta dónde han servido, se ha de destacar el gran olvido en el que han quedado, tras su aprobación política. Todo ellos nos conducen hacia



una actitud muy crítica en España. En concreto, por la planificación instruida. Pero nos alineamos en la defensa universal de la planificación turística.

### *b. Consecuencias: expansionismo como horizonte*

Puede considerarse que la planificación indicativa o consejera que se quiso incorporar al proceso del crecimiento turístico, casi siempre con un espíritu no muy vinculante, sino como guía aparente, no fijaba valores fijos o niveles de objetivos muy concretos. El horizonte era el expansionismo sin definir techos o límites, por ello, nuestra actitud frente al instrumento de la planificación debe de ser muy crítica. De hecho, cuando se plantea en un destino, subsector o producto entrar a trabajar en su planificación, la respuesta de los sujetos suele ser de rechazo, pero nunca se ha llegado a ese horizonte ideal que establezca límites o capacidades de crecer más. Es decir, no se ha concretado la planificación en una acción que permita actuar y definir con la idea previa y clara de lo que se pretende, lo que se debe pretender y hasta cuándo se debe pretender crecer.

De todos modos puede señalarse que no todo fue absolutamente inoperante y poco útil, ya que en términos parciales hubo algunos aprovechamientos de políticas, definición de objetivos y políticas presupuestarias que funcionaron bastante bien. Este es el caso del inicio de la aplicación del “Plan de marketing del turismo español”, 1984, que generó la marca España por medio del logo de Miró y cuyo *base line* “*Everything under the sun*” tuvo tanta propagación que, hoy mismo, treinta años después, sigue vigente en la memoria de muchos.

Otro ejemplo de un proceso planificador completo, ya que se concibió con precisión, valorando el horizonte en términos concretos, en el cual se estructuraron los programas de actuación, con medida y fuentes para su desarrollo y se aplicó hasta su último detalle, fue el “Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de Benidorm”. Plan que fue capitaneado, con gran éxito, por su alcalde Pedro Zaragoza.

Otro caso de éxito, pero centrado en otra tipología turística es la del “Plan Estratégico para la Renovación y Puesta en Valor del Termalismo en España” (1974) como recurso turístico basado en los diferentes balnearios que se localizan por todo el territorio español. Esta acción meticulosamente planificada de acuerdo a objetivos, medios y recursos posibles y, tras su finalización, aun estando integrado en el Programa



de Inversiones Públicas (PIP) del Tercer Plan de Desarrollo Económico y Social de España, se obvió por cuestiones políticas.

En definitiva, se puede afirmar que en el plano teórico sí que existieron buenos ejemplos de planificación turística pero hubo poca conciencia de los beneficios que podría generar, por lo que no se aplicaron todo lo que se debiera.

### *c. Acciones: descuido medio ambiental*

Durante el período promotor de la fuerte expansión del turismo en España, se ha de reconocer que se priorizaba dicho crecimiento con relación a objetivos relacionados únicamente con beneficios económicos. Cuestión que originaba una doble interrogante, por un lado, preguntarnos si el resto de aspectos, sociales y medioambientales, habían sido ignorados con el fin de crecer en turismo; por otro, si la existencia de un daño real había sido entendido y consentido.

Desde una perspectiva general se puede aceptar, sin gran discusión, que la expansión ha llevado consigo un cierto descuido ambiental. El paisaje, en algunos lugares, fundamentalmente de la costa aunque también en ciertas ciudades, se ha degradado por la inclusión de elementos constructivos que han roto la autenticidad, la perspectiva y la integridad del mismo. Siendo la urbanización turística de segunda residencia el factor más influyente de transformación, destrucción y creación de paisaje.

La degradación ambiental causada por el turismo, origina acciones negativas como deforestar para construir urbanizaciones turísticas y campos de golf; quema excesiva de combustible para el abastecimiento energético; abandono de basura, sin búsqueda de solución a su aprovechamiento; contaminación de las aguas marítimas por el arrojado de las aguas negras al mar sin tratar; uso agroquímicos para la producción intensiva de alimentos; práctica exagerada del automóvil contribuyendo a la degradación del aire. Todo lo cual, contribuyen a la excesiva emisión de gases de efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global.



### c. Consecuencias: prioridad por el impulso a la construcción

La realidad que se reconocía al inicio de este punto era la aceptación de un hecho indiscutible; o la prioridad del crecimiento turístico, que exigía una fuerte dedicación de medio financieros y de recursos económicos para llegar a desarrollar al sector inmobiliario, relacionándolo con la llegada del turismo residencial o turismo no hotelero. Dicho desarrollo inmobiliario descontrolado ha producido un negativo impacto ambiental, pero también un cuestionable impacto económico.

Las consecuencias de esta política que ha priorizado el turismo residencial han quedado claramente demostradas observando el proceso de expansión del turismo. El último censo de aquellas viviendas con solo fines turísticos alcanzaba la cifra de más de 6 millones viviendas turísticas. Pero es más grave los resultados del balance que se describe en el párrafo anterior, cuando se manifiesta de que uno de esos seis millones está en venta. Es decir, casi un 17 % se encuentra en el mercado inmobiliario, algunos de estos por insuficiente capacidad para hacer frente al esfuerzo económico de la segunda vivienda turística; otra parte importante, porque no pueden responder a la obligación hipotecaria, al haberse quedado sin empleo; y una tercer grupo porque se ha desencantado de la aventura incierta de ser propietario de una vivienda con uso exclusivo para hacer turismo.

Se ha dicho en muchos textos y artículos, con expresiones más o menos parecidas, que el proceso desarrollista inmobiliario se ha realizado de manera correcta si atendemos a los cánones inmobiliarios, pero muy mal si se deseaba desarrollar un sector turístico coherente y estructurado en el tiempo. También es cierto, que ese desarrollismo en el litoral español ha producido dos hechos, que no debieran ser ignorados, ambos de naturaleza económica positiva.

El primero, una posible inversión extranjera en turismo inmobiliario que ha podido llegar a una media anual de 2.500 millones de euros, durante 40 años, lo que es equivalente a 100.000 millones de euros. Es decir, es igual a los ingresos por el gasto del turismo de los no residentes en España durante dos años y, aproximadamente, el 16 % del valor inmobiliario de la segunda residencia española, lo que significa una importante presencia extranjera en dicho patrimonio.



La segunda consecuencia de ese alarmante crecimiento inmobiliario, preferentemente en el litoral español, forzar el mantenimiento de flujos de demanda ligados a la alternativa residencial, por culpa de su dependencia de los apartamentos turísticos. Es evidente que ello ha ocasionado, que se hayan perdido importantes corrientes de turistas, que han dejado de ir a la hotelería, producto con mayor gasto, valor añadido y mayor generador de empleo. Como consecuencia, si se deseaba seguir creciendo, ampliando la demanda con visitantes de bajo nivel de gasto se ha hecho lo correcto, pero de lo contrario, si se optaba por el turismo se debería haber hecho de otro modo.

### d. Acciones sectoriales: descompensación estacional y espacial

Se ha señalado en otro momento de esta propuesta, que la cuota del turismo ligado prioritariamente al disfrute del sol y las playas -aunque de manera adicional, el viajero siempre disfrutará también de otras motivaciones turísticas- en términos de pernoctaciones equivale al 70 % del total (ICAIXA, 2013), es decir 1200 millones de estancias en España. Es evidente que en algún otro destino, especialmente en las islas, normalmente y en espacios costeros de cálida climatología, dicho porcentaje pudiera resultar adecuado. No obstante, para el caso Peninsular, se entiende que la distribución motivacional de la demanda debería responder a otra estructura distinta.

El estudio de la realidad turística española y su evolución, tras la inflexión experimentada a partir del año 1960 coincidiendo con el “Plan de estabilización” y la llegada de los TTOO, determina una serie de sucesos que explican las razones del proceso y la influencia de los sujetos intervinientes en dicha transformación. Inicialmente, hasta principios de los sesenta el turismo extranjero que se registraba en España era un turismo minoritario, muy relacionado con la cultura y las tradiciones del país, que buscaba la monumentalidad de las ciudades.

Fue en el año 1960 cuando se superaron los seis millones de turistas, significando un crecimiento del 50 %, debido a la estabilidad de la unidad de cuenta, a la aparición de los TTOO y al descubrimiento de los litorales ibéricos como destino excelente de sol y playa. En paralelo, el turismo doméstico era entonces minoritario, relacionado en gran medida con el fenómeno español de las vacaciones que motivaba a los ciudadanos de las grandes ciudades a aprovechar el mes de agosto, y parte del mes de julio, para salir de veraneo.



España desdeñaba una rica oferta plena de recursos turísticos que poseía. Que en el resto de mundo comenzaba a desarrollarse de manera masiva; llegando a cifras importantes para el momento. Pero al contrario que España, productos turísticos como el termalismo, o aprovechamiento de los balnearios; el turismo de invierno; el turismo de los grandes casinos, e incluso estaciones turísticas de verano como la Costa Azul en Francia, Rimini y Bibione en Italia, y la atracción de la monumentalidad y el turismo religioso se imponían, especialmente en Europa.

Dicho desaprovechamiento del resto de recursos, provocaba que España desarrollase solo aquellos recursos relacionados con la tipología turística de sol y playa, de fuerte componente estacional, concentrando su oferta turística en el espacio costero y condicionando, de este modo, el modelo de desarrollo posterior que ha perdurado con pocos cambios hasta la actualidad.

#### *d. Consecuencias, intensos desajustes estructurales*

La superación de los cuatro millones de turistas en 1959, y los seis millones al año siguiente, especialmente atraídos por la imagen de un turismo de sol y playa barato y la posterior implantación del oligopolio de demanda por el dominio de los TTOO europeos, no llamaba la atención o preocupaba a los responsables del turismo español. Por ello no se evitó que se constituyese una estructura turística gobernada exteriormente e incapaz de gestionar y operar una estructura más amplia y completa. Especializándose, como ya se ha comentado, todo el país solo en el turismo de litoral, producto que además era comercializado por agentes externos, que además configuraban el alojamiento según sus preferencias e intereses económicos.

No cabe duda, que esta clase de especialización turística, desde sus inicios, mostraba el riesgo de provocar un intenso desajuste estructural que se habría de manifestar, como así ha sido, en una fuerte descompensación temporal y desajuste motivacional. No obstante, cabe señalar que se disponía de numerosos recursos de gran aprovechamiento en temporadas distintas a los meses cálidos, pero no se supieron explotar con eficiencia. Asimismo, existía una variada oferta motivacional, que solo era operada ocasionalmente, y casi siempre como oferta menor, accesoria al turismo de litoral. Habiéndose perdido importantes rendimientos de este turismo alternativo.



Sin embargo, una mayor diversificación de la demanda y un uso superior de la oferta, hubiesen posibilitado el ensanchamiento de los mercados de manera incluso lineal. Dicho ensanchamiento, podía haberse conseguido ampliando la oferta, mediante productos y servicios diferentes al sol y playa, en temporadas específicas no características del momento y abriendo nuevas alternativas.

El incremento de productos y servicios turísticos de mayor precio o mayor contenido de oportunidades, debió ser la primera herramienta para elevar el gasto medio. Tendente a su minoración, cuando se especializa en una sola modalidad de “package”, como es el caso del todo incluido, en un resort de playa. La segunda consecuencia negativa que podría haber sido aliviada debió ser la excesiva masificación del litoral, ya que agrandando el horizonte de la oferta, la demanda hubiera podido buscar una mejor distribución espacial.

Por último, para conseguir un turismo más eficiente en lo económico y no condicionado al riesgo de ser sometido a un oligopolio, hubiese sido conveniente diversificar la demanda, a través, también, de la diversificación de la oferta.

#### *e. Acción: generosa actitud a favor del laissez faire*

Puede considerarse que el crecimiento del turismo en España fue propiciado por una actitud liberalizadora. Sin duda, el pensamiento abierto y permisivo que empujó el progresivo avance de la estructura turística facilitó el gigantismo experimentado en muchos lugares. De esa manera pueblos anteriormente con culturas económicas primarias, lejos de procesos industriales, se transformaron en verdaderas plataformas productivas basadas en el desarrollo de los servicios, en donde la hostelería era y es la actividad tractora.

Es evidente, que tampoco puede exagerarse y defender la idea de que el crecimiento turístico se identificó con un liberalismo absoluto, donde ninguna norma condicionó los procesos de reconversión de su estructura económica y social. Pero, se puede manifestar que hubo una gran tolerancia, en cuanto a fijar reglas que limitasen sucesivamente lo que la actividad turística iba imponiendo.



En cuanto al proceso de crecimiento de una actividad, lugar o estructura; pueden plantearse, en una configuración teórico-filosófica, cuatro tipologías de desarrollo o concepción:

- Planificación dirigida, que vincula las acciones determinantes de objetivos a unos condicionantes rígidos.
- *Laissez faire* que admite actuaciones no vinculadas o condicionadas a planes, pero sometidas a las normas.
- Planificación indicativa, orientadora de procesos y actuaciones, pero que no se condicionan a normas y leyes.
- Liberalismo absoluto, que no se limita a normas y principios, ni se somete a la planificación.

En el caso del crecimiento turístico el riesgo al que se somete, ante la doctrina del «*dejen hacer, dejen pasar, el mundo va solo*», se encuentra en el desconocimiento del final del proceso. En general permitir una expansión fuera de la planificación conlleva el peligro de generar consecuencias imprevistas que posiblemente tendrán después difícil arreglo; provocando, entre otros, desajustes ambientales. Dichos desajustes se producen cuando se han sobrepasado ciertos extremos (límite expansivo natural, capacidad de carga, etc.) que han deservir de parapetos o muros de defensa de la expansión descontrolada

Si bien es cierto que no conviene llegar al intervencionismo radical, que condiciona cualquier decisión propuesta o iniciativa. Por ello, también es cierto, que no se puede admitir la expansión desregulada que, sin haber estado sometida al control burocrático, no se acompañe siempre, al menos de de una maqueta guía. Que en forma de modelo o cuadro de integración y de viabilidad física o de visión arquitectónica y urbana proyecte de manera justificada y experimental, mediante infografías o valoraciones técnicas, la capacidad y bondad del proyecto.

#### e. Consecuencia: Aumento descontrolado de la demanda

Una política turística condicionada a un mayor intervencionismo que hubiera fijado: coeficientes de expansión limitadores, densidades constructivas más rigurosas,



definición de alturas estrictas, capacidades de cargas conservadoras, etc.; sin duda, habrían limitado de manera muy rigurosa la demanda y, posiblemente, no se hubieran alcanzado tasas de crecimiento por encima del 8 %.

La permisividad existente ha hecho posible construcciones turísticas en espacios difícilmente admisibles desde un enfoque proteccionista del litoral. En ese sentido hay que destacar que hasta la ley de costas (22/1988) no existía verdadera conciencia del significado y debilidad del perímetro marítimo español. Es por ello, que en la exposición de motivos de la citada ley se señala *“puede decirse que se está produciendo un acelerado proceso de traslado de población desde las zonas interiores hacia el litoral, de forma que alrededor de un 40 por 100 de la costa española ya está urbanizada o tiene la calificación de urbanizable, un 7 por 100 de ella está dedicada a instalaciones industriales, y un 8% a usos agrícolas, no teniendo aún el 42 por 100 usos claramente definidos o irreversibles”*.

Esa situación, se repite también en otras áreas invadidas por la actividad turística, como son urbanizaciones en ecosistemas frágiles, tales como son los espacios de montaña, fuertemente presionados por una construcción muy densa; o sitios o parcelas con algún atractivo para el turismo. Favorecidos y recalificados de manera extraordinaria para posibilitar el desarrollo de proyectos turísticos, como son las estaciones de invierno, terrenos rurales, montes o plantaciones especiales.

Se considera pues necesario valorar de modo comparado, si la opción elegida ha sido estructurar el sector basado en flujos de demanda más cuantiosos y estacionales. Entonces, en ese caso, ha sido considerada la mejor alternativa, ante la disyuntiva de un desarrollo turístico caracterizado por una dimensión menor, pero de mayor gasto. De esa manera, los problemas para la conservación ambiental y el mantenimiento de los equilibrios, tras la opción de la masificación, es normal que se vean aumentados

Necesariamente se ha de reconocer, que tal como se indicó en puntos anteriores, planes no han faltado para condicionar el crecimiento, fijar objetivos y establecer estrategias teóricas. Pero aquellos solo han servido como ilustraciones en una realidad en la que no se aplicaban, ni se pretendían aplicar.



## *f. Acciones: falta permanente de definición de objetivos*

Ante cualquier iniciativa de futuro, se suele recomendar la definición de objetivos, dado que es impropio pensar en desarrollar un proyecto, o crecer, siguiendo una tendencia, sin fijar un horizonte o meta, etapa que se desea alcanzar.

La evolución pensando en alcanzar una perspectiva exige la programación de ciertos objetivos que habrán de trazarse teniendo en cuenta potenciales escenarios, condicionantes del logro de aquellos. Pero, esa evolución no se justificará, sino se dispone de un punto futuro de referencia, que servirá para interpretar la lógica o inadecuación del propósito considerado posible.

Sería cometer una equivocación mantener la afirmación de que nunca se proyectó el turismo -ya sea en la oferta, como en la demanda- sin fijar objetivos. Es cierto que, en diferentes planes y proyecciones, se fijaban intenciones o aspiraciones. Sin embargo, estas obedecían más a ejercicios voluntaristas, que a rigurosos estudios de prospección, econométricos o derivados de teóricos escenarios. Pero también es verdad que, en el análisis y verificación, se ignoraba con frecuencia uno de los aspectos fundamentales que ha de razonarse tras el transcurso del tiempo. Es decir, el contraste de su coincidencia, o al contrario, las causas determinantes de las desviaciones.

En la actualidad, no es frecuente observar y menos encontrar en cualquier nivel de análisis (comunidad autónoma, región, municipio, sector...etc.) la previsión o la fijación de un objetivo. Es decir, parece no interesar disponer de un valor de futuro, como proyección de lo que puede ser, ya sea a corto, medio o largo plazo.

Podemos afirmar que no se justifica la actuación sobre cualquier proyecto de futuro, si previamente no se ha realizado una previsión que diagnostique lo que, probablemente, tenga mayor posibilidad de acontecer. Además, la total ignorancia o la falta de una mínima perspectiva de futuro, impide actuar en los procesos intermedios, tanto para corregir, como para variar las líneas estratégicas iniciadas.

Luego, es criticable la actitud general de evolucionar, crecer y aprobar intervenciones y medidas, cuando el proyecto o sector se mueve sin un mínimo horizonte. La política turística en España adoleció de control de lo sucedido, porque no podía interpretarse



los fundamentos de la evolución al no haberse planteado, previamente, previsiones para determinar objetivos.

### f. Consecuencias: jerarquizar el corto plazo

Lo habitual en la proyección de la actividad turística en España, ha sido en los cincuenta o sesenta años de expansión considerar *el post*, antes del *a priori*. Parecía que no existía interés o intención alguna, por tener una aproximación de lo que podía pasar, de lo que interesaba que pasase o de lo que las tendencias indicaban que iba a pasar. Se observaba que la proyección de los valores de las variables fundamentales, se correspondían con misterios complejos. Misterios que aparentemente no había modo de presagiar, diagnosticar o conocer.

Es evidente que, presagiar, es una capacidad limitada. Una posibilidad que condiciona a personas y circunstancias e, incluso, a sectores que, por sus características pueden conseguir *anunciar mediante ciertas señales un hecho futuro*, o lo que es lo mismo, *vaticinar o anunciar un hecho futuro a partir de indicios o intuiciones*. Por tanto, la oportunidad de aprovechar ciertos elementos no proféticos, ni inspirados, sino partiendo de indicadores objetivos, nos permite proyectar una posible realidad futura. Es decir, determinar por medio de un cambio de actitud social y política de la población, el crecimiento de los viajes de aquellas personas.

Por otra parte, el diagnóstico se refiere al *análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias*. Es un análisis efectuado sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten valorar mejor qué es lo que está pasando y puede pasar en el tiempo. Consecuencia determinante y de gran utilidad en todo proceso de planificación o desarrollo, ya que se parte sobre ciertos principios basados en dicho diagnóstico.

Ya en una alternativa más compleja, pero no imposible, es interesante poseer escenarios probables de conocimiento, de lo que se intuye que puede pasar. No obstante, nunca se podría tener un conocimiento exacto de los hechos futuros ya que, aquellos, siempre estarán sometidos a perturbaciones aleatorias aun cuando se domine la acción sobre los factores determinantes o influyentes.



Ahora bien, no se pretende con esta valoración crítica, opinante de la actitud de analizar las perspectivas del futuro, plantear un reproche radical sobre la intención o deseo de prever. De ninguna manera se plantea una murmuración sobre algo que es imposible, como es el hecho de predecir. Esa acción es imposible, especialmente en sistemas, sectores y situaciones afectadas por tantas influencias probabilísticas y aleatorias.

Sin embargo, aunque el presagio perfecto, el diagnóstico real y el conocimiento auténtico son situaciones casi imposibles, en cualquier política de crecimiento o de desarrollo de la realidad, las proyecciones son siempre necesarias. Por tanto, en toda magnitud o contenido de lo que era entonces el fenómeno del turismo, hubiera sido necesario poseer interpretaciones del futuro, cuya aplicación habría dado mejores resultados que la intuición.

### *j. Acción: escasa acción de coordinación interterritorial, autarquía turística*

En el marco de la planificación turística y en el ámbito competente de las diferentes comunidades autónomas, regiones o espacios integrados; debieron ponerse en valor iniciativas comunitarias territoriales, tal como es el caso de las iniciativas fronterizas o la INTERREG. Los estudios realizados, determinan que una política turística de coordinación más eficiente, hubiese aportado más capacidad a la cohesión territorial y una mejor definición y agilidad a la estrategia o política territorial.

Se entiende que, en los últimos treinta años, especialmente desde la integración en la CEE, actual Unión Europea, los resultados turísticos hubieran sido mejores mediante la articulación de una política integral comunitaria. De este modo se hubiera podido aprobar y validar una política de mayor coordinación política y administrativa europea en promoción turística, de modo similar, a como existía en el marco del comercio y de la economía.

En España hubiera sido posible que se articulara una política coordinada en las diversas regiones españolas, no obstante, por causas de sus características de proximidad, posibles sinergias de productos y servicios, etc. deberían generar un modelo geográfico turístico español, más eficiente que el actual.



En ese sentido hubiera sido conveniente:

- Coordinar políticas contrarias a la autarquía, promoviendo la gestión turística transibérica; asumiendo problemas comunes y previendo potenciales riesgos, reduciendo incertidumbres de crecimientos caóticos.
- Potenciar de manera unida y especializada los recursos naturales y culturales, creando rutas y circuitos interregionales que llevaran consigo multiplicar el valor añadido.
- Aplicar el asociacionismo y la gobernanza territorial entre áreas rurales, comarcales y urbanas.
- Promover clúster regionales para mejorar la competencia e innovación en el conjunto de las comunidades turísticas españolas.
- Extender redes comunes transibéricas de transporte, abastecimiento, energía, comunicación, etc.
- Crear un centro que integrara al conjunto de las comunidades en la aplicación de avances técnicos, innovadores y formativos.

Se hicieron necesarias entonces, políticas inter conexas de diversificación turística. Uniendo por regiones naturales, los atractivos y motivaciones turísticas que, finalmente, no se formalizaron. De este modo se hubiera ayudado a la compensación turística inter territorial, facilitando una mejora de la distribución de los flujos de demanda y evitando excesos de uso y carga.

#### *L. Acción: desinterés por la formación en turismo. Insuficiente sistema formativo*

La crítica más severa y, en alguna medida, más realista al sistema de formación que habilita para trabajar en turismo, puede referirse fundamentalmente a un cierto desinterés por el ejercicio de la profesionalización que, a lo largo del proceso de crecimiento del turismo, se ha producido. En alguna manera, se podía rebatir tal juicio señalando que no se debiera ser tan crítico con el sistema formativo del turismo español cuando, la actividad, ha crecido bastante y, la demanda turística en general, se ha sentido satisfecha con el servicio recibido. Ahora bien, no se ha de ser simplista cuando se ha de tratar el cuadro formativo. El adiestramiento y capacitación



para el desempeño de la profesión turística son procesos poliédricos, con infinidad de aristas de valoración cuyo tratamiento y enjuiciamiento obliga a ser riguroso.

Hasta el momento, es cierto reconocer, que la valoración del grado de satisfacción por el servicio turístico recibido ha sido excelente, según lo manifiestan las diferentes encuestas de calidad. Pero esa satisfacción, de ninguna manera puede atribuirse solo a la profesionalidad del personal, sino a otras muchas razones como: el precio, el producto consumido, el valor de los recursos, el carácter receptivo de la población española, etc.

Por tanto, es el momento de fortalecer las debilidades que manifiesta la estructura formativa para el buen desempeño de las profesiones turísticas. Entre ellas debemos destacar las ocho que más preocupan y que son raíz de la influencia negativa de otros muchos problemas del esquema formativo turístico español:

- Las profesiones dedicadas al desarrollo del turismo, a pesar del significado económico y social que ha representado el turismo en España, no han sido bien consideradas. Como ejemplo, los estudios de turismo no se incorporaron a la universidad hasta el año 1996.
- Por razones de aceptación social, niveles salariales, falta de incentivos y ausencia de un verdadero sentir por la Responsabilidad Social Corporativa el grado de compromiso laboral es bajo.
- Los períodos de aprendizaje y prácticas en los diversos desempeños son insuficientes y no se adaptan a los principios básicos de la Misión y Visión de las empresas.
- No existen actitudes favorecedoras de la formación continua o permanente en ambos sentidos del proceso (desde la empresa y desde el trabajador).
- Los planes de estudio, pensum y programas formativos con frecuencia son rechazados por las empresas, al valorarlos distanciados de los objetivos que debieran alcanzar.
- La falta de identificación con el trabajo, el destino turístico, la vocación, su propio compromiso, el régimen de trabajo, etc. eleva gravemente la movilidad en la empresa y en el desempeño laboral.



- Falta concienciación social en la actualidad en la población española que no llega a reconocer el auténtico significado económico del turismo, por lo que se reduce el interés y la vocación por este tipo de trabajo.
- La obligación de identificar el sistema formativo con el espíritu de Bolonia no ha beneficiado el proceso de mejora.

*i. Acción: complacencia con los resultados obtenidos.  
Fuerzas incrementos anuales*

En todo enjuiciamiento es conveniente llegar a conocer con perfección el grado de complacencia o culpabilidad que ha de atribuirse a la intencionalidad con que se ha actuado. En el caso de los resultados que se han obtenido en las diferentes temporadas turísticas, es correcto reconocer la existencia de dos razones concretas. Primero, la causa puede estar en la falta de objetivos ambiciosos a los que este análisis ya se refirió. En segundo lugar, puede deberse a la aceptación de modestos rendimientos, en comparación con los que serían posible, con cierto esfuerzo y dedicación.

La valoración que este trabajo atribuye a la consecución de los modestos resultados que se han conseguido en la evolución de nuestro turismo -a pesar de las grandes cifras presentadas- es más fruto de la complacencia que a culpabilidad por aplicación de una política inadecuada o a una gestión errática. No se interpreta, por tanto, una acción intencionada que adoptase una estrategia confundida, mala o improcedente sino que se considera que, los decisores de la acción, se sintieron satisfechos año tras año, observando cómo crecían los valores de las variables más significativas del sector (los ingresos, los turistas, las estancias, las inversiones hoteleras, etc.) sin profundizar más.

Por supuesto, la falta de objetivos establecidos era la primera circunstancia que inducía a la complacencia ya que parecía que todo lo relacionado con crecer era bueno, sin valorar si el crecimiento era normal, exagerado, peligroso o insuficiente. Por otra parte, cuando se cuantificaban variables como: el crecimiento de la oferta de alojamiento, el número de llegadas, o el número de pernoctaciones hoteleras; mientras, la variación anual fuera superior a la del período anterior, todo iba bien. No había en general un esfuerzo por reflexionar y buscar respuesta a la pregunta ¿si lo recibido era bueno, malo, muy bueno o muy malo?



Sin embargo, hubiese sido preciso plantearse tres claros ejercicios comparativos, cuya consecución hubiese proporcionado suficiente luz para valorar la excelencia o fracaso de la temporada, al margen del valor conseguido en todas y cada una de las variables turísticas. Esos tres ejercicios (cálculo de los resultados básicos, comparación de aquellos con los de la competencia y buscar las causas de las diferencias) deberían haber conducido a fijar con rigor las dimensiones, escala de un conjunto de variables o unidades estadísticas de medida del turismo:

- El gasto promedio conseguido, comparado con el de la competencia.
- Análisis de las desviaciones del gasto medio y estimación de las causas.
- La estancia media alcanzada y su distanciamiento del promedio del mercado.
- Valor del Revpar y Goppar y su desviación respecto a la media sectorial.
- Grado de ocupación alcanzado.
- Rendimiento medio del capital invertido.

Dichos indicadores, más otros que podrían ser diseñados, deberían manifestarse por encima de la competencia, o si acaso de la media del sector, pero nunca a la baja lo cual significaría padecer de bajos resultados.

### *j. Políticas económicas poco eficientes. Pérdida potencial de mayores rendimientos*

La crítica anterior, llegaba a disculpar la intencionalidad debida a diferentes causas como la culpabilidad por omisión, negligencia, dolo u otra causa infame. Imputando mayormente la pobreza de resultados a la complacencia. Por causa de esa actitud más cercana a la desidia que a la mala intención, se obtenían pobres resultados. Realmente, hay que poner de manifiesto que, es cierto que a lo largo de la evolución turística que se estudia ahora, hubo períodos en los que se destacaba el error por descuido, por la aplicación de políticas equivocadas y la aparición de medidas caprichosas.

La construcción de un cuadro sinóptico que relacione la acción de políticas turísticas que, por causa de una inadecuada aplicación, redujeron sus efectos, podrá explicar la pérdida potencial de mayores beneficios.



TABLA 3

Relación y aplicación de las políticas turísticas aplicadas

| Clase de Política          | Extensión de la aplicación | Permanencia efectos |
|----------------------------|----------------------------|---------------------|
| Política comercial         | Todas las zonas            | Permanente          |
| Política fiscal            | Alguna zona                | Coyuntural          |
| Política promoción         | Todas las zonas            | Permanente          |
| Política financiera        | Todas las zonas            | Permanente          |
| Política crediticia        | Alguna zona                | Permanente          |
| Política inversión pública | Alguna zona                | Coyuntural          |
| Política salarial          | Todas las zonas            | Permanente          |
| Política calidad y precios | Alguna zona                | Coyuntural          |

Fuente: elaboración propia

Cada una de estas políticas si no se aplican de manera adecuada generan una serie de efectos.



TABLA 4

Relación de políticas aplicadas e influencias que han generado

| Clase de política          | Influencia y efectos de la inadecuación   |
|----------------------------|---|
| Política Comercial         | Dominio de la comercialización externa, y predominio del oligopolio de los TTOO                         |
| Política fiscal            | Ausencia de estrategias estimuladoras, hasta el reconocimiento del IVA reducido                         |
| Política promoción         | Insuficiente planificación hasta 1984 y falta de acciones integradas de asociaciones y administraciones |
| Política financiera        | Falta de estímulos explícitos a proyectos de ofertas paralelas al alojamiento a excepción del FEDER     |
| Política crediticia        | Pobre en cuantía y especialmente desorientada en su localización  |
| Política inversión pública | Cuantiosas en algunas infraestructuras y deficiente en actividades complementarias                      |
| Política salarial          | Poco comprometedor y distante de fomentar una oferta de trabajo preparada y sensibilizada               |
| Política calidad y precios | A excepción de la creación del ICTE desafortunada en la acción de mantener disciplina y eficiencia      |

Fuente: elaboración propia

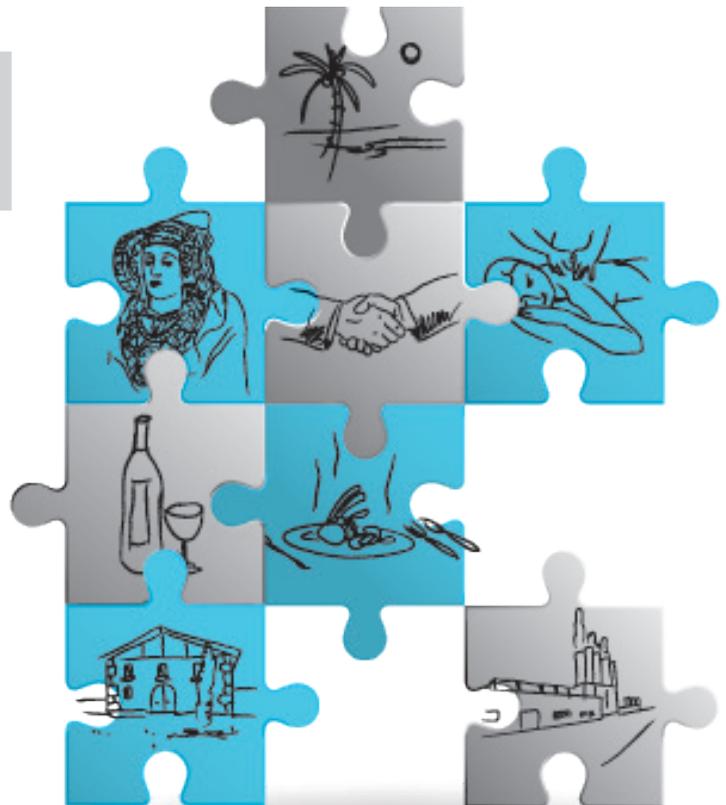


En definitiva, se considera que, una preocupación más incisiva para paliar los efectos reductores de las acciones, hubiera podido imponer una modificación de muchos de los condicionantes, que formalizaban el contexto y aplicación de las diferentes políticas señaladas.



# 4

## Filosofía del cambio





## 1. ¿Por qué el cambio?

En general, en cualquier sociedad moderna que planea con ambición lograr objetivos crecientes, se suele proponer mentalizar a sus miembros de la conveniencia del cambio. Entendiendo dicho término como *el proceso de mejoramiento progresivo de un estado o situación, rompiendo la rutina de lo estático o lo inmóvil*. Se da por hecho que el principio de ese movimiento, adaptación o progresión tiene siempre signo favorable.

Para que una sociedad moderna funcione tiene que plantearse como hipótesis determinante que lo único que ha de permanecer en el tiempo es el cambio, es decir, sustituir factores, elementos e ideas envejecidas por nuevas actitudes de renovación; cambiar técnicas y modificar las partes que han quedado obsoletas. En el siglo XXI, tanto en la sociedad como en las actividades económicas, se ha de impulsar con más fuerza la idea de que lo que no cambia termina muriendo.

Schumpeter establecía el principio general que sin cambio no existe el desarrollo económico, reconociendo la existencia de varios tipos de cambios económicos. En primer lugar, destacaba el autor los cambios exógenos, causados por factores sociales o políticos. Después, consideraba la existencia de cambios que nacían dentro de la institución u organización. Variaciones denominadas endógenas que se conciben desde la misma dinámica de la estructura del sector o de la empresa.

El autor consideraba que el desarrollo no se identificaba con las modificaciones que procedían del exterior y sí con las transformaciones internas. Así, la proyección, mejora o crecimiento se relacionaban, especialmente, con el cambio de las estructuras internas. Por tanto, es normal considerar en la actividad turística española que los procesos que llevan a la optimización de los resultados deben promoverse desde dentro y no interpretar que los avances han de esperarse desde los factores externos.

Como consecuencia, un futuro mejor de nuestro turismo se ha de apoyar en el cambio de aquellos elementos internos, sobre los que se puede ejercer una acción directa, consecuente y permanente. Y tal como se señalaba anteriormente, todo avance conlleva inicialmente resultados positivos. Pero pronto, si no son alimentados con el estímulo y la búsqueda de la excelencia, terminarán por languidecer; y poco a poco irán perdiendo sus capacidades y atractivos por causa del mismo éxito.

El estudio de los ámbitos donde se debe aplicar el cambio nos permite proponer un cuadro de actuaciones que exigen una dinámica continua (Tabla 4.1)



TABLA 1

Espacios y acciones de cambio.

| Ámbito de aplicación del cambio           | Acciones de cambio  |
|---|---|
| Relacionadas con los recursos de personas | <p><b>Formación.</b> Necesidad de crear en la empresa la idea de la asistencia continua a cursos de mejora y formación</p> <p><b>Compromiso.</b> Impulso de una actitud de integración de los trabajadores con la misión y visión de la empresa</p>                     |
| Determinadas por el producto              | <p><b>Renovación.</b> Procesos de cambio de los caracteres de los aspectos definidores y determinantes de los servicios</p> <p><b>Originalidad.</b> Desarrollo de actitudes en los miembros de la empresa de estímulo nuevas ideas y nuevos patrones</p>                |
| Exigidas por la organización              | <p><b>Gobernanza.</b> Mentalidad de actuación integrada entre todos los sujetos decisores y participantes de las decisiones</p> <p><b>Disciplina.</b> Valoración del espíritu de auto disciplina como clave de la ordenación de actividades y trabajos del proyecto</p> |
| Condicionadas a la técnica                | <p><b>Innovación.</b> Identificación de esta acción como condición básica del progreso y mejora de los procesos de la empresa</p> <p><b>Actualización.</b> Impulso a la incorporación diaria de todos aquellos avances y elementos que modernizan la prestación</p>     |
| Fijadas por la calidad                    | <p><b>Creatividad.</b> Búsqueda de lo diferente y específico por medio de incentivos que motiven la creación</p> <p><b>Excelencia.</b> Logro de un diagnóstico favorable del cliente o percepción de la plena satisfacción por el servicio recibido</p>                 |
| Afectadas por la inversión                | <p><b>Suficiencia.</b> Cobertura de las necesidades de inversión generadora de productos que satisfacen todas las exigencias</p> <p><b>Control.</b> Sistema de vigilancia y comprobación que permita la verificación del mantenimiento de los equipos</p>               |

Fuente: elaboración propia

En este caso, siguiendo a Schumpeter, se ha optado por limitar los factores exclusivamente a las modificaciones de los elementos internos, en el modo y manera que se recogen en el cuadro anterior.



Actuar e intervenir con relación a los comportamientos del empleo en la empresa puede originar valores agregados importantes ya que, la calidad del producto, el valor de la productividad, el abaratamiento de los costes y el nivel de competitividad, son todos ellos valores que dependen de manera determinante de la actitud del trabajador.

Más complejo es el enjuiciamiento y recomendación sobre las actuaciones de cambio que exigen los elementos internos de la organización de la empresa. Sin duda, el progreso y consecución de objetivos difícilmente puede lograrse en una empresa desorganizada, anárquica en su dirección y especialmente descuidada en la coordinación y cooperación de los *stakeholders* que participan en su desarrollo. Luego, la gobernanza -a nivel de empresa o unidad de gestión, institución local- y la disciplina -en su sentido más liberal- son esos factores internos que respecto la organización permiten mediante su progresiva sensibilidad al cambio, el alcance de resultados más eficientes.

Además conviene considerar las influencias favorables que generan los cambios internos en el factor técnico. En momentos en los que la digitalización de la gestión, la aplicación de la realidad virtual y la formalización de las bases de datos en la *nube*, no puede entenderse una mejora de la eficiencia distante de la aplicación y aprovechamiento de los avances técnicos. Por tanto, la acción de introducir cambios desde los factores internos se concreta en la actuación permanente en los procesos de innovación. Tanto desde los diferentes instrumentos innovadores que hoy son reconocidos, como desde las prácticas de vigilar la actualización de todas aquellas posibilidades técnicas que se abren y se ofrecen, en todas las áreas de la mecanización, la robótica o la informática.

Por otra parte, merecen ser destacadas las actuaciones que tienen que ver con la progresión y el aumento de la calidad en sus diversas formas: intrínseca, física o mecánica y psicológica respecto a los servicios o productos prestados por las empresas y entidades gestoras del sector turístico. En ese sentido, la persecución de la excelencia -como objetivo determinante- y la creatividad son acciones condicionantes del logro del objetivo de la plena satisfacción del cliente.

Por último, es primordial que se valoren las acciones que, desde las inversiones operativas, contribuyan al equilibrio y mejora del desarrollo económico de la empresa y al progreso y acomodación del producto al mercado. Como consecuencia de las



intervenciones que se efectúen, perfeccionando los equipos e instalaciones y las medidas aplicadas, se constatará una mejora en el VAB.

Y aunque desde la doctrina de Schumpeter el desarrollo, e incluso el crecimiento económico de la empresa son los factores endógenos que tienen mayor repercusión, desde nuestra posición, se considera que deben valorarse también los factores exógenos. No puede ignorarse que la empresa o el destino deben tener en cuenta la posibilidad de cambiar sus instrumentos de acción, afectados por la proyección o evolución de los elementos externos.

Se podría resumir por medio de otro cuadro sinóptico la naturaleza de las causas externas, y el reconocimiento de los factores de cambio útiles en cada caso, para reajustar o promover los movimientos de la demanda afectada.



TABLA 2

Naturaleza y factores del cambio

| Naturaleza de las causas externas | Factores de cambio   |
|-----------------------------------|--|
| Entorno económico                 | <b>Mejora.</b> En situaciones favorables, realidades como el crecimiento económico deberán ser utilizadas para impulsar la demanda |
|                                   | <b>Empeoramiento.</b> En depresión, en los mercados turísticos se imponen estrategias de reajuste y optimización                   |
| Escenarios sociales               | <b>Crisis.</b> En conflictos, se impone la revisión de la escala y perfil de la oferta, buscando productos y modelos resistentes   |
|                                   | <b>Recuperación.</b> En expansión, los miembros de la empresa han de promover nuevas ideas y nuevos patrones de atracción          |
| Influencias políticas             | <b>Inseguridad.</b> Con inseguridad, los núcleos receptores han de crear packages adecuados a la incertidumbre                     |
|                                   | <b>Estabilidad.</b> En equilibrio, se han de proyectar productos y servicios sólidos y permanentes creando rutinas                 |
| Movimientos de la competencia     | <b>Promoción.</b> Respondiendo con líneas de productos apoyadas en marcas y líneas consolidadas                                    |
|                                   | <b>Agresividad.</b> Incentivando ofertas mediante actividades de carácter gratuito, reduciendo el peso de los costes fijos         |

Fuente: elaboración propia



Partiendo pues del hecho de que el fundamento de la nueva filosofía del turismo en España ha de partir de una lógica reformista, se podrían destacar cuatro claves de esa línea de reformulación:

- no ha de asumirse como un requerimiento voluntarista, sino como **obligación**,
- se ha de observar en el nuevo desarrollo la **necesidad** del cambio,
- la puesta en funcionamiento de la renovación debe ser **urgente**,
- ha de nacer como política **resolutoria** de problemas.

Aunque el sector funcione suficientemente bien, y se le considere motor de la recuperación de la economía española, debemos plantearnos algunas cuestiones sobre cuáles son las tres razones principales de ese cambio urgente, desde una perspectiva general y macro. Razones que por separado o integradas en un razonamiento único, justifican una fuerte orientación o motivación hacia el cambio.

- a) Necesidad económica. Existencia de un reducida tasa de crecimiento de la actividad productiva; previéndose que en los próximos siete años (desde 2014 al 2020) solo acumulará un crecimiento medio real menor del 12,5%. En este caso, siempre manteniendo el turismo en el marco del modelo actual, aunque con una sensible tendencia al alza.
- b) Conveniencia social. Sólo el turismo de manera sensible y algún que otro sector de proyección internacional, tienen capacidad para crear valores significativos en la creación de puestos de trabajo.
- c) Oportunidad política. Capacidad del sistema turístico de intervenir en el urgente proceso de remodelación política y articular en términos económicos y sociales la estructura territorial española del futuro.

Ahora bien, junto a esas razones teóricas (debilidad de la estructura económica, nivel de paro realmente insostenible y ruptura del equilibrio político) hay ciertas justificaciones técnicas, que se manifiestan con gran dureza exigiendo una solución inmediata, no exenta de una crítica profunda y de un razonamiento brillante.



Las justificaciones técnico/turísticas son tres:

1. Alternativa frente a la crisis económica. Jugando a suplir la decadencia, desidia y abandono de parte del sistema socioeconómico tradicional. Creando cierta capacidad de respuesta a una grave situación difícil de ser resuelta. Manteniendo de manera estática las estructuras, sobre todo, cuando se tienen numerosos argumentos que explican el importante recorrido en cuánto aportación de riqueza al PIB que tiene el turismo.
2. Capacidad para atenuar algunos de los impactos que el turismo produjo en el pasado. Es el momento de actuar, manejando un rico caudal de conocimiento sobre los efectos y repercusiones negativas que el turismo produjo, compensando aquellos desajustes más profundos que el sistema turístico produjo. Como ejemplo de la viabilidad de dicha actuación, puede ponerse como ejemplo constructivo la acción de la Agenda 21 en el municipio de Calviá en Baleares, que proporcionó una mejora notable.
3. Posibilidad del turismo como pilar de la eficiencia. Por último, España debe y puede asumir el papel tractor e instructor en materia de ordenación y gestión del turismo, originando un modelo de desarrollo demostrativo de eficiencia.

## 2. Delimitación del techo potencial de crecimiento de la demanda turística española

Es recomendable en cualquier proceso de crecimiento establecer hipótesis, al menos en términos aproximados, de cuáles son los posibles horizontes alcanzables en relación a un conjunto de objetivos y condicionantes que se deben cumplir. Y también es recomendable definir cuáles son los límites de ese crecimiento que, por razones naturales, sociales, políticas y administrativas, han de fijarse.

Pero realmente en España, en cuanto al primer aspecto, conocimiento de los posibles horizontes, nunca a nivel global y casi en todos los momentos y lugares, a nivel local, no se quiso, pudo o interesó determinar esos horizontes. Únicamente en los momentos de la expansión del turismo internacional se fijaron aproximaciones de



determinados objetivos, que eran precisos y urgentes para el país. Como consecuencia, desde 1959 se puso énfasis en valorar seis grandes logros que el turismo proporcionaba:

- Aportación de divisas a un déficit estructural de la balanza de pagos.
- Creación de puestos de trabajo por tener el país un desempleo endémico.
- Impulso al crecimiento regional, induciendo al desarrollo local.
- Contribución a la formación de la producción y el PIB nacional.
- Capacidad tractora a través del coeficiente multiplicador intersectorial.
- Valoración en la creación de rentas fiscales.

Todos esos objetivos, año tras año, desde 1950, pero especialmente desde el año del impulso al turismo por medio del Plan Nacional de Estabilización, se fueron conociendo y sucesivamente alcanzando con efectos más intensos y dinámicos. La necesidad de resolver los grandes problemas que la situación previa provocaba (desajuste en la BP, paro, subdesarrollo regional y municipal, bajo nivel de crecimiento de la riqueza, apatía en los procesos de transferencias económicas y déficit público) inducía a apoyar la expansión del turismo, sin determinar techo, ni condicionantes limitadores y sin importar los desequilibrios y problemas que un turismo muy acelerado estaba generando.

En paralelo, tal como se indicaba en el párrafo precedente, casi de manera alarmante se desconocían los condicionantes que deberían haber tenido en cuenta para llevar a cabo una auténtica, rigurosa y eficiente política de ordenación del turismo. No se consideraba que los daños inmediatos y futuros, podrían generarse desajustes y desequilibrios en las estructuras sociales, ambientales y económicas afectadas por el turismo. Entre ellos:

- daños ambientales sobre el medio.
- anomias y problemas sociales.
- excesos de crecimientos sectoriales.
- consumos de recursos naturales y presión sobre las fuentes de energía.

Al mismo tiempo, desde otra configuración o plataforma de análisis, que permitiese instalar cualquier freno o barrera a la aparición de elementos nocivos causados por el crecimiento del turismo, se debería haber fijado en España, un conjunto de límites a la expansión desbordante del turismo.



**TABLA 3**  
Límites del cambio

|                   | Naturales               | Sociales                  | Políticos                 | Económicos                |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Espacio consumido | Has. afectadas          | Mínima Protección         | Cumplimiento normas       | Techo especulativo        |
| Estancias         | Nivel densidad Recursos | Necesidad trabajo         | Aseguramiento control     | Máxima inversión          |
| Habitaciones      | Construcción has.       | Delitos denunciados       | Depuración agua y residuo | Compatibilidad sectorial  |
| Consumos          | Agua y energía          | Dotación salud/ educación | Presupuestos Suficientes  | Mínimos de ingresos o PIB |

Fuente: elaboración propia

El valor de los límites expansivos del turismo en un destino cualquiera estará condicionado a la existencia e intensidad de recursos de atracción. Pero se explica con cierta razón que, cuando no existen aquellos elementos atrayentes, estos pueden generarse a través de transformaciones bienes naturales y patrimoniales o bien creándolos. En el caso de países donde la modalidad turística está más relacionada con el espacio, con el litoral o con áreas ricas en naturaleza y ambientes rurales, se condicionará la dimensión al número de habitaciones más que al poder del recurso.

**TABLA 4**  
Límites expansivos del turismo

|                    | Naturales                                    | Sociales                      | Políticos                      | Económicos                      |
|--------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Espacio consumido  | Has. afectadas 1 %<br>Has. influidas<br>10 % | 40/50 %<br>territorio         | 0,1 % incumpl.<br>estanc. norm | Suelo > 10 %<br>inversión       |
| Estancias          | Capacidad diaria<br>regeneración             | 0,1<br>habitación             | 5 faltas/1000                  | 2,5 Inversión/<br>Invers/habit. |
| Habitaciones       | Max. 80<br>habitaciones ha.                  | Delitos máx.<br>0,1 % /habit. | Mínimo 80 %                    | Participac.<br>Host.PIB >20%    |
| Consumos estancias | Agua : 500 l<br>Energía: 2 KWH               | Z plaz.salud<br>X plaz.educ   | Presupuestario<br>o déficit    | Insumos int.<br>+ 60 % produc.  |

Fuente: elaboración propia



La definición del límite del turismo en España se condicionará a las superficies habilitadas para el desarrollo turístico que se denominarán superficies para el desarrollo turístico o superficies afectadas. Para llegar al valor territorial afectado, se condicionará la estimación a convenios experimentales. Primero considerará el criterio de fijar el área influida por el turismo al 10% del total del territorio. Después, la destinada al desarrollo o área afectada al uso turístico, se definirá también como el 10% de la primera.

**FIGURA 1**  
Distribución del uso turístico del suelo español



Fuente: elaboración propia

La unidad básica de medida sobre la que se determinarán los valores límites de crecimiento del turismo español, será siempre las estancias totales en el día punta de la temporada. Como consecuencia, el límite se fijaría de la siguiente manera:

- Superficie española(SE): 500.500 k<sup>2</sup>
- Superficie influida (10 %) (SI): 50.500 k<sup>2</sup>
- Superficie afectada (10 % SI) (SA): 5.050 k<sup>2</sup>
- Hectáreas afectadas (100 \* k<sup>2</sup>): 505.000 has.
- Habitaciones máximo hectárea (HMH): 70
- Plazas máximo hectárea (PMH): 140
- Media habitaciones ha. España 2013 ha.: (11.000.000/505.000) 21,8



- Máximo Habitaciones (MH  $70 * 505.000$ ): 35,35 Millones habitaciones
- Cuota alcanzada en España sobre el total  $11,00/35,35 = 31,1\%$
- Dimensión máxima potencial en /día pico =  $35,35 * 2 = 70,70$  millones estancias

Por otra parte, se podría considerar también, que sólo deberá condicionarse la necesidad de espacio, como factor limitativo del crecimiento, a la demanda internacional. Además de a los coeficientes reductores por concentración territorial. Hay que entender que el turismo doméstico, como parte de la población nacional, no debiera imputarse como consumidor de espacio turístico ya que, por su origen, es parte de la población con los mismos derechos y reconocimiento como residentes.

No obstante, en la estimación anterior se le considera consumidor de espacio, por desplazarse desde su lugar habitual de residencia a un destino turístico; debiéndose valorar en términos semejantes a un turista extranjero. Todo ello conducirá a establecer que, en el marco de los criterios e hipótesis anteriores, la intensidad del uso turístico no llega a un tercio de la potencialidad española.

Un análisis de contraste, apoyado en estimadores de control, pondría de manifiesto que, teniendo en cuenta la información existente sobre capacidad del consumo turístico en España, identificando esta variable como representación de la demanda efectiva -al margen del origen de los turistas, y si se debe o no tener en cuenta los flujos de los residentes en el país- determinaría que la demanda efectiva turística equivale solo al 10% del total de la demanda efectiva nacional (valorando la variable en términos de estancias turísticas y noches año de los residentes en el país).

- Demanda efectiva turística igual a 1700 millones de pernoctaciones.
- Demanda efectiva nacional igual a 17.500 millones de noches.
- Coeficiente de demanda turística igual a 9,7%.

El estudio riguroso de la capacidad de uso turístico del espacio territorial español, tras años de experiencia y planificación turística estratégica, podría resumirse en cuatro ámbitos de medida (determinados por unos parámetros de control, siempre exigibles):

- Utilización del suelo para turismo: zona influida 10% - zona afectada 1%.
- Suelo no turístico 90%, prioridad para la conservación y la protección 50%.
- Máxima tolerancia sobre incumplimientos legales 0,1%/total estancias.
- Control reductor especulación, aceptando máxima inversión del suelo 10%.



En relación a la intensidad de la concentración turística, también es aconsejable utilizar cuatro indicadores de control:

- LEN por recurso (límite expansivo natural o capacidad regeneración).
- Empleo disponible por destino, estableciendo el valor de 0,1 por plaza.
- Coeficiente de seguridad máximo 0,5% denuncias sobre total estancias.
- Máxima inversión por destino, 2,5 veces valor capitalización habitación.

De la misma manera, se podrán establecer limitadores del crecimiento en relación al control de las habitaciones ya que, esta variable, es determinante del aumento de las llegadas, pues la dimensión de la capacidad receptiva, define de manera directa el número de turistas.

- Máximo número de habitaciones por hectárea igual a 80, caso Benidorm.
- Número de delitos por habitaciones construidas, máximo 0,1%.
- Alcanzar como mínimo la depuración y tratamiento 80% agua y residuos.
- Límite de participación del sector de la hostelería en el PIB el 20%.

Por último, otra magnitud de control son los consumos por estancia realizada.

- Consumo máximo caudales agua y de energía eléctrica (350 l y 20 kwd).
- Mínimo de plazas educativas y sanitarias por número habitaciones igual a Z.
- Condicionamiento del presupuesto para su desarrollo a un déficit igual a 0.
- Valor de los consumos intermedios sobre producción mayor de 45 %.

A pesar del esfuerzo realizado para valorar la posibilidad de establecer techos indicadores del crecimiento óptimo, su consecución es compleja. No cabe duda que pretender disponer de un valor suficientemente representativo de dicha posibilidad es difícil, o casi imposible. Aunque nunca debe decirse que hay algo inadmisibles, ya que es incierta tal aseveración, porque siempre existe la ilusión de encontrar una aproximación a una realidad definida.

Es evidente que la dimensión del ámbito o marco incluyente determinará la oportunidad de poseer una cifra más o menos cierta. Sin duda, dependerá del tamaño del ámbito administrativo el grado de dificultad y contingencia de poder disponer de una proyección del horizonte límite. Por ello, cuando la extensión abarca solo el municipio o destino independiente, será bastante elemental fijar los techos. Más difícil



será cuando el ámbito lo integra un conjunto de municipios o núcleos turísticos que construyen el espacio territorial y, todavía más complejo será cuando de la región se quiere pasar a la provincia, de ésta a la comunidad o estado y de éstas a la nación.

La estimación de un instrumento de trabajo para la planificación turística territorial, como sería disponer de un supuesto teórico parcial de un territorio cualquiera permitiría, después, a través de un proceso de integración sucesiva unir regiones, territorios o destinos para llegar a construir el ámbito nacional.

Los dieciséis tipos de limitadores que anteriormente se han expuesto, junto a los valores por convenio que se fijaron, podrían agruparse en cuatro clases de modalidades reductoras partiendo de los valores explicados anteriormente.

 **TABLA 5**  
Modalidades reductoras del turismo

|           | <b>Excluyentes</b>   | <b>Condicionantes</b>                                | <b>Restrictivas</b>                                 | <b>Opcionales</b>                            |
|-----------|--|--|---|--|
| Suelo     | Porcentaje > Z no influido, ni afectado, como zonas de reserva | X habitaciones por hectárea afectada < de Benidorm   | Cobertura sin déficit presupuestos del territorio   | Coste Suelo < 10 % del total de la inversión |
| Recursos  | Capacidad de auto Regeneración diaria de los recurso tractores | Respeto del límite expansivo natural coeficiente LEN | Incidencias denunciadas máximo 0,1 % estancias      | Participación Hostelería sobre PIB < 20 %    |
| Estancias | Limite estancias fijado por los atractivos de cada destino     | Compromiso de seguridad y de gasto medio por día     | Capacidad de estancias por Empleo, como mínimo 700  | Z plazas salud y X plazas educativas         |
| Consumos  | Bienes básicos como el agua y la energía                       | Recuperación ambiental W del agua y energía          | Disponibilidad Estancia: Agua = 500 l Energía 2 KWH | Insumos Intermedios < 60 % de la producción  |

Fuente: elaboración propia

El manejo de cada uno de los destinos, o para el conjunto de los espacios motivadores del turismo en España, o en un todo casi integrado, permitiría tener un estimador de la cifra ideal de acogida.



### 3. Proyección estadística del turismo en España

Al margen de las consideraciones teóricas manifestadas en el punto anterior sobre los elementos condicionantes del crecimiento turístico en España, es ahora conveniente estudiar en qué modo e intensidad puede preverse una expansión turística (demanda y oferta) en relación a determinadas variables de influencia, teniendo en cuenta modelos de regresión.

En primer lugar se proyecta la demanda turística en relación a la creación sucesiva de riqueza, medida por el Índice de crecimiento real del PIB de los países de la OCDE, o primeros países emisores de turismo internacional.

Para ello, partimos del hecho demostrado de que son estos países quienes más viajan por causa de su poder económico, teniendo como base el año 1970.



TABLA 6

Turismo Internacional en España en función PIB OCDE

| Años | MILES LLEGADAS | INDICE PIB OCDE BASE 1950 | INDICE LLEGADAS BASE 1970 | INDICE PIB OCDE BASE 1970 |
|------|----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1970 | 24.105         | 290                       | 100                       | 100                       |
| 1975 | 30.122         | 335                       | 125                       | 115,5                     |
| 1980 | 38.027         | 385                       | 157,8                     | 132,8                     |
| 1985 | 43.235         | 410                       | 179,4                     | 141,4                     |
| 1990 | 52.044         | 432                       | 215,9                     | 149                       |
| 1995 | 62.495         | 525                       | 259,3                     | 181                       |
| 2000 | 74.580         | 638                       | 309,4                     | 220                       |
| 2005 | 92.563         | 713                       | 384                       | 245,9                     |
| 2010 | 93.744         | 742                       | 388,9                     | 255,9                     |
| 2013 | 100.390        | 745                       | 416,5                     | 256,9                     |

Fuente: OCDE e INE

El mejor modelo estimado, con puntos representativos de quinquenios para el período 2013/1970 es la relación exponencial que se presenta seguidamente; manifestando un coeficiente de elasticidad turismo/renta igual a **1,43**.



$$\text{LLEGTURESP} = 7,57 * \text{IPIBOCDE}^{1,43}$$

El examen de los resultados de la salida de la regresión que se obtienen pone de manifiesto la bondad del ajuste, pero también la correcta especificación de las variables y de la clase del modelo no lineal. Este hecho ha sido contrastado tras la estimación de las posibles alternativas de regresión que se analizan: períodos temporales, clases de funciones, grados de libertad, etc.

Destaca por su excelencia el coeficiente de determinación igual a 0,9852; prácticamente 1. También la significación de los coeficientes correspondientes a la t (STUDENT), en particular el de la elasticidad de la demanda o valor de la t igual a 11,646. Y el Durbin Watson, en un intervalo de representación muy alto (1,417).



TABLA 7

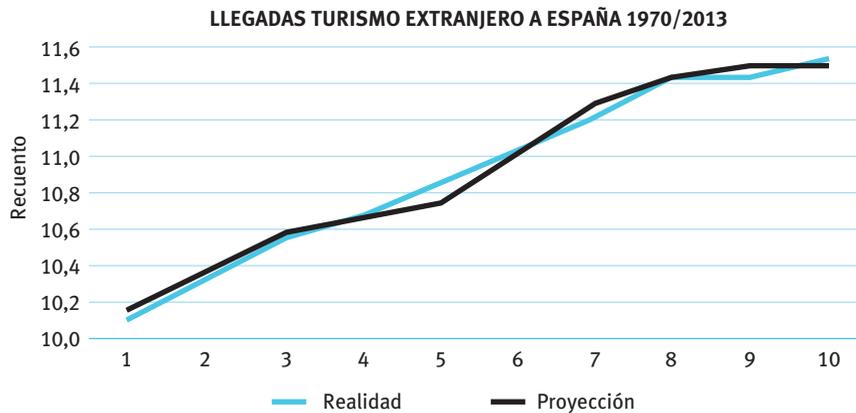
Valores de la regresión

|                     | Valor    |
|---------------------|----------|
| Constante           | 2,025305 |
| Err Std de Y Est    | 0,061081 |
| R al cuadrado       | 0,985186 |
| Nº de Observaciones | 10       |
| Grados de libertad  | 9        |
| Y (media)           | 10,91467 |
| X (media)           | 6,203579 |
| Coficiente (a)      | 2,025305 |
| Err Std de Coef.    | 0,173902 |
| t (STUDENT)         | 11,64627 |
| Coficiente(s) 1     | 1,432942 |
| Err Std de Coef.    | 0,058571 |
| t (STUDENT)         | 24,46491 |
| D - W =             | 1,417053 |
| F =                 | 598,5317 |

Fuente: elaboración propia a partir de OCDE e INE



**FIGURA 2**  
Ajuste de la regresión



Fuente: elaboración propia a partir de OCDE e INE

El cuadro de proyección define que, si las economías de los países del grupo económico más rico mantuviesen anualmente un crecimiento del 2% en sus indicadores de riqueza -tales como la producción o el PIB, el índice con base 1950 igual a 100- alcanzaría un valor real en el año 2020 de 856, lo que permitiría afirmar con alto nivel de confianza y probabilidad un volumen de llegadas de visitantes a España de 120,7 millones.



**TABLA 8**  
Proyección renta/miles de llegadas

| PROYECCION     |           |
|----------------|-----------|
| INDICE/RENTA   | LN*       |
| 2020/856       | 6,752270  |
| 2030/1043      | 6,949856  |
| PROYECCION     |           |
| MILES LLEGADAS | LN        |
| 120.692        | 11,700917 |
| 160.171        | 11,984046 |

\*LN: Logaritmo Neperiano.

Fuente: elaboración propia.



Por otra parte, manteniendo el mismo acelerador de crecimiento del 2% hasta el año 2030 en la economía de los países con tendencia a la emisión de turismo, la demanda extranjera que visitaría el país superaría los 160 millones de visitantes, es decir, un aumento real anual del 2,5%. Luego, de esta manera, se puede conocer un teórico techo de crecimiento basado en los modelos de regresión, comparables con diagnósticos que posteriormente se establecerán en esta propuesta.

Pero antes, es conveniente que se proyecte la oferta de la misma manera a como se ha hecho con la demanda, es decir, utilizando como indicador de capacidad receptiva los índices de crecimiento de las plazas o camas hoteleras. Para ello, se construye un cuadro de evolución de las plazas hoteleras en España desde el año 1970, por períodos quinquenales, así como sus índices de variación.



TABLA 9

Crecimiento de la capacidad hotelera en España

| AÑOS | MILES DE PLAZAS HOTELERAS | MILES DE LLEGADAS | INDICE VARIACIÓN PLAZAS | INDICE VARIACIÓN PLAZAS |
|------|---------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1970 | 546                       | 24105             | 100,0                   | 100,0                   |
| 1975 | 785                       | 30122             | 143,8                   | 125,0                   |
| 1980 | 814                       | 38027             | 149,1                   | 157,8                   |
| 1985 | 843                       | 43235             | 154,4                   | 179,4                   |
| 1990 | 930                       | 52044             | 170,3                   | 215,9                   |
| 1995 | 1074                      | 62495             | 196,7                   | 259,3                   |
| 2000 | 1273                      | 74580             | 233,2                   | 309,4                   |
| 2005 | 1486                      | 92563             | 272,2                   | 384,0                   |
| 2010 | 1696                      | 93744             | 310,6                   | 388,9                   |
| 2013 | 1755                      | 100.390           | 321,4                   | 416,5                   |

Fuente: INE

Con ambas series se han estimado varios modelos de regresión resultando el que figura seguidamente como el que tiene los mejores estadísticos de contraste. En términos exponenciales, el modelo proyecta la capacidad hotelera en función de las necesidades de alojamiento que exige la serie de llegadas de visitantes extranjeros. Hay que considerar, no obstante, dos restricciones. La primera, que para expresar la



capacidad de alojamiento, se utiliza solo el valor de las camas hoteleras. La segunda, como serie de medida de la demanda turística extranjera se maneja exclusivamente la cifra de los visitantes que llegan anualmente a España (turistas más excursionistas).

---

$$\text{CAPHOTESP} = 0,33 * \text{LLEGTUR}^{0,739}$$

---

El estudio de los resultados ofrece conclusiones muy válidas del valor y representación del modelo. La determinación es superior a 0,95, luego hemos de considerar la correlación y el ajuste como excelente. La significación de los dos coeficiente o parámetros del modelo, especialmente el coeficiente de elasticidad (camas/llegadas) es de 14,38, muy alta por lo que está proyectando muy bien la tendencia a la mejora de la productividad que ha de poseer el modelo.

Por último el valor del Durbin se encuentra comprendido en el intervalo de valor adecuado.



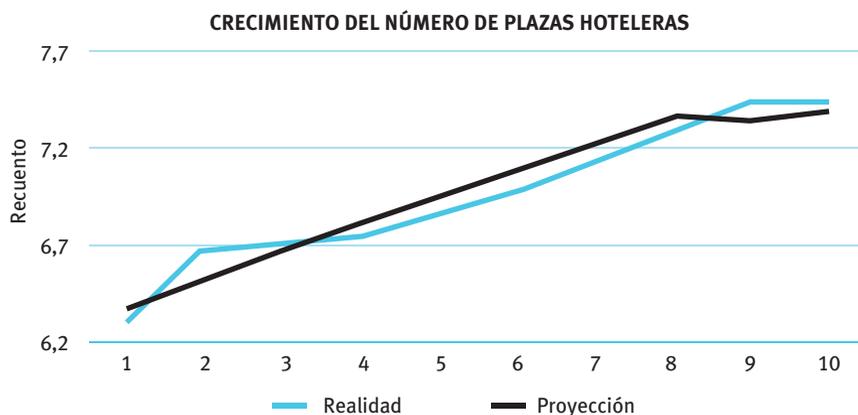
**TABLA 10**  
Salida de la regresión

|                     | Valor    |
|---------------------|----------|
| Constante           | -1,10854 |
| Err Std de Y Est    | 0,077381 |
| R al cuadrado       | 0,958287 |
| Nº de Observaciones | 10       |
| Grados de libertad  | 9        |
| Y (media)           | 6,958079 |
| X (media)           | 10,91467 |
| Coficiente (a)      | -1,10854 |
| Err Std de Coef.    | 0,173902 |
| t (STUDENT)         | -6,3745  |
| Coficiente(s) 1     | 0,739061 |
| Err Std de Coef.    | 0,051398 |
| t (STUDENT)         | 14,37916 |
| D - W =             | 1,522582 |
| F =                 | 206,7601 |

Fuente: elaboración propia



**FIGURA 3**  
Ajuste de la regresión respecto al Crecimiento del número de plazas



Fuente: elaboración propia a partir del INE

El análisis de la regresión para las hipótesis de crecimiento de la demanda apunta:

- Un aumento medio de la renta 2% en los países emisores mencionados.
- Un aumento de la demanda 2,5%, teniendo en cuenta una elasticidad del 1,43.

Por tanto se establecería un techo de camas igual a 1.8720.000 en el año 2020 y 2.208.000 en el año 2030

**TABLA 11**  
Proyección llegadas/miles de plazas

| PROYECCION      |          |
|-----------------|----------|
| LLEGADAS        | LN*      |
| 2020/856        | 6,752270 |
| 2030/1043       | 6,949856 |
| PROYECCION      |          |
| MILES DE PLAZAS | LN*      |
| 1.872           | 7,534970 |
| 2.208           | 7,699887 |

Fuente Elaboración propia



Los dos ejercicios que se han realizado en este epígrafe ponen en evidencia dos realidades indiscutibles que, al margen del cumplimiento matemático del ajuste, proyectan un hecho evidente:

- a) Durante los casi 45 años de la serie, procesando los datos por quinquenios, ha habido una identificación casi perfecta entre la serie de llegadas de turismo extranjero a España y el crecimiento de la renta de los países emisores más ricos.
- b) De la misma manera, se observa una fuerte correlación entre incorporación anual de nuevas camas hoteleras y el incremento del número de llegadas de visitantes a España.

Dos cuestiones pueden ser planteadas al respecto. La primera se formaliza introduciendo una pregunta. Si es evidente una interrelación al menos estadística entre llegadas y riqueza durante 45 años, por qué esa interrelación no puede durar 7 años más. La segunda cuestión se refiere a la utilidad de defender la hipótesis de que si la interrelación se ha comprobado durante ese período con un fuerte porcentaje de identidad, ¿por qué causa el modelo no puede utilizarse para elaborar buenos coeficientes de proyección?

No se pretende con el ejercicio realizado disponer de previsores con los cuales proyectar la realidad turística vigente en España al año  $t$  y, en función de aquellos, poder establecer una futura línea de política turística que resuelva muchos de los problemas que ya se han manifestado agobian al turismo en España. No se pretende tampoco alcanzar previsiones matemáticas ya que, la fuerte elasticidad con las que se manifiestan las variables turísticas, aconsejan manejar otras proyecciones, no tan condicionadas al cumplimiento de probabilidades afectadas por elementos muy sensibles y coyunturales. Pero si puede afirmarse que, los cambios de tendencia, rutina y evolución de las dos magnitudes tratadas en este apartado, determinan que sus cambios no han de ser profundos con relación al pasado.

#### 4. Búsqueda de la optimización y la eficiencia.

Se podría pensar que la crítica implícita que mantiene esta propuesta de mejora de la eficiencia del turismo español, se volviera contra ella misma ya que, en estos momentos, las perspectivas de recuperación del sistema económico parece ser que



presentan expectativas favorables. Este hecho pondría de manifiesto que la actitud de reproche de este trabajo no se justifica y, por el contrario, vendría a rechazar y reducir el valor de los esfuerzos que se realizan para el logro de aquella mejora.

Es importante que, después de haber reflexionado y analizado desde cierta postura filosófica la situación del turismo y tras haber construido un modelo *biecuacional* explicativo de la evolución de la demanda -medida por las llegadas de los turistas internacionales- y del crecimiento de la capacidad receptiva hotelera -estimado mediante el índice de expansión de las camas hoteleras- se busque llegar a conclusiones válidas antes de proceder a definir la propuesta de mejora que impone este trabajo.

De nuevo, se reitera que no se plantea una repulsa de los modos anteriores, sino que este documento intenta solo ser un instrumento auxiliar para la definición de una auténtica política turística. Una política turística basada en un conocimiento más completo, objetivo y actualizado, que se proyecte sobre un conjunto de factores de desarrollo que hagan posible que las estrategias aplicadas sean todas ellas más ricas.

Como consecuencia, el objetivo de este estudio será hacer que el turismo gravite sobre diez ejes cuyo logro conducirá al éxito, haciendo posible transformar la actividad en un tractor permanente y de impulso de la economía del país, comunidad autónoma o espacio de actuación. Estos ejes de acción, en apariencia naturales, determinantes y lógicos, deben dejar paso a acciones mucho más incisivas, preocupadas y soberbias. No hay razón para interpretar en los procesos turísticos una carga de mediocridad sociológica. Y, por el contrario, creer en el turismo como una rama productiva avanzada, como una manifestación cultural adelantada y como una fuente de riqueza progresiva. Por lo que se habrá de conseguir:

- mayor optimización en los resultados.
- eficiencia más acusada de las expectativas.
- excelencia en la calidad de los servicios dispensados.
- permanente dinámica en las actitudes y decisiones.
- competitividad más cercana al consumidor.
- productividad superior a los valores actuales.
- imaginación enriquecida en la presentación de los productos.
- actitud de cambio en la mentalidad de los decisores.
- sostenibilidad en sus elementos más perceptible y respetada.
- empleo más reconocido y formación más integral.



## Resultados óptimos

Durante el año 2013, último año valorado, sin duda se han obtenido datos óptimos, representativos del resumen de la temporada turística. Se han superado dos récords importantes: el número de turistas llegó a 60,6 millones de personas y los ingresos totales por turismo alcanzaron la magnitud de 63.849 millones de Euros (59.082 por turismo y 4.767 por excursionismo), según EGATUR. Ambas cifras han superado todos los datos de las temporadas anteriores, lo cual ha de ser registrado como un verdadero éxito de la política de turismo, pero no por ello suficiente.

Sin embargo, hemos de interpretar ahora que la suficiencia es el objetivo que en lo cuantitativo se ha de perseguir, especialmente porque el análisis riguroso de esos resultados, cuando se realiza un estudio comparado con los logros relativos de otros destinos, nos deben conducir a una insatisfacción grave, ya que la estructura económica española y su balance cuantitativo nos hacen reflexionar sobre la necesidad de alcanzar resultados mejores.

## Eficiencia más acusada

Es evidente que el crecimiento de la actividad turística en España ha significado una aportación económica trascendente para el país. De hecho, se constata que la aportación sucesiva de los ingresos por turismo -año tras año- ha significado un volumen de divisas sin las cuales no se hubiera podido alcanzar el desarrollo económico y social que ha experimentado la nación. Valórese como referencia por ejemplo, el año 1960. La industrialización en particular y la cuenta de las importaciones de fuentes de energía deben su capacidad al equilibrio de la BP causado por la llegada de los turistas.

Ahora bien, la eficacia que ha significado el turismo, pues ha permitido impulsar el desarrollo español, se ha debido sin duda a un esfuerzo considerable que se ha traducido en costes sociales, económicos y culturales, en algunos casos muy elevados. Se podría por ejemplo citar solo como expresión de graves pérdidas algunos impactos nocivos. Daños irreversibles tales como áreas paisajísticas afectadas negativamente o el uso abusivo de recursos como el suelo, o el espacio para la invasión constructiva de zonas frágiles que, necesariamente, presentan una balanza negativa. En ese sentido, debe apoyarse la continuidad y la expansión de un turismo que, a



partir de ahora, además de conseguir sus objetivos primarios o necesarios, pretenda alcanzarlos reduciendo los costes externos y anomias producidas.

### *Excelencia en la calidad de los servicios y productos turísticos*

La investigación de los mercados turísticos ha demostrado con frecuencia que el mantenimiento de los niveles alcanzados solo es posible mediante el control de la calidad del producto y del compromiso firme de mejora progresiva. Es equivocada la política o estrategia de mercado que fundamenta el futuro en alcanzar una determinada cuota de mercado, ignorando las estrategias de perfeccionamiento. En el caso del turismo español, se produce una especie de paradoja que debe valorarse en su justa medida y no perder el verdadero sentido de la realidad. Sin duda, los estudios en profundidad y los análisis especializados sobre los productos proyectan una caída progresiva de los índices de calidad, a veces no tanto en los elementos intrínsecos del bien o servicio pero sí en los intangibles. Pero, al mismo tiempo, también en las encuestas a la demanda se observa un importante nivel de aceptación o de satisfacción que proporciona el producto turístico en los visitantes.

Es pues exigible una decidida actuación de recuperación de la calidad como elemento clave del éxito, ya que, si bien el viajero se encuentra satisfecho con la calidad del servicio o producto recibido, dicha sensación puede deberse más al análisis que realiza de la combinación calidad-precio que al valor que corresponde por sus caracteres al producto, los cuales a la larga si no se recuperan deben conducir a la ruina de la relación.

### *Permanente dinámica en las actitudes y decisiones*

Ha de preocupar en las valoraciones que se hagan sobre el estado o situación de un sector, actividad o proyecto, la confirmación de una actitud estática, fría o estancada. En la mentalidad de quienes adoptan las decisiones conducentes a los objetivos principales del proceso ha de resaltar la sensibilidad por la movilidad. Podría hablarse de innovación permanente y entenderse que, en turismo, bastante más que en otros desarrollos, la dinámica tendente a la estructuración de un sistema dinámico es necesaria. No solo hay que considerar la dinámica animadora del crecimiento sino aquella dinámica que absorba toda la acción inspiradora de la innovación.



En esa dinámica que identificamos ahora como movilidad hacia el crecimiento y como estrategia innovadora, debe predominar mucho más aquella acción transformadora que empuje hacia la renovación de la organización y la mejora de actuaciones que cualquier acción que derive hacia una innovación obsesionada en intervenir en la sustitución de técnicas y procedimientos mecánicos o informáticos. Hay que considerar que cualquier actitud dinamizadora, además de posibilitar el estímulo al crecimiento por medio de pequeñas medidas y sensaciones, es una inclinación decidida y convencida de la acción innovadora.

### *Competitividad más cercana al consumidor*

Un objetivo que siempre ha de ganar posición en la escala de fines específicos del proceso productivo y comercial, ha de ser la mejora del posicionamiento en el marco de la competitividad. Hoy es imprescindible adoptar una política que tenga la obsesión de mejorar la competitividad frente a la concurrencia en nuestros mercados. Es por ello que debe elaborarse un plan de acciones que ayuden a favorecer la imagen de competitividad de nuestros servicios.

La mejora desea jugar un papel impulsor de las políticas que ayuden a ampliar la competitividad. Pero ello es difícil ya que la misma competitividad es una situación derivada de muchos factores que se interrelacionan y en los que el turismo español no actúa con mucha decisión. En primer lugar, por calidad, de la que ya se comentó anteriormente su filosofía. En segundo lugar, la productividad a la que se deberá dar especial importancia. Después, el control de costes, sin el cual no puede haber competencia. Y por último el factor comunicación.

### *Productividad superior a los valores actuales*

El turismo presenta un panorama similar al del resto de sectores y factores españoles en cuanto a la debilidad del cuadro de coeficientes de productividad. En paralelo, el turismo -menos condicionado por la mecanización y la inteligencia digital- ha de hacer mayor esfuerzo por medio del factor trabajo para alcanzar sus objetivos productivos. La actividad turística más que otros sectores depende del trato que ofrezca y dispense el recurso humano.



Por tanto, considerando lo señalado anteriormente en cuanto al espíritu dinamizador, cualquier acción renovadora podrá ser el mejor procedimiento para validar sus capacidades y para resolver uno de los enigmas de nuestro turismo ¿cómo elevar la productividad media resultante derivada de muchos agentes, pero especialmente de la capacidad productiva del recurso humano?.

### *Imaginación enriquecida en la presentación de los productos*

El proyecto turístico se condiciona bastante por el impulso para convencer que expresen sus productos o atractivos. Ello nos lleva a entender que la potencialidad que manifiesten los recursos, para convertirse por sí mismos en engranajes seductores de la demanda, será una de las causas del éxito.

En la actualidad, cuando los mercados turísticos emisores se multiplican en número y también las ofertas que presentan, se hace preciso buscar mecanismos de captación más poderosos. En esa línea de atracción el fortalecimiento de canales imaginativos, dotados de gran fuerza virtual, se manifiesta como imprescindible. No sirven los instrumentos y herramientas imaginativas y creativas del pasado. Hoy la tendencia comunicativa ha de apoyarse en mensajes sorprendidos e ingeniosos.

### *Actitud de cambio en la mentalidad de los decisores*

En párrafos precedentes se habló de la influencia que en la evolución positiva de nuestro turismo debían asumir las fuerzas de la innovación y de la dinámica de cambio. Sin embargo, no se hablaba en dichos comentarios de una tercera clave para el cambio, motivadora del turismo del futuro, que es la renovación de la mentalidad de los decisores de la acción turística.

Igual que en otros sectores como la moda, la industria o el ocio, en turismo se impone la modernidad como eje de una filosofía de cambio progresivo que lleve hacia lo mejor y actual nuestro sistema, siendo importante que junto a los naturales cambios generacionales coincidan los cambios de mentalidad.



## *Sostenibilidad respetada en sus elementos más perceptibles*

La sostenibilidad, convertida en la actualidad en un símbolo y necesidad, debiera ser tratada con mayor respeto y firmeza. Siendo fácil hablar y legislar en sostenibilidad -los textos legales y las acciones emprendidas por responsables y preocupados se reiteran- y abundando discursos y conferencias al respecto que con frecuencia son brillantes, lo cierto es que la realidad es diferente.

El medio ambiente afectado por el turismo ha sido en muchos lugares degradado. Por esta causa, en este momento urge un cambio de principios y filosofía a favor del entorno debiéndose imponer una acción real que mejore las influencias negativas que el desarrollismo turístico causó.

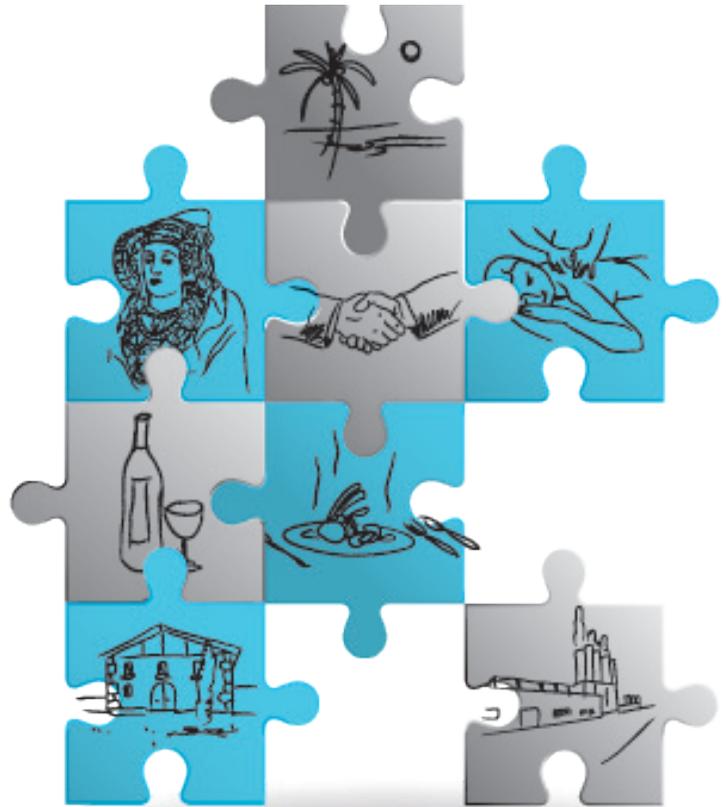
## *Empleo más reconocido y formación más integral*

El modelo turístico que se ha querido articular por medio del predominio, mejora o avance de diez ejes, se cierra con la acción sobre el empleo. Sin duda, la influencia positiva del turismo se reforzaría vinculando bastante más que ahora el desarrollo turístico, su renovación y optimización, a una acción más intensa, ordenada y apoyada a favor del turismo.

Se ha de destacar que es necesario mayor reconocimiento del valor profesional de los trabajadores en turismo. En alguna manera debiera reforzarse la dignidad del empleado turístico. Por otra parte, se hace necesario asumir desde las instituciones públicas mayor responsabilidad -no tanto administrativa y sí técnica- para trabajar, progresar, completar y ajustar los estudios de turismo en cada una de las fases, programas, niveles y ciclos formativos. En principio, el turismo evolucionará según los hagan sus profesionales y estos dependen de manera absoluta de su formación.

# 5

## Los nuevos escenarios y factores determinantes





## 1. El turismo en España en los últimos diez años

Con objeto de proceder a la construcción de un modelo de comportamiento del turismo español, con horizonte 2020, objeto de este trabajo, y tras haber descrito la evolución del turismo desde un pasado más lejano, y su proyección estadística para los próximos años, se procederá a analizar el pasado reciente, como condicionante de lo que puede ser la evolución próxima.

En primer lugar se estudiará el crecimiento de las variables turísticas que han sido más influyentes durante los últimos diez años. En este sentido, la siguiente tabla resume los resultados turísticos de la demanda internacional en los últimos diez años.

**TABLA 1**  
Resultados Turísticos de la Demanda Internacional

|      | Millones<br>turistas | Variación  | Ingresos               | Variación  | Ingresos                    |            |
|------|----------------------|------------|------------------------|------------|-----------------------------|------------|
|      |                      | Porcentaje | Turistas<br>Millones € | Porcentaje | Excursionismo<br>Millones € | Porcentaje |
|      |                      |            |                        | %          |                             | %          |
| 2003 | 50,85                | 1          | 42.360                 | 3          | 2.910                       | 7          |
| 2004 | 52,43                | 3,11       | 43.758                 | 3,3        | 3.154                       | 8,38       |
| 2005 | 55,91                | 6,64       | 46.006                 | 5,1        | 3.513                       | 11,38      |
| 2006 | 58                   | 3,74       | 48.243                 | 4,9        | 4.003                       | 13,95      |
| 2007 | 58,67                | 1,16       | 51.298                 | 6,3        | 4.723                       | 17,99      |
| 2008 | 57,19                | -2,52      | 51.694                 | 0,8        | 4.433                       | -6,14      |
| 2009 | 52,18                | -8,76      | 47.961                 | -7,2       | 4.118                       | -7,11      |
| 2010 | 52,68                | 0,96       | 48.926                 | 2          | 5.188                       | 25,98      |
| 2011 | 56,18                | 6,64       | 52.002                 | 6,3        | 5.925                       | 14,21      |
| 2012 | 57,46                | 2,28       | 53.931                 | 3,7        | 5.344                       | -9,81      |
| 2013 | 60,66                | 5,57       | 59.091                 | 9,6        | 4.767                       | -10,8      |

Fuente: FRONTUR Y EGATUR



Se observa, que el turismo extranjero que visitó España durante los últimos diez creció de media cada año solo el 1,78 %. Valor muy inferior a la media mundial, que en el mismo período lo hizo el 4,57 %. Pasando España de una cuota de mercado en el 2003 del 7,36 % al 5,58 en el 2013. Lo que significa una fuerte pérdida relativa.

Respecto a los ingresos por turismo España recibió del total mundial el 6,1 %. Cuota que se interpreta como reducida, sosteniendo la hipótesis de que la estancia media en España, por recibir un turismo vacacional de larga estancia, es muy superior a la estancia mundial (9,0 frente a 6,6).

Por otra parte, los ingresos del turismo internacional en España crecieron durante la última década el 3,5 %. Incremento muy inferior al que se produjo a nivel mundial del 9,9 %, al superar los ingresos totales por turismo 1,35 billones de dólares en el año 2013. Luego tras el análisis e interpretación de los anteriores datos, necesariamente se ha de considerar como insuficientes los resultados con relación a la demanda internacional que llegó España. Incluso su cuota de mercado, teniendo en cuenta los ingresos medidos en dólares, si se transformase en cuota con relación al número de días de estancias o pernoctaciones en el país, daría un valor todavía más deficiente.

El estudio en profundidad de otras estadísticas acerca del turismo en España permite ampliar y contrastar los juicios anteriores, cuyo fin será formular conclusiones más generales y completas, sobre las líneas de renovación que han de ser emprendidas para mejorar la situación actual de nuestro turismo.

Se observa en la evolución de la capacidad hotelera una expansión lineal. Creciendo anualmente de media casi 38.000 plazas. Regresión que ofrece una elevada correlación. Presentando una media anual acumulativa igual a 2,35, superior al incremento de la demanda procedente del extranjero. Resultados que evidencian una caída de productividad del sector. Especialmente, al observar también la caída de la estancia media del visitante.



TABLA 2

## Resultados del Turismo Español

|      | Plazas hoteleras |                         | Estancias hoteleras |                         | Turismo Doméstico |            |
|------|------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|------------|
|      | Miles            | Variación<br>Porcentaje | Millones            | Variación<br>Porcentaje | Millones          | Porcentaje |
| 2003 | 1.391            | 3,54                    | 228                 | 2,56                    | 118               | 3,9        |
| 2004 | 1.447            | 4,03                    | 235                 | 3,07                    | 121               | 2,54       |
| 2005 | 1.486            | 2,7                     | 246                 | 4,68                    | 157               | 29,75      |
| 2006 | 1.541            | 3,7                     | 267                 | 8,54                    | 155               | -1,27      |
| 2007 | 1.567            | 1,69                    | 272                 | 1,87                    | 147               | -5,16      |
| 2008 | 1.615            | 3,06                    | 269                 | -1,1                    | 158               | 7,48       |
| 2009 | 1.649            | 2,11                    | 251                 | -6,69                   | 155               | -1,9       |
| 2010 | 1.696            | 2,85                    | 267                 | 6,37                    | 145               | -6,45      |
| 2011 | 1.734            | 2,24                    | 287                 | 7,49                    | 147               | 1,38       |
| 2012 | 1.746            | 0,69                    | 281                 | -2,09                   | 147               | 0          |
| 2013 | 1.755            | 0,52                    | 286                 | 1,78                    | 143               | -2,72      |

Fuente: INE

Interesa asimismo, analizar la evolución de otras dos magnitudes de gran relieve y significación técnica. El movimiento turístico de la demanda interna, medida por el número de viajes realizados por los residentes en España y las estancias o pernoctaciones realizadas en la oferta española. Con respecto a la primera variable se constata un crecimiento sostenido, con muy baja correlación. Ralentización causada en gran medida por la crisis, y en parte por el irregular y poco creíble expansión que recogen las estadísticas para los años 2005 y 2008.

En cuanto a la segunda variable o volumen de estancias hoteleras, hay que señalar, que no presenta su evolución una tendencia muy definida; lo que se explica por la crisis del sector hotelero, y por el intrusismo permanente, sucesivo y progresivo ejercido por la otra gran parte de la oferta de alojamiento, es decir, la capacidad receptiva no hotelera. Estudios paralelos realizados manifiestan, que desde el año 1990, momento en que la demanda hotelera equivalía al 25 % del total, ha pasado en el año 2013, tan solo, al 16 %.



Ahora bien, aunque deba preocupar con cierta perspectiva pesimista la desviación de la demanda hacia los alojamientos de menor coste para los viajeros, o de menor ingreso para los empresarios, (segunda vivienda, apartamentos irregulares en su oferta, viviendas de familiares, etc.) ha de inquietar más, otras tendencias regresivas de las magnitudes turísticas. Especialmente, la caída de la estancia media y la reducción del gasto medio real del viajero extranjero, concretamente desde el año 2000. La estancia media causada por los viajeros extranjeros en España ha descendido, desde el año 2003 hasta la actualidad 1 euro. Resultado que opinamos muy negativo.



TABLA 3

Evolución de la estancia media turismo extranjero en España

| Años | Estancia media | Índice estancia media |
|------|----------------|-----------------------|
| 2004 | 9,95           | 100,0                 |
| 2005 | 9,70           | 97,5                  |
| 2006 | 9,48           | 95,3                  |
| 2007 | 9,28           | 93,3                  |
| 2008 | 9,50           | 95,5                  |
| 2009 | 9,71           | 97,6                  |
| 2010 | 9,55           | 96,0                  |
| 2011 | 9,22           | 92,7                  |
| 2012 | 8,92           | 89,6                  |
| 2013 | 8,96           | 90,1                  |

Fuente: FRONTUR

Con relación al gasto medio, la información que se refleja en los cuadros, es bastante explicativa. Y proyecta un diagnóstico no muy favorable. En términos nominales, el gasto por viaje de los extranjeros creció en el período considerado 111,3 euros. Y en términos reales descendió a 87,6 euros.



TABLA 4

Evolución del Gasto del Turismo Extranjero en España. Valores Nominales e Índices de Crecimiento

| Años | GASTO POR ESTANCIA € | GASTO POR DIA € | Índice Crecimiento   |                                    |
|------|----------------------|-----------------|----------------------|------------------------------------|
|      |                      |                 | Gasto por estancia € | Índice Crecimiento Gasto por día € |
| 2004 | 864,4                | 86,9            | 100,0                | 100,0                              |
| 2005 | 854,3                | 88,1            | 98,8                 | 101,4                              |
| 2006 | 857,4                | 90,5            | 99,2                 | 104,1                              |
| 2007 | 876,6                | 94,5            | 101,4                | 108,7                              |
| 2008 | 906,1                | 95,3            | 104,8                | 109,7                              |
| 2009 | 921,6                | 95,0            | 106,6                | 109,3                              |
| 2010 | 931,8                | 97,5            | 107,8                | 112,2                              |
| 2011 | 928,0                | 100,7           | 107,4                | 115,9                              |
| 2012 | 940,6                | 105,5           | 108,8                | 121,4                              |
| 2013 | 975,7                | 108,9           | 112,9                | 125,3                              |

Fuente: FRONTUR



TABLA 5

Evolución del Gasto del Turismo Extranjero en España. Valores e Índices de Crecimiento en Términos Constantes

| Años | Índice de precios | Gasto por estancia € | Gasto por día € | Índice constante gasto por estancia | Índice constante gasto por día |
|------|-------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 2004 | 100,0             | 864,4                | 86,9            | 100,0                               | 100,0                          |
| 2005 | 104,0             | 821,4                | 84,7            | 95,0                                | 97,5                           |
| 2006 | 108,5             | 790,2                | 83,4            | 91,4                                | 95,9                           |
| 2007 | 113,3             | 773,7                | 83,4            | 89,5                                | 95,9                           |
| 2008 | 118,6             | 764,0                | 80,4            | 88,4                                | 92,5                           |
| 2009 | 120,7             | 763,5                | 78,7            | 88,3                                | 90,6                           |
| 2010 | 121,4             | 767,5                | 80,3            | 88,8                                | 92,4                           |
| 2011 | 123,5             | 751,4                | 81,5            | 87,0                                | 93,8                           |
| 2012 | 125,3             | 750,7                | 84,2            | 86,8                                | 96,9                           |
| 2013 | 125,6             | 776,8                | 86,7            | 89,9                                | 99,8                           |

Fuente: EGATUR



En paralelo a dichos resultados, ofreciendo una situación más discutible, se manifiesta la evolución del gasto por día de los viajeros durante su estancia en España. En términos nominales, el gasto por día desde el año 2004 aumentó 22 euros. Ello en parte se debe a la caída de la estancia media. Lo que significaba que el gasto por estancia debía distribuirse entre menos días y por tanto nominalmente podía crecer. Pero la subida de los precios turísticos desde dicho año por encima del 25 %, hizo posible una compensación del crecimiento nominal para atender el alza inflacionista.

Un primer análisis de sensibilidad pone de manifiesto un conjunto de debilidades, que pueden convertirse en fragilidades que si permanecen desajustarían la estructura turística española.



TABLA 6

Valoración cualitativa del turismo español

| Variable                       | Situación  |
|--------------------------------|--|
| Turismo internacional          | Crecimiento débil en comparación media mundial                         |
| Turismo internacional          | Actualmente en recuperación crisis período 2007/2008/2009              |
| Ingresos turismo internacional | Aumento muy débil con relación a la media mundial                      |
| Ingresos turismo internacional | Balanza de Pagos reconoce como efectivos 71,26 %                       |
| Estancia media internacional   | Fuerte caída en el período ( 1 día sobre 10)                           |
| Demanda interna                | Fuerte caída en el período con ligera recuperación                     |
| Crecimiento oferta             | Aumento lineal en oferta hotelera (cerca 40.000 plazas)                |
| Demanda hotelera               | Desigual crecimiento lineal por efecto de la crisis                    |
| Demanda no hotelera            | Crecimiento mayor que la hotelería estimada en 1700 millones de noches |
| Gasto medio estancia           | Fuerte decrecimiento real  |
| Gasto medio estancia           | Aumento 100 euros nominales  |
| Gasto medio diario             | Estabilidad en términos reales   |
| Precios turísticos             | Incremento período 2004/2013 igual 25 %                                |
| Contribución turismo PIB       | En alza  |
| Bajo rendimiento financiero    | Muy bajo   |
| Nivel de Calidad               | En descenso  |
| Nivel de empleo                | Estancamiento  |

Fuente: elaboración propia



## 2. *Las políticas turísticas 2000/2013*

Los gobiernos de España, desde hace más de cien años han sentido cierta preocupación por la actividad de los viajes. Compromiso político y administrativo, en algunos momentos menos intenso que en otros. Por lo que conviene resaltar, que la personalidad, inquietud y voluntad de los gobernantes de cada momento ejercieron una acción desigual, a veces menor a la capacidad de las leyes y planes condicionantes. Desde aquel comienzo del siglo XX, ya lejano, se han sucedido diversos organismos destinados a la gestión pública del turismo, cuyas funciones, competencias y objetivos han evolucionado en paralelo al contexto histórico y económico.

Y aunque este trabajo no pretende narrar la historia, creemos que para comprender mejor este punto es necesario, que brevemente realicemos un breve comentario sobre la política turística, o mejor dicho de los organismos que a lo largo del tiempo administraron el turismo español.

Hasta 1950 cuatro organismos turísticos oficiales desarrollaron la tarea de gestionar y administrar el turismo en España. También entonces de generar y aplicar diversas políticas o estrategias de desarrollo. Después la llegada del Ministerio de Información y Turismo y más tarde la aprobación de la Constitución de 1978, estructuró el cuadro y administrativo del turismo de modo más complejo. Asumiendo y transfiriendo competencias de acuerdo a principios constitucionales y políticos.

El propósito de este epígrafe es reconocer cuál ha sido la preocupación de las políticas turísticas en el pasado reciente. Observando si las actuaciones, estrategias y medidas aplicadas consiguieron al menos una parte de lo que buscaban. Puede apreciarse en el esquema siguiente que las inquietudes manifestadas siguen siendo todavía las mismas. Y también, que todos los planes más recientes intentaban reducirlas al máximo.



TABLA 7

Evolución oficial y administrativa del Turismo español.

| Período   | Entes  | Políticas  | Predominio   |
|-----------|--|--|--|
| 1905/1951 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión nacional del Turismo</li> <li>Comisaría regia del Turismo</li> <li>Patronato Nacional del Turismo</li> <li>Dirección General de Turismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización destinos tradicionales</li> <li>vacacionales</li> <li>Ordenación sector hotelero</li> <li>Creación de Paradores nacionales</li> <li>Empuje al viaje de reposo en balnearios</li> <li>Vacaciones veraniegas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El turismo de las minorías</li> <li>Primeros congresos Internacionales de turismo</li> <li>Creación de Clubes de promoción turística</li> <li>Auge del ferrocarril</li> </ul> |
| 1951/1976 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio Información y Turismo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Estabilización y planes de desarrollo económico y social</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intervencionismo TTOO</li> <li>Organización estructura administrativa</li> </ul>  |
| 1976/1982 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversos ministerios: economía, comercio, transporte, industria</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transición</li> <li>Inquietud sostenibilidad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento máximo</li> <li>Empuje decisivo</li> </ul>  |
| 1982/1992 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencias CCAA</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad coordinación</li> <li>Exceso crecimiento del alojamiento no hotelero</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disgregación</li> <li>Búsqueda de la coordinación</li> </ul>  |
| 1992/1999 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes FUTURES I y II</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar capacidad competitiva</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas tecnologías</li> <li>Recursos humanos</li> <li>Diversificación oferta</li> </ul>   |
| 1999/2010 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes calidad: PICTE y PNIT</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad como principio determinante</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad ambiental</li> </ul>   |
| 2010/2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan 2020</li> <li>Temor por la pérdida de competitividad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Economía del conocimiento</li> <li>Filosofía de la protección ambiental</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del cliente como fundamento de la política</li> <li>PNIT</li> </ul>  |

Fuente: elaboración propia



**TABLA 8**  
Políticas aludidas en los planes de desarrollo turístico recientes

|                    | FUTURES<br>I Y II | PICTE | PNIT | PLAN 2020 | PROPUESTA<br>NEBRIJA/<br>EOI |
|--------------------|-------------------|-------|------|-----------|------------------------------|
| SOSTENIBILIDAD     | X                 | X     | X    | X         | X                            |
| COMPETITIVIDAD     | X                 | X     | X    | X         | X                            |
| COORDINACIÓN       | X                 | X     | X    | X         | X                            |
| ESTANCIA MEDIA     |                   |       |      |           | X                            |
| FORMACIÓN/TALENTO  | X                 | X     | X    | X         | X                            |
| CALIDAD            | X                 | X     |      |           | X                            |
| ESTACIONALIDAD     |                   |       | X    |           | X                            |
| GASTO MEDIO        |                   |       | X    | X         | X                            |
| NUEVAS TECNOLOGÍAS | X                 | X     | X    | X         | X                            |
| DIVERSIFICACIÓN    | X                 | X     | X    | X         | X                            |

Fuente: elaboración propia

El cuadro refleja comparativamente, desde la posición de los cinco últimos reconocimientos de planificación que han sido formulados, las diversas propuestas de actuación que han sido emitidas desde dichos planes. Incorporando la visión de diez estrategias diferentes, que exigen la aplicación de actuaciones dinámicas, permanentes y motivadoras. Propias de cualquier política turística que pretenda inducir un desarrollo turístico eficiente.

Con esa finalidad, en este punto, antes de describir y presentar el modelo de mejora que se propone, se recogerán los planteamientos básicos que se han hecho recientemente en los dos últimos planes generales del turismo español (Plan 2020 y PNIT), impulsados por la Secretaría de Estado de Turismo y las autoridades turísticas de las comunidades autónomas.

### Planes con horizonte 2020

Su fundamentación teórica establecía como primer principio:

*“que avanzar en los propósitos del Plan significaba adoptar una nueva orientación estratégica que presida las decisiones e inversiones de los agentes*



*públicos y privados del sector en los próximos años, teniendo en cuenta que el futuro no se predice se construye”.*

Los planes en general enuncian una actitud de cambio. Aspecto no alcanzado todavía desde su formulación (11/2007). Dicho cambio se resume en cuatro áreas prioritarias, que nuestra Propuesta considerará especialmente como entornos básicos de acción:

- Aumento de la competitividad.
- Ordenación de los destinos.
- Mejora y ampliación de la oferta de servicios y productos turísticos.
- Diseño más dinámico de modelos de gestión y recursos humanos.

El 2020 relaciona posteriormente ocho retos del Sistema Turístico Español, considerados críticos en los próximos años, para mejorar la competitividad y que parten de la declaración “ *Afrontar con éxito el futuro turístico español exige fortalecer la competitividad del sistema para superar los desafíos actuales*”:

1. Mejorar las metodologías y herramientas de soporte a la planificación turística y su traslación a la ordenación territorial y urbanística.
2. Adaptar a las nuevas tendencias el diseño, desarrollo y comercialización de los productos turísticos de los nuevos destinos emergentes.
3. Adecuar los sistemas de gestión y comercialización de las empresas turísticas a las necesidades del nuevo entorno.
4. Mejorar la presencia en mercados lejanos y segmentos de valor en los mercados europeos.
5. Establecer una estrategia de retención y fidelización de la demanda actual, especialmente de los españoles.
6. Romper la fuerte estacionalidad de los flujos turísticos.
7. Adaptar el modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la capacidad de atraer y retener el talento.
8. Mejorar el entorno competitivo.



Retos que se consideran válidos en esta Propuesta, para ser defendidos y renovados nuevamente. Reforzados, junto a los retos que el Plan 2020 exigía al producto turístico español para conseguir los objetivos previstos en dicho horizonte. Escenario que esta propuesta comparte y propone igualmente:

*“Para que el producto sol y playa español consiga atraer el mercado europeo de cara al horizonte 2020 deben tenerse en cuenta las tendencias sociodemográficas y posicionarse en un entorno competitivo donde se prevé una mayor segmentación de la demanda. A tal fin, España debe abordar, principalmente, los siguientes retos para el producto de sol y playa”:*

- *Mejorar en aquellos aspectos que los turistas peor valoran del turismo sol y playa español: calidad paisajística y medioambiental, masificación y pérdida de identidad.*
- *Desarrollar una oferta con altos niveles de servicio en todas las actividades turísticas implicadas en el producto sol y playa, configurando una oferta combinada con servicios complementarios.*
- *Incrementar el valor del producto de sol y playa en los meses de invierno desde la especialización y diferenciación de los destinos en torno a tipos de turistas con un perfil menos estacional.*
- *Abordar la adaptación del sector a los nuevos canales de comercialización con el consiguiente acercamiento al cliente y la adaptación de las políticas de marketing.*

El plan con especial énfasis desarrolla un conjunto de nuevas ideas con objeto de progresar en otras actividades turísticas, generadoras todas ellas de excelentes modalidades, con gran potencialidad en España:

- *Turismo cultural y de ciudad.*
- *Turismo de reuniones, congresos e incentivos.*
- *Turismo deportivo.*

El Plan 2020 establece un conjunto de conclusiones sobre el diagnóstico que presentaba su contenido y sobre la evolución de las tendencias que se proyectaban en ese momento. Determinando:



*“Desde el punto de vista de las tendencias que afectarán al desarrollo del turismo español en los próximos años, destacan cuatro factores que influirán de forma decisiva en la provisión de los servicios turísticos y su comercialización:*

- El incremento de la competencia internacional, fruto de la globalización económica y la desregulación de los mercados, que puede crear una situación de sobrecapacidad para determinados segmentos.
- Las nuevas tipologías de clientes en los mercados tradicionales y las oportunidades de atracción de nuevos clientes en los nuevos mercados.
- Las tendencias medioambientales, con una agenda de medidas políticas y económicas en torno a los compromisos de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Los desarrollos tecnológicos que marcarán, no sólo la forma de comercialización del turismo, sino la configuración de los propios productos.

Pero junto al 2020 se entiende, que con el fin de conseguir los objetivos que se programan y alcanzar un conjunto de retos determinantes, tras el análisis de la situación y cumplimiento de las tendencias se pone de manifiesto la necesidad de:

- Incorporar con urgencia los requerimientos de sostenibilidad.
- Mejorar el entorno competitivo desde la innovación y el conocimiento.
- Orientar hacia el cliente los nuevos diseños y modos de comercialización de los productos y destinos turísticos.

Bajo estas premisas de perfeccionamiento del sistema, el Plan 2020 pretende alcanzar una meta común para el sistema turístico español en el horizonte 2020, por medio de sus planes parciales (Plan del Turismo Español 0820 y Plan Nacional de Integración Turística<sup>1215</sup>): ***Lograr en el horizonte 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social.***

Hemos de motivar las actuaciones de los agentes del sistema turístico manteniendo la actual posición de liderazgo turístico. Confirmando, que el turismo siga siendo un pilar para el crecimiento y desarrollo de la economía y la sociedad española. Maximizando los beneficios, garantizando la calidad del medio ambiente y conservando y mejorando el patrimonio cultural.



De este modo, coincidiendo con nuestra Propuesta, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 fija o programa un conjunto de objetivos generales:

- Incrementar los beneficios sociales del turismo, extendiéndolos al conjunto de las sociedades receptoras creando empleo de calidad y mejorando sus condiciones de vida.
- Incrementar el beneficio económico derivado de la actividad turística, aumentando la rentabilidad de los activos a través de la reducción de la estacionalidad.
- Lograr un equilibrio socio territorial del turismo que impulse la actividad turística en nuevos destinos, extendiendo los beneficios socioeconómicos hacia éstos.
- Mejorar la calidad del entorno natural y cultural, reduciendo los impactos que sobre el medioambiente y las condiciones culturales y sociales de los destinos pueda inducir la actividad turística, asumiendo los compromisos internacionales de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Aumentar la conciencia de la sociedad y las administraciones públicas sobre la importancia de respaldar el turismo como garantía de prosperidad y mejora de las condiciones de vida, equilibrio y cualificación.
- Promover un equilibrio enriquecedor entre el sector turístico y su entorno y viceversa, avanzando en la asunción de compromisos para adoptar estrategias de desarrollo sostenible, tanto locales como globales, que permitan optimizar los beneficios socioeconómicos y la calidad del turismo induciendo un menor impacto ambiental.

El Plan 2020 nos induce y nos convence a que nuestra Propuesta resalte, que la nueva política debe imponer “la renovación y contención de la oferta en los destinos maduros y en la planificación selectiva del desarrollo turístico de los destinos emergentes”. Dicha estrategia ha de apoyarse en seis principios:

- Planificación desde los posicionamientos y tendencias de los mercados.
- Ajuste dinámico entre el sector turístico y su entorno.
- Especialización de los destinos por razón de sus atributos y rasgos propios.
- Intervención de los productos de acuerdo a la evolución de la demanda.
- Incentivo a los desarrollos de mejora continua.
- Coordinación permanente entre los agentes del sistema.



Finalmente el Plan 2020 pone de manifiesto, que lograr los grandes objetivos exige estructurar el sistema en cinco pilares, sobre los que pivotará el Plan:

- Desarrollar una nueva economía, generando conocimiento para adaptar los procesos de toma de decisiones, innovando para crear valor y formar a las personas como estrategia de diferenciación.
- Ofrecer mayor valor al cliente: aportando los nuevos requerimientos del mercado y resolviendo carencias de adaptación al mercado.
- Impulsar el credo del respeto medio ambiental vigilando el sistema: mejorando la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión.
- Mejorar la competitividad: creando un entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos e innovadores.
- Liderazgo: impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español desde la eficiencia y la corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes.

Considerando los fundamentos, visión y filosofía del Plan 2020, esta Propuesta de la Universidad Nebrija y de la Escuela de Organización Industrial pretende retener los valiosos principios que identifica dicho Plan, con objeto de llegar a construir la mejor alternativa de cambio del modelo turístico español.

### 3. Valoración de la competitividad de la oferta de recursos y productos turísticos españoles

Un repaso rápido por los últimos planes de turismo español, tal como se recoge en el cuadro del punto anterior, permite confirmar, que el logro y mejora de la competitividad turística es una preocupación permanente de los responsables de nuestro turismo.



**TABLA 9**  
Planes del turismo español

| Plan  | Objetivo  |
|---|---|
| Plan Marco de Competitividad FUTURES I y II (1992/1995 y 1996/1999) | Establecer las estrategias necesarias para que el turismo consolidara su fuerte capacidad competitiva en el seno de la economía española. El II da continuidad al anterior pero reformula su planteamiento dando énfasis a la definición de un nuevo modelo cuyos criterios de desarrollo se asentaban sobre la coordinación, la sensibilización y la corresponsabilidad y en el que cobran especial relevancia algunos principios rectores como la sostenibilidad.   |
| Plan 2008/2012  | Impulsar planes sectoriales de competitividad que mejoren la eficiencia y eficacia de los negocios mediante alianzas, entornos de colaboración y plataformas de gestión empresariales.  |
| Plan 2012/2015<br>PNIT  | Analizar por una parte las oportunidades y amenazas que pueden afectar tanto a nuestro país como a otros países competidores; y, por otra, las fortalezas y debilidades asociadas al Destino España con los que compite con otras naciones. Estas últimas se categorizan en función de los seis elementos sobre los que pivotan los recursos y estrategia de nuestro país: fuerza de la marca España, orientación al cliente, oferta y destinos, alineamiento público y privado, conocimiento y talento y emprendimiento. |
| Plan 2020   | Lograr en el año 2020 que el sistema turístico español sea el más competitivo y sostenible, aportando el máximo bienestar social  |

*Fuente. Elaboración propia*

Inicialmente se ha de considerar, que la competitividad que se va a plantear en este trabajo, como objetivo básico de la política turística, en el marco de una orientación hacia el cambio, no tiene nada que ver con la competitividad que mide el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI). También Índice de Competitividad Turístico, desarrollado y publicado por el Foro Económico Mundial (FEM). Este índice es una integración de factores, que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el ámbito turístico de un país. Por lo que nunca se le debe identificar con un índice que sirva para valorar la capacidad de atracción de un país o destino turístico. Por otra parte, en la versión del año 2013 posiciona a España en el cuarto lugar. Desde nuestra perspectiva y proyección de este trabajo, se intentará evaluar la ventaja competitiva, tomando como referencia a la capacidad de un destino turístico para atraer, aprovechando sus recursos de modo eficiente.



Antes de una valoración aplicable al caso de nuestra propuesta de mejora de la eficiencia competitiva del sistema turístico español, es conveniente, que se realice una teórica agrupación de indicadores de competitividad posibles, teniendo en cuenta los elementos que lo pueden configurar. Agrupación que se podría interpretar como estructura de competitividad turística.

 FIGURA 1  
Tipologías de indicadores de competitividad



Fuente: elaboración propia

Necesariamente, la capacidad competitiva turística de un destino o de un producto, para su medida y proyección, ha de ser abordada por un indicador agregado. Que admita o no ponderación de sus elementos parciales. Que se constituya o se integre por elementos tangibles o intangibles. Asimismo, considerando los principios que plantean Crouch y Ritchie es importante, no solo que existan elementos que eleven la competitividad del destino o entorno geográfico de análisis, sino que aquellos estén bien administrados y puestos en valor. Por ello la lógica y conveniencia de hablar de manera separada de capacidad competitiva o capacidad comparativa. Porque una opción válida es poseer capacidad competitiva y proyectada como tal. Y por el contrario, otra alternativa puede darse, cuando se reconocen ventajas comparativas, pero no se manifiestan aquellas como competitivas por la mala gestión y gobernanza.

En esta propuesta, se interpretará la competitividad que se desea para los productos, servicios y destinos turísticos españoles, considerando que hemos de gestionar aquella desde una posición de configurar la atracción, valorando la interpretación de la satisfacción que percibe el consumidor/turista. Por ello, nuestro modelo de competitividad, que ha de plantearse en la política turística española ha de residir en el concepto de “*capacidad, para ampliar los atractivos, la motivación y acercamiento*



*de los mercados, definiendo un modelo innovador que optimice la productividad”. También, como “capacidad para poner en valor los recursos locales, mejorando su atracción y al menos conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”. Por último, “capacidad para poner en valor productos con suficiente interés, motivación y estímulo que aumente su posicionamiento en los mercados concurrentes”.*

Desde el modelo de competitividad que esta propuesta defiende, la competitividad significa conseguir que el turismo español posea la “capacidad de ofrecer a un menor precio, una mayor calidad. Es decir, optimizar la satisfacción, fijados algunos factores”.  $C = P < [\text{mayor calidad}]$ . Cuatro son las razones que posee un índice de competitividad desde la posición de la demanda turística, o desde un análisis de los valores intangibles:

- promover actuaciones de mejora de competitividad turística.
- jerarquizar la capacidad de atracción frente a la competencia.
- orientar la facultad de decisión de la demanda.
- medir la competitividad relativa de un grupo de destinos.

España debe alcanzar su competitividad turística desde la demanda y desde los factores intangibles. Logrando así, el mejor modelo o índice de competitividad de un destino. Por ello se propone que elabore para los destinos turísticos, una amplia capacidad competitiva y no tanto comparativa.



TABLA 10

Modelo agregado de competitividad. Selección valores intangibles. Variables que identifica el turista como factor o índice parcial de competitividad

| FACTORES                | IDENTIFICACIÓN   | 0<VALOR<3   |
|-------------------------|--|---|
| SENSACIÓN DE SEGURIDAD  | Menor o mayor estado de seguridad en el destino                | 0 Situación de gran riesgo<br>3 Total seguridad                     |
| ESPECÍFICA SINGULARIDAD | Reconocimiento de una marcada diferencia competitiva           | 0 Simetría o igualdad<br>3 Máxima especificidad                     |
| MÁXIMA SATISFACCIÓN     | Cumplimiento del total de las expectativas esperadas           | 0 Insatisfacción total<br>3 Máxima complacencia                     |
| CÓMODA ACCESIBILIDAD    | Comprobación personal de gran facilidad para llegar al destino | 0 Inadecuadas infraestructuras<br>3 Excelentes vías de acceso       |
| SUGESTIVA IMAGEN        | Sentimiento de atracción por causa de un mensaje poderoso      | 0 Ausencia de imagen propia<br>3 Presencia de un icono singular     |
| EMPATÍA                 | Valoración del carácter receptor de la población local         | 0 Proyección de frialdad y rechazo<br>3 Manifestación de entusiasmo |

Fuente: Estudio empírico mediante encuesta muestral cien personas



TABLA 11

Factores de competitividad: Formulación =  $\sum (F_{ij} * n_{ij} * P_{ij})$

| FACTORES                | VALORES PONDERACIÓN (P) |
|-------------------------|-------------------------|
| SENSACIÓN DE SEGURIDAD  | 0,1                     |
| ESPECÍFICA SINGULARIDAD | 0,1                     |
| MÁXIMA SATISFACCIÓN     | 0,4                     |
| COMODA ACCESIBILIDAD    | 0,1                     |
| SUGESTIVA IMAGEN        | 0,1                     |
| EMPATÍA                 | 0,2                     |

Fuente: Estudio empírico mediante encuesta muestral cien personas



**TABLA 12**



Índice competitividad de los productos desde la percepción de la demanda. Factores que se identifican como elementos del índice de competitividad

| FACTORES     | EQUIVALENCIAS  | o<VALOR<3                                       |
|--------------|--|---|
| CALIDAD      | Mayor o menor percepción de satisfacción                     | o Menor sensación<br>3 Total sensación          |
| DINAMISMO    | Comprobación de la mejora constante                          | o Simetría o igualdad<br>3 Máxima dinámica      |
| CREATIVIDAD  | Valoración de cambios innovadores                            | o Insatisfacción<br>3 Máxima complacencia       |
| ESTABILIDAD  | Calificación personal del nivel de armonía social y política | o Ninguna percepción<br>3 Excelente percepción  |
| MODERNIDAD   | Reconocimiento de actualización de procesos y modas          | o Ausencia de sensación<br>3 Gran actualización |
| CONOCIMIENTO | Valor de la excelencia por el cumplimiento de objetivos      | o Incumplimiento objetivos<br>3 Entusiasmo      |
| EJEMPLARIDAD | Indicador del proceso de promover continuas mejoras          | o Ninguna sensación<br>3 Gran sensación cambio  |

**TABLA 13**



Factores de competitividad: Formulación =  $\sum (M_{ij} * C_{ij} * P_{ij})$

| FACTORES     | VALORES PONDERACIÓN (P) |
|--------------|-------------------------|
| CALIDAD      | 0,2                     |
| DINAMISMO    | 0,2                     |
| CREATIVIDAD  | 0,2                     |
| ESTABILIDAD  | 0,1                     |
| MODERNIDAD   | 0,1                     |
| CONOCIMIENTO | 0,1                     |
| EJEMPLARIDAD | 0,1                     |

Fuente: Estudio empírico mediante encuesta muestral cien personas

El proyecto que se recomendaría para realizar en los próximos años, en el marco de esta propuesta, sería construir para un conjunto de destinos turísticos, siempre con



actitud voluntaria, no directiva, y también para otro conjunto de productos y servicios turísticos, un cuadro de indicadores de competitividad que proyecten la capacidad relativa de atracción y excelencia de cada núcleo, entorno o prestación turística. La iniciativa permitiría conocer mejor los mercados y valorar igualmente el posicionamiento de todos los competidores que concurran iguales mercados.

Además de construir o poseer indicadores de competitividad que empujarían planes de acción que persiguiesen su mejoría, sería necesario identificar cuáles son los factores más sensibles, que posibilitan o son la causa misma de esa competitividad. Y conocer qué factores favorecen o perjudican -según su coincidencia- un nivel de competitividad. Ahora bien, desde ciertas posiciones no afortunadas, la competitividad equivale a comprar a precios más bajos que el resto del mercado, adquiriendo con las calidades deseadas.



TABLA 14

Factores sensibles a la competitividad

| Factores      | Descripción  |
|---------------|--|
| Precios       | Una exigente política de formación, productividad y costes ayudará a fijar precios de mercados competitivos con relación a terceros      |
| Costes        | El control presupuestario, la selección de proveedores, la vigilancia de stocks y la selección personal hará más competitivo el producto |
| Calidad       | Las medidas sobre los costes y la formación habrán de ser factores decisivos en el aumento de la calidad por la optimización procesos    |
| Comunicación  | El aumento de la competitividad ha de encontrar en la comunicación el mejor aliado mediante la imagen, a partir de ahora digitalizada    |
| Productividad | Solo produciendo mejor, con menores costes y mayor calidad se conseguirá mantenerse en mercados en posición competitiva                  |
| Formación     | La formación es el fundamento de la competitividad, porque solo a través del mejor trabajo se conseguirá mayor calidad y menor coste     |

Fuente: elaboración propia

En caso de tener que adoptar una decisión urgente y necesaria con relación a mejorar, la posición de competitividad, condicionada también por la restricción de actuaciones, posiblemente dependería aquella de perfiles personales y de circunstancias políticas.



También el destino o el producto forzarían por sus propias características a asumir una decisión u otra. No obstante creemos, que en una escala de prioridades, para seleccionar la mejor perspectiva, posiblemente seleccionaría la acción sobre la formación y el estímulo a la productividad porque siempre ofrecen los mejores resultados.

Asimismo, la propuesta quiere establecer los factores y condicionante que van a moverse, influyendo en la competitividad de los destinos. De manera parecida a lo que acontece en la preparación de un tablero de ajedrez, en el momento previo a iniciar la partida. Posicionando la plataforma para que el conjunto de figuras se muevan según las reglas y funciones que a cada una corresponde. Por ello en ese sentido es urgente en nuestro turismo definir las estrategias competitivas, que el inventario de empresas o la estructura de la oferta ha de imponer para la consecución de la tan deseada competitividad.

Seguidamente, el cuadro que se introduce fija las posibles estrategias competitivas, que el inventario de empresas y unidades productivas turísticas han de manejar para el logro de los objetivos programados.



FIGURA 2

Estrategias competitivas de las empresas turísticas

### Para el crecimiento

- Planificar y ordenar los territorios turísticos
- Establecer objetivos de desarrollo armónico y controlado, consensuados
- Puesta en valor de recursos y atractivos seleccionados
- Estimular la diversificación económica de los espacios turísticos
- Mejora de las condiciones de trabajo
- Estimular la creación y consolidación de Operadores de Experiencias Turísticas

### Para el cambio de políticas

- Desarrollo actividades productivas en cada uno de los sectores afectados
- Aumento de la formación en cualquiera de los niveles programados
- Incremento del conocimiento de gestión e instrumental
- Seguridad jurídica en el ámbito local y del entorno de influencia
- Estímulo de la inversión extranjera
- Reducción de la corrupción
- Responsabilidad política



#### Para el aumento y mejora de la eficiencia de la producción

- Promover metodologías modernas de operación y gestión
- Priorizar la creación de vivencias turísticas de calidad y alto valor añadido
- Diversificar productos y ofertas
- Apoyar proyectos de inversión con viabilidad económica y comercial
- Planificar y gestionar la competitividad a nivel local

#### Para la mejora del equipamiento turístico

- Recuperar equipamientos existentes
- Respetar criterios ambientales en el desarrollo de equipamientos
- Incorporar sistemas y estándares de calidad
- Fortalecer el conocimiento de los mercados
- Promover la capacitación y formación de los recursos humanos

---

*Fuente: elaboración propia*

Se percibe, que la puesta en acción de las estrategias competitivas puede aplicarse, proyectada en cuatro momentos o ámbitos concretos de la actividad empresarial. Se conseguirá ser más competitivo, si desde las instituciones públicas se fomenta la competencia, no solo cuando el proyecto se ha desarrollado, sino cuando comienza su expansión. La competitividad ha de concebirse siempre, y podrá observarse que se encuentra su posible búsqueda en cualquier acción o actuación de la política turística general. En tercer lugar hay estrategias competitivas en los momentos de diseñar los procesos de la producción, para cualquier bien o producto. Finalmente, no han de olvidarse las acciones para la competitividad cuando se tiende a la mejora de los inventarios de recursos.

## 4. Los nuevos escenarios del turismo español

Podría decirse, que como en casi todos los fenómenos, actitudes y principios económicos y sociales, en el turismo, en los últimos cincuenta años, todo ha cambiado. Imaginar que los hechos que se desarrollaban en torno al turismo, en los años sesenta del pasado siglo, iban a continuar, era un gran error. Por lo que puede decirse que los cambios han sido profundos:



- la concepción social y económica del turismo es diferente,
- los sistemas de comercialización se han transformado,
- la estructura temporal, destino y disfrute del viaje se han modificado,
- las infraestructuras se han superado,
- los objetivos que plantean las políticas turísticas se han ampliado,
- la sostenibilidad ambiental presenta mayor inquietud respecto al pasado,
- la importante mejora de los medios de transporte es una evidencia,
- han aparecido numerosos destinos turísticos, entonces solo paisajes,
- y la digitalización de las imágenes y gestión del turismo es una realidad.

La política turística ha de enfrentarse pues con un cambio intenso en casi todos los ámbitos de su intervención, generando escenarios dinámicos para la decisión y la estrategia muy influyentes:

1. La economía, hoy saliente de una profunda crisis en el marco mundial, no se proyecta con firmeza con valores de crecimiento confirmados.
2. La seguridad internacional, afectada permanentemente de conflictos bélicos, sociales y terroristas, no ofrece un panorama alentador.
3. Los equipamientos y destino turísticos condicionados e hipotecados por fuertes inversiones, ven caer su rendimiento y productividad.
4. Los nuevos destinos y productos turísticos emergentes, penetran en los mercados con fuerte agresividad y cierto intrusismo.
5. Los procesos innovadores y de alta tecnología aplicada son factores necesarios de modificación de viejas estructuras poco adaptables.
6. La mentalidad política, a veces cambiante, se presenta con actitudes muy diferenciadas en territorios, productos o momentos.
7. La capacidad de viajar se ha beneficiado por el aumento del tiempo libre a causa del incremento y reconocimiento de las vacaciones y adelanto del jubileo, causando un rápido crecimiento turístico.

Desde la visión de la Propuesta es conveniente considerar un arco de alternativas de posibles escenarios. En ese sentido para llegar a la definición de las políticas turísticas que debe tener en cuenta este trabajo, se concebirá por convenio la posi-



ble existencia de tres situaciones diferenciadas, que presenten las opciones más favorables, o por el contrario más pesimistas:

- Escenario pesimista afectado por influencias en declive.
- Escenario favorable condicionado por las fuerzas de tendencia.
- Escenario optimista en crecimiento moderado influido por la acción.

El diagnóstico de la evolución del conjunto de las variables que son factores de influencia en la actividad turística, como aquellas otras, que son efecto del mismo turismo, se impone como condición necesaria para establecer cualquier tipo de estrategia de desarrollo. En ese sentido, tanto las actuaciones generales de las administraciones públicas, como aquellas del sector empresarial, han de partir de una cierta visualización de lo que hoy se percibe como valores posibles a medio plazo.

En el marco de las competencias públicas, tanto las políticas turísticas que se adopten, como las acciones que se apliquen a nivel micro productivo, podrán ser totalmente desacertadas si aquellas no parten del manejo responsable de las diferentes alternativas de variación de las principales magnitudes del turismo español (llegadas e ingresos). El sector público, por medio de sus instituciones investigadoras, como la empresa privada, mediante sus gabinetes de estudio, necesariamente han de poseer expectativas aproximadas del cambio de los valores esenciales representativos del sistema turístico.

El conocimiento del futuro es impensable, aunque a lo largo de los siglos siempre ha existido el deseo de crear los mecanismos e instrumentos de la previsión, que permitieran llegar a percibir ese horizonte desconocido, originado por el proceso consecutivo de la interacción de acontecimientos temporales. Pero la terquedad del pensamiento humano, ha pretendido con frecuencia, intentar demostrar que las proyecciones del pasado basadas en estructuras estables, podrían servir para predecir. Sin embargo, la experiencia y la historia han puesto de manifiesto que ese conocimiento del futuro es una utopía y siempre lo será.

Ahora bien, aunque la predicción es un imposible, principio que debe de ser admitido sin dudas, ni divagaciones, es bien cierta la necesidad de poseer *direcciones de vigilancia sólidas*, -usando cierta terminología militar- que sirva para apoyarnos en las estrategias y decisiones que han de ser adoptadas a lo largo del tiempo. Dibujos del futuro, serios y consistentes, que suficientemente demostrados puedan explicar



con un alto nivel de probabilidad, posibles sucesos y sus determinaciones con objeto de poder avanzar en las rutas de las políticas económicas y sociales, con un grado de seguridad elevado.

No hacer esto equivale, primero, a menospreciar herramientas de la gestión y de la dirección, y en segundo lugar, a avanzar en la más absoluta obscuridad, que es equivalente a actuar por impulsos e intuiciones en el desarrollo de unos objetivos políticos. Por supuesto, opción de desarrollo muy poco recomendable.

Hay que destacar que aunque la bibliografía o recopilación de métodos para la previsión del turismo no es demasiado intensa, puede afirmarse, que sí existen trabajos muy meritorios que ayudan a establecer mecanismos de aproximación a una realidad futura. Que aun no siendo previsiones entendidas como tales, son líneas de tendencias potentes, capaces de proyectar valores adecuados para instrumentar una política turística.

Después de un análisis exhaustivo de los procesos metodológicos existentes y para observar a diez años las posibles variables sectoriales, (modelos teóricos, econométricos, series temporales, modelos ARMA y ARIMA, métodos de los escenarios, etc.) - especialmente de todos los que existe una importante experiencia técnica en turismo - se ha optado por proponer un mecanismo de visualización del futuro, capaz de proyectar conjuntamente por medio de rutinas estadísticas y también avanzando en función de los escenarios posibles de influencia, los valores esperados del turismo.

Desde la aplicación de modelos teorematizados, a principios de los años sesenta (Profesores Defert, Alcaide, Pulido y Figuerola, preferentemente) hasta el intensivo uso de modelos teóricos, económicos y econométricos actuales, ha sido reiterada la utilización de modelos de raíz matemática o simplemente estadística.

Pero en estos momentos y desde una amplia experiencia en procesos en los que se diagnostica la evolución y cambios en las magnitudes y variables turísticas, necesariamente hemos de afirmar, que la aplicación simplista de funciones matemáticas, proyectando el pasado, mediante la simulación de  $n$  factores de influencia a los que se ha supuesto comportamientos teóricos, no se justifica y tampoco tiene un valor práctico.

No pretendemos negar ni invalidar la utilización de modelos clásicos de predicción, apoyados en la estimación de parámetros de las ecuaciones estructurales, mediante



técnicas de regresión múltiple. Se busca aplicar la proyección estadística, dinamizando el uso de las variables.

Como consecuencia, se aplicarán modelos de regresión para tipificar los comportamientos de las variables de mayor influencia en la evolución del turismo. Después, se definirán escenarios, que serán los que se supone determinarán e influirán para que el turismo se desarrolle en los términos previstos. En ese sentido, tras considerar la existencia de funciones estocásticas y de los avances producidos en los modelos econométricos, útiles para diagnosticar las variaciones y crecimiento de las magnitudes, se optará por utilizar modelos deterministas de dos variables, ya que se comprueba que son más realistas en el momento de predecir.

Más tarde, los resultados de aquellas funciones -aunque teóricamente menos potentes en su desarrollo matemático- se trasladarán a las matrices de escenarios para proceder a realizar previsiones. Nos parece muy peligroso condicionar el diagnóstico de las variables a la estimación mínimo cuadrática de una función explicativa del comportamiento del turismo extranjero. Obsesionarse de manera determinista en el valor y calidad de una función matemática, aunque cumpla todas las restricciones que se impongan, es arriesgado y estaríamos trasladando al futuro los viejos comportamientos del pasado.

Y aunque fijemos los diagnósticos en términos probabilísticos y hayamos considerado la existencia de variables o circunstancias aleatorias con capacidad para modificar las tendencias, entendemos que no se debe dejar el desarrollo turístico simplemente a la causalidad, y sí a la práctica de una o varias intervenciones políticas.

Queremos afirmar, que el futuro será originado necesariamente, por la conjunción de tres tipos de intervenciones o situaciones de naturaleza muy distinta:

- La influencia de estructuras estables que proceden del pasado, que incidirá mediante el comportamiento de las tendencias.
- El reconocimiento de shocks asimétricos, hechos casuales no predecibles y variables no deterministas, equivalentes a influencias estocásticas.
- La actuación de las políticas y estrategias públicas y privadas que apliquemos, ya que el futuro en una parte o proporción importante dependerá de lo que queramos hacer.



Por tanto, la proyección de las magnitudes turísticas hasta el año 2020, en especial los ingresos por turismo, se justificará por la aparición de las tres clases de influencias relacionadas. Pero ninguna de ellas podrá tener un papel, en ningún caso, por encima del 50 %.

Los objetivos de esta investigación, que a menudo se identifican o coinciden en la gran mayoría de investigaciones, se clasifican:

- a) En un objetivo general, fundamental o principal del trabajo, que será establecer un rango mínimo de variación anual del crecimiento del turismo extranjero desde el año 2014 hasta el año 2020.
- b) En un conjunto de objetivos específicos, que han de servir para garantizar la calidad del diagnóstico.
- c) El diseño y determinación de las variables que condicionarán el futuro del turismo y las razones de su comportamiento y horizonte.
- d) Fijación de los intervalos de variación de los factores que definirán el posible turismo, previendo los valores más probables.
- e) Descripción cualitativa de los entornos posibles en los que se han de desarrollar las variables y factores de influencia.
- f) Definición cuantitativa de los marcos determinantes que proyectan los techos de la evolución de las variables para cada uno de los escenarios.

Hay que destacar pues, que el fin principal de este trabajo es establecer un intervalo de variación estrecho del valor de turismo desde el año 2014 al 2020. Año tras año, consecutivamente; lo que significa que se pretende poseer un índice aproximado obtenido a través del diagnóstico de las variables turísticas, o lo que es igual, al rendimiento del turismo que se desarrolla en España, poniendo especial atención, en considerar los rendimientos efectivos que registra las cuentas turísticas en el marco de un sistema turístico general que se desea optimizar.

Lamentablemente, el análisis de las cifras oficiales ofrece un panorama algo confuso en cuanto al valor real de las variables. Ya que en algún caso aparecen varias fuentes a comparar y seleccionar. Como caso, en el ejemplo de los ingresos por turismo extranjero nos encontraremos con valores diferentes. Por ello, aún valorando priori-



tariamente los ingresos que registra la balanza de pagos, se pretende desarrollar un índice de variación desde el año 2010 hasta el año 2020, que mostrará la proyección seguida por los ingresos en cualquiera de sus variantes conceptuales. Ya que por medio de la regresión, se ha establecido una fuerte identificación entre las tres series que se han tenido en cuenta para la realización del estudio.

 **TABLA 15**  
Evolución de los ingresos por turismo extranjero en España. (Millones €)

| AÑOS | CSTE (1)<br>(Millones €) | BP (2)<br>(Millones €) | EGATUR (3)<br>(Millones €) | CSTE (1)<br>(Millones €) | BP (2)<br>(Millones €) | EGATUR (3)<br>(Millones €) |
|------|--------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| 2004 | 39.628                   | 36.376                 | 46.896                     | 100,0                    | 100,0                  | 100,0                      |
| 2005 | 42.217                   | 38.558                 | 49.519                     | 106,5                    | 106,0                  | 105,6                      |
| 2006 | 44.983                   | 40.715                 | 52.254                     | 113,5                    | 111,9                  | 111,4                      |
| 2007 | 49.245                   | 42.061                 | 56.021                     | 124,3                    | 115,6                  | 119,5                      |
| 2008 | 50.191                   | 41.900                 | 56.130                     | 126,7                    | 115,2                  | 119,7                      |
| 2009 | 45.241                   | 38.124                 | 52.080                     | 114,2                    | 104,8                  | 111,1                      |
| 2010 | 47.495                   | 39.620                 | 54.114                     | 119,9                    | 108,9                  | 115,4                      |
| 2011 | 51.266                   | 43.126                 | 57.928                     | 129,4                    | 118,6                  | 123,5                      |
| 2012 | 52.439                   | 43.791                 | 59.275                     | 132,3                    | 120,4                  | 126,4                      |
| 2013 | 56.507                   | 45.506                 | 63.858                     | 142,6                    | 125,1                  | 136,2                      |

Fuente: (1) CSTE Cuenta Satélite del Turismo Español. (2) BP Balanza de Pagos. (3) EGATUR IET

Se considera que la variable analizada se comportará, no como se ha proyectado en el pasado, aunque haya tenido una excelente regularidad, sino **como se quiera que se comporte en el futuro**. Siempre mediatizada por un conjunto de variables de influencia, pero también de las decisiones y estrategias turísticas que a partir de ahora se adopten.



# 6

## Proceso de innovación y desarrollo





## 1. La innovación como instrumento del cambio

Se ha puesto de manifiesto con cierta reiteración en esta Propuesta que el turismo español requiere cambios significativos. Cambios que provoquen mejoras sin que ello signifique que se enjuicia negativamente al turismo por causa de los resultados generales conseguidos y la observación de desidia, en políticas turísticas no aplicadas al cien por cien. Es el momento de aprovechar las ventajas implícitas que provoca una transformación de viejas rutinas. En estos momentos, no se pueden perder oportunidades por causa de cierta actitud medrosa ante la urgencia de alterar el uso y aprovechamiento de los recursos. Se han de defender actitudes rupturistas de viejos esquemas, y el abandono de modas conservadoras de insuficientes logros.

Todos los elementos de la estructura son susceptibles de imponer modificaciones de mejora. Por tanto, los diversos ámbitos de la actividad turística, intermediadores de viajes, transportistas, empresas de alojamiento, áreas de alimentos y bebidas, proveedores de servicios de ocio, etc., tienen la posibilidad de actuar en procesos de cambio que en esta propuesta identificaremos como capacidad de innovar.

En el modelo que se impulsa en estas páginas, antes de evaluar las capacidades y posibilidades de cambiar desde los agentes dinamizadores y productores que intervienen en la creación de servicios y productos turísticos, se habrán de interpretar tres acciones que son previas a la decisión de aplicar la capacidad innovadora.

- a) Es necesario asumir, con actitud convencida a favor del cambio y con absoluta certidumbre de la consecución de ventajas con la transformación, que toda aplicación o intervención innovadora va a ocasionar beneficios en la empresa, en la institución o en el proceso turístico.
- b) Es fundamental dotar de fondos de gestión, o dotaciones económicas suficientemente holgadas, con el fin de introducir aquellos procesos innovadores que la comisión de innovación o el delegado de innovación de la entidad consideren suficientemente justificados.
- c) Es oportuno, si la dimensión de la empresa no permite la existencia de una comisión de innovación, nombrar un consultor interno que tenga la competencia



de hacer crecer y desarrollar la capacidad innovadora de la unidad responsable; dimensionada siempre en función del tamaño de la empresa.

El sector que pretenda identificarse por su modernidad, necesariamente, ha de tener mentalidad de introducir permanentemente aquella actualización de procesos técnicos o productivos que permitan el progreso sucesivo de las ventajas competitivas que habrá de proporcionar la innovación.

La política modernizadora en el ámbito del turismo, con fines de ser operativa, habrá de distinguir tres clases de elementos participantes en los procesos de innovación:

- Unidades productoras o entidades y empresas o corporaciones que innovan.
- Instrumentos de la innovación o herramientas capacitadas para innovar.
- Espacios o ámbitos en donde se aplica la capacidad innovadora.

La acción de progresar y aprovechar mejor esta estrategia en el horizonte 2020, nos aconseja ser prácticos en el orden de explicar cómo se proyecta física y materialmente la acción de incentivar la innovación. Para ello se cruzarán par a par las unidades productoras con los otros dos elementos. Primero con los instrumentos de la innovación y después con los espacios en donde innovar. Exponiéndose algún grupo de ejemplos:



TABLA 1

## Instrumentos y espacios de la innovación

|                 | Procesos                                | Organización   | Técnicas                              | Comunicación                                  |
|-----------------|---|--|---------------------------------------|---|
|                 | Mejora de rutinas                       | Estructuración de organigramas                         | Incorporación de programas de gestión | Redes, promoción digital                      |
| Transportes     | Alianzas y códigos compartidos          | Modernización de nudos                                 | Modernización de equipos              | Promoción digitalizada                        |
| Intermediadores | Cambio de rutas, circuitos y packages   | Estructuras organizativas verticales                   | Reservas mecanizadas                  | Portales avanzados                            |
| Alimentación    | Formación e identificación vocaciones   | Integración en grupos y especialización menús y cartas | Robotización                          | Aprovechamiento de los avances APPs           |
| Proveedores     | Almacenamiento digitalizados            | Acuerdos y aceptación compromisos                      | Tecnificación producción y almacén    | Desarrollo herramientas De imagen y promoción |
| Ocio            | Planificación y ordenación alternativas | Agrupación con otros operadores                        | Virtualización atracciones            | Participación y difusión en redes             |
| Otros           | Adecuación de tiempos y capacidades     | Esquemas de dirección y control                        | Mecanización                          | Desarrollo virtuales                          |

Fuente: elaboración propia.

Se pretende con la presentación del cuadro anterior, mostrar las múltiples oportunidades que pueden aparecer en cuanto al uso de la innovación desde cada uno de los sujetos que intervienen directa o indirectamente en las cadenas de producción turística. Es evidente que, en cualquiera de las unidades de producción, tiene cabida la capacidad innovadora y sin duda también la posibilidad de incorporar los diferentes supuestos que se recogen para cada una de las unidades. Por ejemplo, la robotización de actividades es posible en cualquier proveedor que desarrolla su trabajo en el mundo turístico. Es el ejemplo de cualquier bodega abierta a la visita del turista que podrá demostrar que cualquier acción que desarrolla puede estar robotizada generando grandes beneficios (reducción de mano de obra, abaratamiento del transporte, seguridad en los procesos, etc.)



Los responsables de la acción innovadora han de tener muy claro que su decisión a favor del cambio modernizador no se adopta por la inquietud de cumplir con una moda, seguir una costumbre o imitar una actitud de la competencia. Hay muchas razones objetivas que derivan en ventajas competitivas tales como la mejora de la calidad y la reducción de los costes, lo cual se convierte más tarde en beneficios económicos. Por tanto, en un esquema resumen se puede justificar la conveniencia de la innovación con relación a una conducta desinteresada. A continuación se proyectan algunos ejemplos.



TABLA 2

Desarrollo de la innovación desde la posición de los sectores turísticos

| Ventajas de innovar          | Beneficios de primer nivel | Beneficios económicos  |
|------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Mayor calidad productos      | Aumento clientela          | Mayor rendimiento      |
| Mejora de la formación       | Servicios más idóneos      | Precios más altos      |
| Aumento productividad        | Incremento producción      | Elevación beneficios   |
| Más seguridad                | Reducción perdidas         | Subida ventas          |
| Refuerzo de la eficiencia    | Menores costes             | Ascenso valor añadido  |
| Reducción de tiempos         | Avance en lo acabados      | Tarifas superiores     |
| Acabados más perfectos       | Demanda más firmes         | Descuento costes venta |
| Especialización trabajadores | Productos más perfectos    | Insumos más bajos      |
| Comunicación más atractiva   | Ampliación mercado         | Expansión resultados   |

Fuente: elaboración propia.

En las políticas turísticas que pretenden impulsar la innovación sectorial en el ámbito turístico, aparecen diferentes factores disuasorios. Barreras que deben ser reducidas al mínimo o abatidas en general. Es una realidad que para lograr que los sujetos más débiles incorporen la innovación, se requiere un cambio del sistema. Especialmente, para que los pequeños empresarios, emprendedores y profesionales se acerquen a la innovación, primero hay que convencerlos. Después, para lograr que se comprometan a su instalación y puesta en funcionamiento, se requieren medidas y acciones de estímulo y promoción relevantes. Y sobre todo, medidas suficientemente capaces de incentivar la innovación.

¿Cuáles son las acciones que se han de impulsar para avanzar en el progreso de la innovación? En principio las que reducen el esfuerzo de aceptación:



TABLA 3

## Ayudas y efectos en la innovación sectorial

| Ayudas que reduzcan esfuerzos         | Efectos favorables                  |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Subvenciones                          | Amortiguación del coste             |
| Reducciones fiscales                  | Coparticipación del esfuerzo        |
| Enseñanza del manejo innovador        | Facilitación del uso y dominio      |
| Reuniones motivadoras                 | Convencimiento del uso              |
| Campañas difusión de las ventajas     | Mentalización al pequeño empresario |
| Líneas de crédito de interés bajo     | Apoyo al coste de la inversión      |
| Ayudas para la conservación ambiental | Reducción de costes de energía      |

Fuente: elaboración propia.

Sin querer imponer una actitud exagerada o radicalizada a favor de la oportunidad y necesidad de innovar, se ha de afirmar que la decisión de avanzar en el cambio no solo es buena, sino incuestionable.

Se introducía anteriormente la idea de que al reflexionar sobre la estructura innovadora, se debe considerar la existencia de tres elementos del sistema: las unidades que innovan, los instrumentos de la innovación y los espacios para innovar. Se valorará a continuación el significado y desarrollo de los espacios, como entorno en los que debe proyectarse las acciones innovadoras. En nuestro trabajo se han destacado siete espacios, aunque desde otra visión técnica o sectorial podrían ampliarse o reducirse aquellos.



TABLA 4

## Espacios para el desarrollo turístico

| Destino          | Lugares, territorios o núcleos para el desarrollo turístico     |
|------------------|---|
| Empresa          | Unidad de la producción turística                               |
| Producto         | Bien o servicio derivado de la producción turística             |
| Trabajo          | Empleo ocupado en la producción y desarrollo turístico          |
| Política         | Conjunto de acciones, estrategias y medidas para la acción      |
| Conocimiento     | Valor del talento o inventario de ideas y estudios turísticos   |
| Comercialización | Proceso de la distribución de los bienes y servicios turísticos |

Fuente: elaboración propia.



### *Capacidad de innovar en los destinos turísticos españoles*

El punto de llegada y recepción, acogida o prestación de servicios es el destino, espacio en donde el turista desea y debe encontrar todo aquello que se le promovió o vendió. Se entiende que para todas y cada una de las actividades que se deben cumplir para satisfacer todas las necesidades del turista, los instrumentos innovadores han de ofrecer todo aquello que exigen los requerimientos del servicio. Primero, la accesibilidad y la orientación; después, la seguridad; seguidamente, el bienestar, por delante de cualquier otro objetivo, y el cumplimiento de las necesidades que el viajero deseaba satisfacer viajando a dicho destino. Son innumerables las posibilidades de ofrecer mejora y calidad que tiene la innovación en cualquiera de las acciones que el turista puede desarrollar. Como ejemplo, solamente se citará la oportunidad de digitalizar la información del destino.

### *Obligación de la empresa por actualizar y modernizar los procesos*

A la empresa de servicios turísticos se le ofrece un amplio arco de alternativas para intensificar la innovación en su entorno y, mediante dicha estrategia, rentabilizar las inversiones y conseguir mejorar la calidad. En este caso, como muestra de sus posibilidades se citará la mecanización de los procesos de producción y gestión.

### *Optimización de la calidad de los productos por medio de la innovación*

Desde el diseño del acabado hasta la evaluación de la calidad, pasando por el grado de aceptación del turista, las actuaciones innovadoras con relación al producto turístico son muy diversas. Es importante poner de manifiesto que el desarrollo y evaluación permanente de los manuales de producción -con el fin de garantizar la idoneidad de la puesta en funcionamiento de los procesos- explica con rigor, como una mentalidad de revisión permanente de los procesos optimiza el producto.

### *La fuerza laboral objeto prioritario de las acciones de innovación*

El trabajador, empleado por cuenta propia o por cuenta ajena, es un factor determinante del éxito económico o de imagen de los productos o servicios distribuidos. La mala formación, el desconocimiento de los equipamientos más modernos o la falta



de conocimiento sobre el verdadero significado laboral del trabajo turístico, son causas de la pérdida de calidad en el producto, de la caída de la productividad, o del aumento de los precios. Por ello, es necesario que el trabajador esté predispuesto en todo instante para proceder a la mejora de su eficacia, aplicando los instrumentos de la innovación. Ampliar los esfuerzos avanzados en procesos formativos, posiblemente sea el mejor instrumento innovador de la capacitación del empleo turístico.

### *Política escenarios para introducir avances técnicos en la dirección sectorial*

Se desarrollará en capítulo separado numerosas políticas turísticas que pueden ser aplicadas para lograr una mejor eficiencia del sector. Todas ellas son muy diferenciadas en sus medios y en la potencialidad de sus resultados. Pueden aplicarse, por tanto, diversas acciones para la mejora del turismo, si bien, es evidente, que dependerá del factor de cambio introducido y de la modernización que se desee imponer lo que marcará el nivel de los objetivos alcanzados. De las muchas herramientas innovadoras aplicables, se destacarán en especial todas aquellas que elevan la capacidad de distribuir y comercializar los productos y servicios con mayor eficiencia. En este caso, se destacará el fortalecimiento del control presupuestario y el manejo de coeficientes de calidad definidos por la demanda.

### *Innovación en el talento turístico procedimiento para rentabilizar el capital*

Invertir en Blogs y foros para ampliar la difusión de las capacidades de producir y distribuir, así como mantener indicadores de coyuntura, son medios para que el conocimiento sea sucesivamente mayor y las oportunidades para mejorar los procesos más amplias. Es importante incorporar los avances tecnológicos más modernos en actividades relacionadas con el conocimiento. Será la única manera de potenciar el talento en turismo. Procedimiento que utilizando todo lo que ofrece la innovación podrá rentabilizar y hacer eficiente las inversiones.

### *Necesidad de la creatividad y el cambio en los medios de comercialización*

Si se especula, podría decirse que la actividad productiva en turismo está resuelta de manera más o menos eficaz, especialmente si se adaptan los procesos a meca-



nismos e instrumentos innovadores. Pero el problema ahora no será producir, sino vender. Se hace pues imprescindible aprovechar todos los resortes que ofrece la innovación para suplirlos y conseguir con su acción aplicaciones eficientes, tales como promover productos mixtos.

## 2. Matriz de innovación

Un prueba gráfica de las posibilidades que ofrece la decisión de innovar, mejorando desequilibrios en los desarrollos turísticos, será la construcción de una matriz de innovación en la que cruzando instrumentos y espacios de innovación se ofrecerá una gama diversa de combinaciones. La selección de alguna de ellas, podrá ayudar a mejorar posiciones de crisis de empresas e instituciones relacionadas con el movimiento turístico. Se considera que las opciones y las alternativas son muchas, tal como puede observarse con el ejemplo que se recoge seguidamente.



TABLA 5

Matriz de Innovación (Instrumentos/espacios/Sujetos)

|                  | COMUNICACIÓN       | ORGANIZACIÓN  | PROCESOS          | TECNOLOGÍAS       |
|------------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| DESTINOS         | Ayuntamientos      | Operadores    | Empresas A+B      | Entes seguridad   |
| EMPRESAS         | Hoteles            | Transporte A. | Hoteles           | Agencias de Viaje |
| TRABAJO          | Agencias de viajes | Apartamentos  | Parques temáticos | Transporte C.     |
| CONOCIMIENTO     | Entes seguridad    | Restaurantes  | Ayuntamientos     | Proveedores       |
| POLÍTICAS        | Apartamentos       | Empresas A+B  | TTOO              | Centros formación |
| PRODUCTOS        | Transporte C.      | Proveedores   | Restaurantes      | Operadores        |
| COMERCIALIZACIÓN | Parques temáticos  | TTOO          | Centros formación | Transporte A.     |

*Ejemplo para el caso de 14 sujetos, con dos oportunidades por opción*

Es importante tener en cuenta que la adopción de la alternativa innovadora para lograr un cierto perfeccionamiento, ha de ser considerada como una oportunidad



que va a satisfacer necesidades y va a favorecer una acción, inserta en la cadena de producción o en el control de gestión. Oportunidad innovadora que, en el conjunto o en cualquiera de las situaciones posibles, se ha observado debe ser prioritaria para progresar.

Se impone el resultado de poseer matrices de innovación, sucesivamente más completas en las alternativas y más explícitas en la concreción del modo de aplicarlas. Si, como ejemplo, se estudiara el caso que aparece en la interrelación **procesos/ conocimiento**, en donde el sujeto -en este caso concreto son los ayuntamientos de los núcleos turísticos- está innovando en el ejercicio de su función de administrar, se comprobaría que el método sería un excelente instrumento de acción. De esa manera, aplicando experiencias o bases de información (conocimiento) que optimizan los procesos de gestión, se justificaría la existencia de inventarios de supuestos innovadores para utilizarlos después en la mejora de la eficiencia de las decisiones a asumir.

El objeto que tiene en este caso concreto la Propuesta, además de identificar la acción continua de incorporar a la acción de cada sujeto la posibilidad de innovar, será también recomendar la elaboración -para cada supuesto institucional o empresarial- de matrices de innovación, en donde el sujeto pueda -como si eligiese a la carta- elegir decisiones innovadoras demostradas.

La presentación de la matriz de innovación desagregada por espacios concretos para innovar permitirá profundizar en las características que deben ofrecer las diferentes alternativas que se ofrecen en estos momentos para optimizar el método. Aunque, es evidente que nuestra propuesta solo es un proyecto orientador, resulta determinante para una política integral de desarrollo turístico, ya que los procesos de cambios vía innovación son el fundamento teórico de la propuesta.

Se habla mucho de innovación en los sistemas de comunicación, pero se ha de considerar que, en el marco del desarrollo turístico, se demuestra que los logros con este instrumento son menores a los que se podrían alcanzar. Por ello se entiende que, en la realidad, se manifiesta un gran vacío entre el aprovechamiento de las oportunidades existentes y el inventario de la oferta de alternativas ofrecidas.



TABLA 6

Matriz de innovación desagregada por espacios

|              | DESTINOS   | EMPRESAS  |
|--------------|--|---|
| COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cloud computing</li> <li>• Idealizar soporte públicos</li> <li>• Opinión redes sociales</li> <li>• Mejora comunicación digital</li> <li>• Potenciación logo/branding</li> <li>• Comunicación sometida Plan de Negocios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Transparencia política empr.</li> <li>• Transmisión objetivos</li> <li>• Potenciar WEB</li> <li>• Desarrollo sucesivo imagen</li> <li>• Global Reporting Initiative</li> </ul>           |
| ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar papel stakeholders</li> <li>• Programar mejor festejos</li> <li>• Reducir burocracia</li> <li>• Ajustar vacaciones locales</li> <li>• Aplicar Agenda Local 21</li> <li>• Ordenar servicios y trabajo</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar tarea directiva</li> <li>• Optimizar cadena mando</li> <li>• Externalizar funciones</li> <li>• Desestacionalizar oferta</li> <li>• Sistematizar proveedores</li> <li>• Empaquetar productos</li> </ul>            |
| PROCESOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicando gobernanza</li> <li>• Optimizando tiempos</li> <li>• Seleccionando proveedores</li> <li>• Planificando previamente</li> <li>• Coordinando acciones</li> <li>• Eliminando rutinas</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizando la calidad</li> <li>• Potenciando el front office</li> <li>• Mecanizando el back office</li> <li>• Jerarquizando el precio</li> <li>• Premiando la mayor estancia</li> <li>• Mayores contenido producto</li> </ul> |
| TECNOLOGÍAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización áreas</li> <li>• Limpieza perfecta</li> <li>• Completando seguridad</li> <li>• Promoción actividades</li> <li>• Tecnificando el gobierno</li> <li>• Control ambiental</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y dirección</li> <li>• Producción y compras</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Información y Base de Datos</li> <li>• Ahorro energético</li> <li>• Domótica general</li> </ul>                                      |

Fuente: elaboración propia.

Hemos de reconocer que en el ámbito *Mass Media* se impone intensificar las capacidades que poseen elementos tales como:

- Telemática: telecontrol de clientes, aprovechamiento internet.
- Tele comunicaciones: booking más dinámicas (apps,satélite)
- Multimedia: Realidad virtual, enfoques 360
- Informática: OCR, gestores de control, simuladores de viabilidad

En la Propuesta se reitera que es conveniente desarrollar campañas de mentalización sobre cómo ampliar el conocimiento o talento práctico respecto a las grandes



potencialidades que ofrecen todavía las TICS en el mundo turístico. Es decir, hay que multiplicar el discurso de que los dos factores determinantes que las caracterizan (instantaneidad e inmaterialidad) no están siendo manejados por lo general con la intensidad que la gestión empresarial necesita. En ese sentido, la digitalización mediante el gran almacenamiento de datos e información estadística y personalizada, favorecerá la satisfacción del cliente puesto que a su llegada al espacio territorial o en el momento del consumo del producto, tendrá una mejor recepción o acogida. Como ejemplo servicios a la carta más atractivos, comunicación con el personal más directo y adaptación de los servicios del establecimiento de manera más cercana al cliente.



TABLA 7

Matriz de innovación desagregada por áreas

|              | TRABAJO  | CONOCIMIENTO   |
|--------------|--|--|
| COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión reconocimientos</li> <li>• Emisión logros formación</li> <li>• Propagar planes promoción</li> <li>• Resaltar dirección innovación</li> <li>• Formar especialista comunicación</li> <li>• Interactuar comité empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en Blogs y foros</li> <li>• Ampliar difusión innovación</li> <li>• Conocer imagen comunicada</li> <li>• Apoyar medio interno difusión</li> <li>• Promover líderes comunicación</li> <li>• Crear un canal conoc. externo</li> </ul> |
| ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica plantilla</li> <li>• Fomentar especialización</li> <li>• Convocar formación continua</li> <li>• Participar personal comité</li> <li>• Corregir selección personal</li> <li>• Fijar tareas por compromisos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear unidades formativas</li> <li>• Elaborar barómetro e indicad.</li> <li>• Digitalizar métodos enseñanza</li> <li>• Fomentar períodos practicas</li> <li>• Impulsar grupos discusión</li> <li>• Ampliar presencia congresos</li> </ul>   |
| PROCESOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización rutinas</li> <li>• Valoración rendimientos</li> <li>• Mayor formación en idiomas</li> <li>• Impulsar mecanización procesos</li> <li>• Facilitar la movilidad</li> <li>• Flexibilizar comportam. clientes</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento presupuestos internos</li> <li>• Desarrollar modelos control</li> <li>• Impulsar estudio de procesos</li> <li>• Primar el conocimiento</li> <li>• Acciones y medidas razonadas</li> <li>• Evaluación cualquier proyecto</li> </ul>  |
| TECNOLOGÍAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simuladores</li> <li>• NTAE (nuevas tecnologías.)</li> <li>• Las wikis</li> <li>• Gestión de cuentas</li> <li>• E-learning</li> <li>• Realidad virtual</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro electrónica</li> <li>• WEB 3.0</li> <li>• Infografía</li> <li>• Modelación digital</li> <li>• Medios audiovisuales</li> <li>• UTCS Identificador</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia.



Respecto a la organización como instrumento básico de la innovación, hay que destacar que el primer principio que se plantea o se ha de tener en cuenta al estudiar la capacidad de innovar, es el reconocimiento en el marco del sector turístico de la utilidad de aquella. Con otras palabras, es el acuerdo de que existe una cultura innovadora en la empresa o destino. Los directivos han de convencer de los beneficios de la innovación a las personas que sienten una actitud dudosa de dicho fenómeno. Como consecuencia en el turismo español se habrá de analizar ¿cuál es la conciencia organizadora en las estructuras productivas o interesadas?

Por ello el primer paso será trabajar identificando las fases de la organización, el método para aplicarla, el grado de su aceptación y el nivel del espíritu reformista u organizador. Las empresas que sienten preocupación por la organización se caracterizan también por un elevado dinamismo, una gran confianza y disposición hacia los empleados. Lo que conlleva dedicación de tiempo, para imaginar, desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades. La organización se acompaña de cierta originalidad, satisfacción personal, espíritu colaborador, capacidad para debatir con libertad problemas y riesgos, asumiendo responsabilidades y obligaciones.

A continuación hemos de referirnos en este epígrafe a aspectos formales y condicionantes de la innovación en los procesos de gestión y producción en el entorno turístico. Sin duda, es imposible, en un espacio tan breve, poder describir la acción de la innovación sobre los procesos que coinciden en el marco del turismo. Podría hablarse de centenares de procesos, fases o procedimientos, que existen en el desarrollo de una acción mayor o menor, cuyas caracterizaciones y razones obligarían a dedicar un espacio muy amplio, como ejemplo relacionaremos los siguientes:



**TABLA 8**  
Condicionantes de la innovación

|                     | <b>POLÍTICAS</b>  | <b>PRODUCTOS</b>  |
|---------------------|---|---|
| <b>COMUNICACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios audiovisuales</li> <li>• Difusión por medios digitales</li> <li>• Prensa especializada</li> <li>• Promoción en grupos interés</li> <li>• Desarrollo plan comunicación</li> <li>• Irradiar visión y misión empresarial</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión nuevos productos</li> <li>• Mostrar cambios y mejoras</li> <li>• Benchmarking competencial</li> <li>• Campañas a target prescriptores</li> <li>• Valoración pre-test producto</li> <li>• Penetrar redes app jóvenes</li> </ul>                      |
| <b>ORGANIZACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer control presupuestario</li> <li>• Imponer indicadores Calidad</li> <li>• Verificar índices competitividad</li> <li>• Aplicar auditoría externa</li> <li>• Vigilancia del branding</li> <li>• Cuidar desarrollo sostenible</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación introduc. mercado</li> <li>• Desarrollo políticas renovación</li> <li>• Seminario creatividad y mejora</li> <li>• Idear rutas productos Integrados</li> <li>• Ampliar contenido productos</li> <li>• Reducir productos Ineficientes</li> </ul> |
| <b>PROCESOS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de las medidas</li> <li>• Inclusión análisis contingencia</li> <li>• Calidad determinante procesos</li> <li>• Fomento aumento gasto medio</li> <li>• Incitar mayor estancia media</li> <li>• Mayor peso demanda hotelera</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear productos desde calidad</li> <li>• Acciones impulsoras rendimiento</li> <li>• Objetivo básico satisfacción</li> <li>• Eficacia y eficiencia s/cantidad</li> <li>• Minimización costes</li> <li>• Reducir dependencia coste fijo</li> </ul>             |
| <b>TECNOLOGÍAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TICs tercera generación</li> <li>• Contrastes/digitalizados</li> <li>• APPs financieras</li> <li>• TAE* (Ahorro energía)</li> <li>• Indicadores competitividad</li> <li>• Crear índices productividad</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento calidad</li> <li>• Ampliando la oferta</li> <li>• Mejorando sostenibilidad</li> <li>• Reduciendo costes</li> <li>• Aproximando recursos</li> <li>• Facilitando el uso</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia.

Cuando se pretende optimizar la estructura de un sistema organizacional y tecnológico, es necesario el conocimiento de su dimensión así como la naturaleza y características de los procesos intervinientes y la especificación de la matriz de oportunidades. Compromiso que debe de ser realizado por los responsables de aquel entramado o sistema organizacional. La idoneidad de los procesos es un objetivo de toda empresa de estructura tradicional, para mejorar los sistemas jerárquicos convencionales.

Adecuar el orden temporal, la interrelación de medios y sujetos, el control de eficiencia, etc. en los procesos rutinarios optimiza la efectividad. Además, con la vigilancia



de tiempos, costes y recursos se llega a aumentar la eficiencia; mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La orientación de las organizaciones al trabajo por procesos permite idealizar de forma más efectiva la organización. Todo ello aumentando el rendimiento y la efectividad gracias a la incorporación de nuevas tecnologías que permiten automatizar tareas y procedimientos que ayer se gestionaban de forma manual.



TABLA 9

Innovación en la comercialización

|              | COMERCIALIZACIÓN   |
|--------------|--|
| COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la creatividad</li> <li>• Dinamizar protocolo comercial</li> <li>• Fortalecer red postventa</li> <li>• Intensificar método SPIN</li> <li>• Desarrollo decálogo RMG</li> <li>• Estimular venta INTERNET</li> </ul>  |
| ORGANIZACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar red especializada</li> <li>• Extender a otros mercados</li> <li>• Promover productos mixtos</li> <li>• Nuevas ferias y salones</li> <li>• Potenciar ventas on line</li> <li>• Desarrollo estímulo ventas</li> </ul> |
| PROCESOS     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Streaming</li> <li>• Impulso ventas desde la RSC</li> <li>• Selección de las campañas</li> <li>• Dependencia mix de destinos</li> <li>• Rico target de ofertas</li> <li>• Vector comercialización múltiple</li> </ul>         |
| TECNOLOGÍAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectando imagen</li> <li>• Aumento distribución</li> <li>• Extendiendo mercados</li> <li>• Abaratando contactos</li> <li>• Multiplicando impactos</li> <li>• Intensificación internet</li> </ul>                           |

Fuente: elaboración propia.

La descripción del arco de oportunidades que ofrece utilizar tecnologías de diversas clases (duras, blandas, flexibles, fijas, de equipos, de operación, etc.) en las empresas turísticas, nos conduciría a un trabajo teórico y de escasa aplicación práctica en este



análisis. El problema que nos planteamos ahora consiste en conseguir el reconocimiento de la necesidad de aumentar y experimentar, en los desarrollos turísticos. También, relacionar una serie más avanzada de técnicas necesarias para proceder a estimular la innovación en tecnologías, que faciliten la eficiencia en turismo. Igual que en el análisis realizado de los otros instrumentos de innovación, se considera que, en turismo, los sistemas avanzados de comercialización son todavía débiles.

### 3. Urgencia, oportunidad, estrategia y necesidad de la matriz de innovación

La experiencia muestra y va poniendo en evidencia un conjunto de hechos que se manifiestan como incuestionables. En este caso, nos estamos refiriendo a la posibilidad de disponer de una matriz de innovación que, jugando un papel igual que un catálogo de divulgación, pueda ofrecer para quién lo necesite, la capacidad de resolverle y mejorarle situaciones que ofrece su manejo.

El turismo según mandato constitucional español es una actividad en la cual la mayoría de las competencias de carácter administrativo, político y económico han quedado transferidas a las Comunidades Autónomas. Por otra parte, como otra realidad, la responsabilidad de las fuentes y bases estadísticas del turismo han sido delegadas a las funciones del Instituto Nacional de Estadística. Todo ello, y muchos otros aspectos que no son necesarios reflejar, manifiestan una pérdida sucesiva de gestión o minimización de la capacidad de intervención de las instituciones de la administración central relacionadas con el turismo.

Nuestra propuesta no se identifica con una situación en donde los órganos centrales pierdan toda iniciativa sino, todo lo contrario. Se sugiere que, sin interferir las transferencias de competencias, los vacíos que se han generado en las estructuras administrativas centrales sean cubiertos con múltiples posibilidades de actuar. Que sin alterar lo establecido por mandato legal, se llenen aquellas dependencias públicas de otras líneas de coordinación y colaboración, ofreciendo herramientas de apoyo y asesoramiento para fortalecer a las administraciones periféricas.



Estamos, pues, recomendando una oficina de asesoramiento de la información en innovación que, desde los instrumentos que se especifiquen y desde los espacios a cubrir, pueda mantener la motivación, la capacidad de enseñanza y la puesta en práctica de los más modernos avances innovadores en turismo.

Sin duda, proceder a incorporar en el sistema turístico procesos, modelos de organización, tecnologías de desarrollo y mecanismos de comunicación es muy costoso; siendo solo posible, para que pueda tener éxito, cuando su aplicación corresponda a actuaciones experimentadas. De alguna manera, el esfuerzo de mentalización que se propone, para que la idea de la innovación integral no se quede como mera recomendación, ha de partir del apoyo y guía de un ente asesor, poderoso y dinámico.

Experiencia parecida, de la cual se pueden extraer muchas enseñanzas, aunque sea de dimensión inferior, es la que se refiere al catálogo “Once Casos de éxito sobre la paquetización turística” presentada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y con la colaboración del Instituto Tecnológico Hotelero. En esta ocasión, la existencia del Instituto Tecnológico en el área de la tecnología junto con SEGITTUR, está cumpliendo con lo que se recomienda en este texto.

**Turespaña**, a través del Instituto de Estudios Turísticos (IET) y en colaboración con el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), impulsó el trabajo *“Creación y Paquetización de Experiencias Turísticas”*, cuyo principal objetivo era *“poner el acento en cómo la creatividad y la innovación, el impulso local, y la capacidad de cooperación e integración, son capaces de generar nuevos productos y servicios turísticos, que hagan sentir experiencias al turista y generen beneficio al destino, a las empresas y pymes locales, y a los ciudadanos que residen a lo largo del año en estas localidades”*.

Nos alegra al mismo tiempo que nuestro propósito acerca del laboratorio de procesos de innovación se asuma en el Plan Nacional Integral de Turismo, 2012-2015 elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo (MINETUR), con la cooperación de las administraciones autonómicas, junto con las empresas y las organizaciones empresariales. Sin ignorar, sobre la misma aportación, el interés mostrado por los sindicatos y otras entidades públicas y privadas.

La propuesta EOI/Nebrija, cercana a las líneas de colaboración que pretende el plan de MINECO, considera como uno de los ejes estratégicos recogidos en sus recomendaciones, precisamente, aportar conocimiento a la oferta turística y, con ella, a



los destinos. Lo cual se formula impulsando la reconversión de destinos maduros mediante los planes de excelencia; enseñándoles a innovar. Incentivando ofertas distintas que las del pasado; motivando al sector privado a interesarse por inversiones en turismo muy específicas. Todas estas estrategias estarían apoyadas en mecanismos técnicos que utilizan simuladores de gestión y modelos virtuales que justifican que los proyectos se pueden hacer con seguridad.

La propuesta EOI/Nebrija promovida con talante absolutamente libre por dos instituciones formativas, desea convencer a los municipios turísticos a colaborar entre sí. Y considera que la coordinación entre ellos es la mejor política que motiva y justifica la aparición de destinos inteligentes. Los cuales pueden explotar todo el potencial que las tecnologías de la información y la comunicación actualmente pueden ofrecer.

Creemos que la acción de innovar en los destinos turísticos es el mejor método para convertir toda la oferta en alternativas y productos sostenibles. En concreto, si se considera la justificación de la innovación, como una guía de apoyo, el turismo habrá demostrado, tras los errores del pasado, que su acción deberá ser valorada como un excelente factor de recuperación. Guía o rutina a seguir para lograr, crear, fomentar y adaptar infraestructuras que aseguren y hagan cómoda la llegada de los turistas a los destinos. Protegiendo al mismo tiempo los valores patrimoniales y culturales que los municipios ofrecen.

Por tanto, esta propuesta o plan de acción, desde nuestra posición técnica, apoya el principio *“el turismo español debe asumir el incuestionable papel de ayudar a conservar el patrimonio cultural y natural de los destinos, mediante la acción de innovar”*. Cumpliendo, de esa manera, la misión que le corresponde. Asimismo, como fuerza innovadora, la actividad turística podrá proyectar una acción más comprometida e influyente en el sistema económico español. Como consecuencia, aunque se haya manifestado que la innovación es factor fundamental de la política de cambio, debe decirse muy claro y preciso, que no basta cualquier proceso de modernización para justificarla. Hemos de exigir una innovación que cumpla con cuatro rasgos necesarios:

- Ha de ser oportuna en todo momento.
- Debe aplicarse siempre con urgencia.
- Su influencia explica su necesidad.
- La aplicación ha de ser estratégica.



Cuando se habla de innovación **oportuna**, que no es lo mismo que oportunidad de la innovación, nos estamos refiriendo a que aquella debe ser lo suficientemente dinámica y a que ha de ser utilizada cuando sus efectos resulten más trascendentes y más impulsores del cambio. No se justifican programas de innovación por el solo hecho de estar en la dimensión del momento. La oportunidad ha de ser un elemento caracterizador de decisiones actuales y capaces de maximizar los efectos por la coincidencia de la estrategia con la proyección de los potenciales resultados que se pueden esperar.

En el ámbito del turismo español, diferentes situaciones de prospectiva justifican la necesidad de la oportunidad de la innovación:

- Aplicación de los instrumentos de acción de un plan.
- Lanzamiento de un producto.
- Desarrollo de un programa de paquetización de servicios turísticos.
- Mejora de la gestión de empresas en declive.
- Promoción virtual de destinos y regiones emergentes.
- Planes de excelencia para el impulso a destinos maduros.
- Planes de dinamización de espacios turísticos en crisis.

El centro informativo para la innovación, como eje propagador de la política de cambio a través de los instrumentos de innovación, es un claro ejemplo de oportunidad. Se considera, que el aprovechamiento de las nuevas iniciativas tecnológicas y la conveniencia de la organización quedan justificadas por la oportunidad del instrumento, en el momento dado y en el objeto concreto.

Siguiendo el orden del esquema, la segunda característica que ha de poseer todo desarrollo innovador es la cobertura de una **necesidad**. Es evidente que estas son numerosas y que fácilmente encontraríamos la justificación de la cobertura de aquellas. Por ello, considerando que las políticas turísticas se dictan con tal fin, se entiende que desde el momento de aprobar una estrategia, medida o acción para el desarrollo, se está gestando la necesidad de cubrir un requerimiento económico, político, social o ambiental, entre otras muchas clases de razones.

Si se destaca como necesidad, no tanto el instrumento innovador, sino el centro de información para la innovación, la relación de necesidades que puede atender dicha



estructura de apoyo al sector sería muy extensa, y entre los ejemplos más evidentes los que se manifiestan a continuación:

- Intensa dinámica al cambio del sector turístico que requiere alternativas modificadoras inmediatas.
- Fuerte competitividad que exige planteamientos renovadores apoyados en diferentes instrumentos de la innovación.
- Aparición de frecuentes desajustes en la estructura sectorial que precisan de alteraciones innovadoras reequilibradoras.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios que reclaman procesos de comunicación y creatividad de imagen fruto de técnicas innovadoras.
- Dominio de las microempresas en el sector turístico que necesitan de un sistema innovador superior que les apoye y asesore.
- Sensibilidad de los rendimientos empresariales a los costes cuyos resultados reivindicar avances tecnológicos sucesivos.
- Compleja estructura de responsabilidades y competencias en los recursos humanos que urge de procesos innovadores en las tareas.
- Crecimientos inadecuados en los destinos turísticos cuya rehabilitación precisa fórmulas de cambio y renovación innovadoras.

Pudiera ser que los ítems anteriores se consideren tópicos, al entenderse que todo lo que les favorece es considerado como necesario. Sin embargo, la precisión de la acción necesaria, atribuida a la innovación, ha de tener su razonamiento en el valor de la elasticidad de las funciones turísticas, especialmente de la demanda. Si no se aplican correctores inmediatos, pequeñas situaciones irregulares dañan gravemente al sector.

En tercer lugar, es preciso citar la **urgencia** de proceder a incorporar procesos y sistemas de organización innovadores. Pues puede darse el caso de que la utilidad del cambio, si este no se materializa en el momento en que ha sido detectada la necesidad, ya no tenga vigencia o no produzca los beneficios esperados. Es adecuado pensar que, si existe el propósito de abrazarse al cambio, urge forzar el principio de que *si hay que cambiar, seamos nosotros los primeros que procedamos al cambio*.



Una adecuada filosofía sobre la innovación indica, que lo habitual es proceder mediante acciones no realizadas previamente. Es el caso de cualquier destino turístico en el cual se descubre la aparición de un problema que debe resolverse. Puede ser que, si no se actúa en el momento, será necesario plantearse la pregunta ¿para cuándo es el momento del cambio? Si existe una circunstancia negativa, debe actuar-se antes de que no haya solución. Es decir, si se ha de innovar, debe hacerse ya.

Con relación a la urgencia de comprometer la innovación, es importante manifestar que, en esa urgencia necesaria, el sector privado o la plataforma de pequeños empresarios o emprendedores, juega un papel importante, e incluso determinante. Es posible que las administraciones y grupos políticos tengan medios y capacidad de legislar pero les falta agilidad, dinámica de cambio y propósito renovador. Por ello, se ha de considerar que son las pequeñas empresas quienes más pueden lograr para fomentar las innovaciones.

Hay que valorar, desde la visión **estratégica** que el verdadero sujeto o personaje central, el protagonista de los procesos innovadores, es la empresa (incluyendo, empresarios, ejecutivos y trabajadores). La empresa es la verdadera unidad de producción. Es quién puede promover la innovación, la adaptación o la adopción de tecnología. De alguna manera se podría defender el principio de que sólo quién puede decidir y actuar a largo plazo es un verdadero innovador.

Mientras la empresa privada -grande, mediana o pequeña emergente- no se constituya en el motor potente de los procesos innovadores, éstos seguirán siendo parciales e insuficientes. Esta aseveración nace con fuerza de esta Propuesta. Como también el hecho de que la empresa no puede innovar por sí sola sin un cuerpo de investigadores o especialistas. Es una evidencia que la innovación que sobrevive es la que se desarrolla desde las necesidades empresariales. Sin embargo, ha de considerarse que los procesos innovadores no se conviertan en *sueños de una noche de verano*. Los acertados procesos innovadores son los que se desarrollan para ser operativos siempre. Es decir tienen un horizonte estratégico.

## 4. Proyecto de desarrollo turístico

Nuestro trabajo, hasta ahora y antes de formalizar el modelo de crecimiento que hemos de proponer -proyectando líneas de política turística a seguir, y fijando un



cuadro de macro actuaciones, medidas y decisiones, al que debería someterse el turismo español- debe reflexionar sobre el concepto de desarrollo que, hasta este momento, se ha venido estudiando en la Propuesta.

En este sentido, cabe destacar que no puede hablarse de un desarrollo turístico ideal porque la actividad turística haya crecido mucho. Tal juicio sería cometer un grave error. Por lo que, alternativamente, ahora, deberíamos manifestar lo se hizo y después decir, lo que deberá hacerse para alcanzar ese desarrollo idóneo.



FIGURA 1

### Proyecto de desarrollo turístico

#### Respecto al pasado

---

- Intenso crecimiento anual del segmento turístico exterior con elevadas tasas  
Equivalencia en términos económicos del valor de la demanda doméstica
- Promoción y comercialización por redes en gran medida de origen externo
- Fuerte dependencia del desarrollo económico y social al auge del turismo
- Permanencia de graves problemas con secuelas permanentes en la actualidad
- Nivel del gasto y estancia medios en proceso decreciente
- Fuertes concentraciones urbanísticas en zonas de sol, playas y litoral

#### Respecto al futuro

---

- La filosofía del cambio ha de ser el fundamento de la política turística
  - Los principios de la competitividad han de ser los ejes de las estrategias futuras
  - La calidad como fundamento de la oferta turística ha de ser eje del cambio
  - La innovación debe concebirse como necesidad, urgencia y oportunidad para el desarrollo
  - Ha de manejarse la diversidad de recursos para optimización de los resultados
  - Se ha de incorporar nuevas alternativas de productos para regular el mercado
  - Es preciso y recomendable captar flujos de turistas de demandas emergentes
- 

*Fuente: elaboración propia.*

El modelo del fuerte crecimiento, tanto de la demanda exterior como de la demanda interna, no cabe duda que ha tenido validez durante un gran parte del tiempo. Es ahora cuando se debe reformular el esquema programado en un nuevo modelo que mantenga las ventajas del pasado y sea capaz de aprovecharse de la mejora de los beneficios del modelo de futuro.



Una de las líneas básicas del modelo de desarrollo propuesto consiste primero, en aceptar como necesario un crecimiento real del número de llegadas y el de estancias. Pero por haber alcanzado actualmente una cuota de participación del 6% mundial, se requiere mantener velocidades de expansión más moderadas; lo que significa pretender una tasa media anual acumulativa de aumento pero nunca superior del 50% de la media de la tasa mundial.

El nuevo modelo ha de perseguir:

- a) Reestructurar la demanda turística en el territorio; procurando no acelerar los indicadores actuales de consumo en espacios donde la concentración ha sido excesiva y el tráfico se ha convertido en elemento contaminante
- b) Reajustar el modelo económico mejorando los coeficientes de rentabilidad del turismo de residentes cuyo gasto diario se encuentra en descenso, no superando en la actualidad los 50 euros por estancia.
- c) Mejorar el cuadro de distribución estacional de la demanda reduciendo el coeficiente de GINI, utilizado como unidad de medida para expresar el importante problema que supone la concentración en el tiempo.
- d) Intensificar el aprovechamiento de recursos turísticos alternativos al sol, la playa y el litoral, rectificando desajustes estructurales en su rendimiento y buscando la eliminación de impactos negativos
- e) Transformar la estructura de distribución de la demanda de alojamientos turísticos ya que la categoría de pernoctaciones hoteleras solo alcanza el 17% del total.



TABLA 10

Número de pernoctaciones. Millones de pernoctaciones

| Pernoctaciones        | Número  | Porcentaje |
|-----------------------|---------|------------|
| Hoteleras             | 286,5   | 17,0       |
| Regladas no hoteleras | 103,1   | 6,1        |
| No regladas           | 809,3   | 29,6       |
| Segunda vivienda      | 500,0   | 47,3       |
| Total                 | 1.689,9 | 100,0      |

Fuente: elaboración propia.



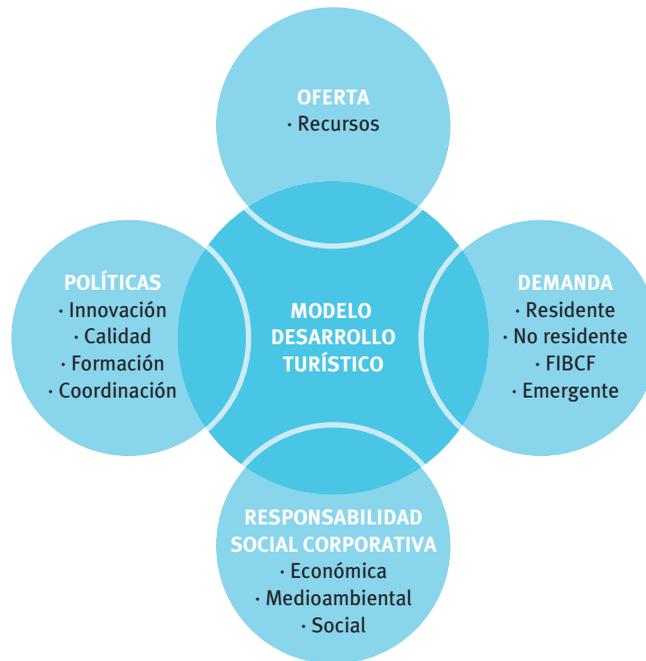
- f) Reducir la dependencia que existe hacia la demanda que proviene de determinadas nacionalidades, pues la agregación de los que proceden solo de tres países (Alemania, Francia y el Reino Unido) alcanza el 55,5% del total
- g) Intentar regionalizar más el turismo recibido por las comunidades autónomas ya que el 75% de las estancias recibidas es absorbido solo por cinco CCAA (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña y Valencia)
- h) Promover un turismo internacional de gasto medio superior, ya que se estima que el promedio actual equivale al 50% del que realiza un viajero extranjero en Francia.
- i) Intensificar la redistribución de la demanda ya que, aunque no se dispone de estadísticas integrales sobre la estructura motivacional, las estimaciones realizadas fijan como razón prioritaria del viaje las siguientes motivaciones: 70% relacionados con el litoral; 10% por turismos afectados por inclinaciones culturales y artísticas; 10% por la gama de turismos urbanos; y 10% restante por otras formas de viaje o motivación.
- j) Aprovechar la baja cuota de viajeros internacionales que visitan España con viajes organizados o integrados en paquetes. Solo el 30% del total utilizan la posibilidad del viaje en grupo.
- k) Promover con incentivos una gama de servicios de alto valor y buen nivel de gasto al segmento de demanda que está asociada al lujo y que desconoce esa posibilidad por falta publicidad.
- l) Como perfil adicional de la demanda turística española, diferenciado de la motivación, es oportuno medir la importante satisfacción que dicen tener los viajeros por los servicios recibidos, respondiendo más del 80% de ellos en los niveles superiores.

Una representación gráfica del modelo de desarrollo turístico que se pretende poner en valor podrá explicar y describir, de manera más transparente y precisa, el proceso que se va a aplicar en esta Propuesta cuyo fin último es establecer los ejes claves que podría seguir el sistema turístico español para la mejora de su eficiencia o idoneidad.



FIGURA 2

Propuesta de modelo de desarrollo turístico



Fuente: elaboración propia

El modelo se configura en cuatro estructuras de un sistema, todas ellas independientes pero necesariamente integradas por el modelo:

- La demanda turística como conjunto de necesidades y búsqueda de satisfacciones que el modelo debe cubrir.
- La oferta como agregación de recursos motivacionales, causantes del grado de atracción del destino, núcleo o producto turístico.
- Políticas turísticas como entramado de estrategias, actuaciones, medidas y acciones que hacen posible la obtención de los objetivos.
- La responsabilidad social corporativa como proceso resultante de la aplicación y puesta en funcionamiento de políticas para el logro de los equilibrios sociales, ambientales y económicos.



El modelo que se desarrolla ahora, partiendo de una estructura turística que en este trabajo ha quedado descrita -y que sufre viejos y comprometidos problemas, niveles de expansión que en algún lugar, momento y situación dan imagen de gigantismo y cuya aportación económica y social muy favorable, ya ha contribuido y contribuye hoy a la formación del PIB con generosidad y diligencia- se condiciona a cuatro principios -más técnicos que normativos- que han de ser considerados como claves de las políticas a impulsar.

El modelo debe hacer crecer al turismo en términos de unidades físicas (personas, viajeros, turistas, estancias, etc.) con tasas de variación moderadas. Nunca por encima del 3%.

El sistema constituido debe fortalecer la subordinación de todos los agentes, sujetos y *stakeholders* a las relaciones en red. Considérense como ejemplo la comunicación; la coordinación y trabajos en gobernanza; y la integración de circuitos y rutas como muestra de diversificación y empaquetamiento.

La experiencia adquirida durante los muchos años del crecimiento de turismo y la puesta en valor de diversos y diferentes planes y actuaciones para el desarrollo turístico, nos deben motivar a conseguir la búsqueda de equilibrios entre todos los segmentos de la demanda y las capacidades de atracción de la oferta.

De estos cuatro principios a los que se condiciona el crecimiento turístico, ha de destacarse por su influencia la consecución de efectos. Sin duda alguna, el fomento y expansión del turismo, además de la significación más directa que es el logro de una satisfacción viajera, cubre una necesidad cultural o un apetito por el conocimiento el disfrute de otros lugares. No puede dejarse de valorar los beneficios que se han de perseguir por el logro de efectos singulares de naturaleza social, cultural y económica.

El análisis de la oferta determina la validez y dimensionamiento del sistema turístico ya que su inventario, como fuente de cualquier actividad turística y la puesta en valor de los recursos (naturales, culturales, orientados, creados, etc.), determina la significación real del turismo. De ahí la necesidad de acelerar el uso de productos nuevos, o renovados, fijando la capacidad turística que el modelo estima como idónea.



Nos ha de preocupar del análisis de la demanda turística, que va a constituir los yacimientos de donde extraer las fuerzas de nuestros mercados, dos parcelas de estudio, ambas muy importantes. La primera, la estructura de distribución de sus orígenes (nacionalidad, motivación, etc), pues en el estudio de las cuotas encontramos la procedencia y los mecanismos dispuestos para su conquista. También en dicha estructura pueden encontrarse medidas para ampliar la lealtad o la fidelidad por nuestro producto o por el contrario razones para la deserción.

La segunda inquietud se produce ante la visión de desajustes de comportamiento de los diferentes segmentos que constituyen la demanda. El modelo ha de establecer los indicadores de coyuntura que, además de alertar de los desequilibrios o mermas de posición, pueden ofrecer soluciones y actuaciones que permitan recuperar valores cuya caída y deterioro no pueden ocasionar otra situación que la recesión sectorial.

Se podría decir ahora, que la parte instrumental del modelo se configura por medio del edificio estructurado de cada una de las políticas turísticas del esquema. Las cuales por separado de manera integrada, ejercen necesariamente una acción favorable. Plantearse pues un modelo estático en donde no se promueva una dinámica activa de intervención permanente y en todos los elementos del sistema, conducirá al fracaso.

Esa dinámica activa, como ya se ha venido explicando en este trabajo, en todos y en cada uno de sus puntos, se concibe teniendo en cuenta cinco clases de actuaciones que han de ser esencia y razón de la gestión del proyecto en cuestión. Por ello, la competitividad de nuestros servicios y productos ha de ser prioridad ante cualquier decisión. La innovación ha de ser el fundamento que haga posible la consecución de todos los objetivos. Las estrategias de mejora de la calidad se habrán de priorizar sobre cualquier otra acción a favor de la empresa o el destino. Es necesario conseguir que la acción de coordinación política deje de ser una intención y se convierta en una condición del desarrollo turístico español. Por último, la mejora de la eficiencia del producto turístico español ha de exigir superar el déficit en formación que tiene nuestro turismo para convertirse la formación en el elemento tractor.

Los beneficios de una política turística sólida, con proyección multifuncional y con efectos sociales, ambientales y económicos, han de ser fruto de una inteligente planificación turística la cual demostraría que el turismo es progreso y desarrollo.



# 7

## El modelo previsto en el horizonte a medio plazo





## 1. Los fundamentos del modelo. Análisis de regresión

La finalidad de construir un modelo de proyección del turismo español no es otra, que ofrecer una herramienta de reflexión, sobre la evolución en los próximos siete años de las variables más representativas de la actividad turística. De alguna manera disponer de un instrumento de proyección, fijando, dibujando o imaginando un horizonte posible. Tal como decía el Profesor Samp Pedro (1958) “*construir una simplificación de la realidad*”. O también como es mi opinión, “manejar en una representación simplificada, una gran realidad, expresada mediante una función matemática”.

Nuestro trabajo, para apoyar la Propuesta final, necesariamente ha de establecer una secuencia de evolución de las variables más significativas que representan y alcanzará el turismo en el año horizonte Sin embargo, sería poco rigurosa la investigación, si se concluyese como resultado del trabajo, con una tabla de valores anuales correspondientes a los ingresos por turismo, a los registros de llegadas de visitantes a España y a la valoración del número de estancias contabilizadas. Hace falta, con el fin de plantear un cuadro de política turística, que urge en el turismo español, reflejar desde el año 2014 al 2020 los posibles valores estimados con el mejor modelo posible. Sería un atrevimiento, sino se justificara la esencia y naturaleza del modelo. Por lo que es oportuno dedicar un espacio a fundamentar el método de diagnóstico.

Los autores del diagnóstico debemos decir, que de ninguna manera queremos proyectar la mejor función de tendencia de las variables turísticas analizadas, mediante la función representativa del mejor ajuste mínimo cuadrático. Se considera desde ahora mismo, que la variable analizada se comportará, no como se ha proyectado en el pasado, aunque haya tenido una excelente regularidad, sino como se quiera que se comporte en el futuro. Siempre mediatizada por un conjunto de variables de influencia, pero también de las decisiones y estrategias turísticas que a partir de ahora se adopten.

Ello obliga a estudiar previamente, y a formular después, un conjunto de hipótesis que definen la tesis, de que el número de turistas que visiten España y su gasto por turismo, se condicionará al comportamiento futuro de diversas variables y a las razones de su evolución y horizonte. De esa manera, se establecerá el sistema de variables, que repercutirá en el progreso de los ingresos por turismo extranjero en España durante los próximos siete años.



Nuestro modelo parte de las variables de carácter ambiental y social, con profundas formas expresión cualitativa, pero que a través de su paso por las variables intermedias o implícitas, podrán convertirse en variables, fácilmente representadas por magnitudes cuantitativas, tales como el gasto medio y la duración de la estancia.

El segundo grupo de variables se corresponde con el conjunto de las variables económicas, que por medio de su expresión natural “gasto de los turistas” y evolución del poder adquisitivo definirá en nuestro ejemplo dos variables fundamentales del cuadro económico del turismo la renta y los precios.

Por último se manejarán las variables que se derivan de la política turística o de la capacidad de actuar. Por tanto, tras exigir mayores esfuerzos de comunicación y promoción, además de impulsar el crecimiento de la capacidad receptiva, o la oferta, se deberán incrementar los presupuestos públicos y el volumen de la FIB de capital fijo anual.



TABLA 1

Sistema de variables influyentes en la evolución de los ingresos por turismo extranjero

| Variables                      | Influencia implícita                                | Influencia explícita                     |
|--------------------------------|---|--|
| De carácter ambiental y social | Estabilidad de los mercados                         | Gasto medio diario                       |
|                                | Situación de los equilibrios sociales y ambientales | Estancia media de los viajeros           |
| De naturaleza económica        | Gasto de los turistas (número de turistas)          | Variación real de la renta o del PIB     |
|                                | Progreso poder adquisitivo                          | Índice de precios                        |
| De política turística          | Esfuerzos de comunicación y promoción               | Presupuestos públicos en turismo         |
|                                | Aumento y mejora de la oferta                       | Incremento de las inversiones turísticas |

Fuente: elaboración propia

Con tales magnitudes, en un proceso que interrelaciona las variables, se ha pretendido proyectar los valores actuales al futuro. En ese proceso en el capítulo cuarto, *filosofía del cambio*, se consiguió especificar y estimar un excelente modelo de



regresión. Que proyectaba la demanda turística ( $LLEGTURESP = 7,57 * IPIBOCDE^{1,43}$ ) y el crecimiento de la capacidad hotelera ( $CAPHOTESP = 0,33 * LLEGTUR^{0,739}$ ) con excelentes estimadores.

Después, en el capítulo quinto, *los nuevos escenarios y factores determinantes*, se estimaban varias funciones de tendencia, para intentar valorar el futuro del turismo, proyectando otras relaciones matemáticas. Ahora, en este capítulo, se ha querido aprovechar hasta el límite las funciones de proyección, manejándolas alternativamente, e identificando la posibilidad de seguir estudiando el horizonte manejando el análisis de regresión.

Para ello, lo primero que se ha hecho ha sido construir un tabla anualizada de las variables, que inicialmente explican el esfuerzo del desarrollo, junto con aquellas otras variables condicionantes de las primeras. Ambos grupos de variables (endógenas y exógenas, o dependientes e independientes) permitirán especificar y estimar funciones mínimo cuadráticas, explicativas de las situaciones turísticas estudiadas:  $TUR(t) = F(VE)$ .



TABLA 2

## Evolución de los valores de las variables estudiadas

| AÑOS | TURISTAS<br>ENTRADOS EN<br>ESPAÑA<br>MILLONES | INGRESOS POR<br>TURISMO EN<br>ESPAÑA<br>MILLONES \$ | TURISMO<br>MUNDIAL<br>MILLONES | INDICE RENTA<br>/PIB PAISES<br>OCDE |
|------|---|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| 2003 | 50,9  | 45.270  | 690                            | 676                                 |
| 2004 | 52,4  | 46.896  | 762                            | 698                                 |
| 2005 | 55,9  | 49.519  | 807                            | 713                                 |
| 2006 | 58  | 52.254  | 853                            | 719                                 |
| 2007 | 58,7  | 56.021  | 908                            | 724                                 |
| 2008 | 57,2  | 56.130  | 927                            | 731                                 |
| 2009 | 52,2  | 52.080  | 891                            | 738                                 |
| 2010 | 52,7  | 54.114  | 949                            | 742                                 |
| 2011 | 56,2  | 57.928  | 990                            | 746                                 |
| 2012 | 57,5  | 59.275  | 1035                           | 743                                 |
| 2013 | 60,7  | 63.858  | 1087                           | 745                                 |

Fuentes: FRONTUR; EGATUR, OMT y OCDE.



**TABLA 3**  
**Valores de las variables analizadas en números índices**

| AÑOS | INDICE<br>TURISTAS<br>ENTRADOS | INDICE<br>INGRESOS POR<br>TURISMO EN<br>ESPAÑA | INDICE<br>TURISMO<br>MUNDIAL | INDICE RENTA<br>/PIB PAISES<br>OCDE |
|------|--------------------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|
| 2003 | 100                            | 100  | 100                          | 100                                 |
| 2004 | 103                            | 103,6  | 110,4                        | 103,3                               |
| 2005 | 109,8                          | 109,4  | 117                          | 105,5                               |
| 2006 | 113,9                          | 115,4  | 123,6                        | 106,4                               |
| 2007 | 115,3                          | 123,7  | 131,6                        | 107,1                               |
| 2008 | 112,4                          | 124  | 134,3                        | 108,1                               |
| 2009 | 102,5                          | 115  | 129,1                        | 109,2                               |
| 2010 | 103,5                          | 119,5  | 137,5                        | 109,8                               |
| 2011 | 110,4                          | 128  | 143,5                        | 110,4                               |
| 2012 | 112,9                          | 130,9  | 150                          | 109,9                               |
| 2013 | 119,2                          | 141,1  | 157,5                        | 110,2                               |

Fuente: elaboración propia

Aun manteniendo como válidos los modelos de demanda (llegadas de visitantes) y de oferta (capacidad hotelera) presentados anteriormente, como modelos más representativos de la realidad turística española, -que por otra parte se identifican con gran rigor con las exigencias mínimas de verosimilitud, homocedasticidad, autocorrelación y colinealidad- se han realizado diferentes ejercicios de regresión, inter relacionando dos a dos las variables anteriormente señaladas. Para ello se ha procedido a observar, medir y garantizar los niveles de condicionalidad que existe entre las variables del ejercicio. Estimándose tres funciones, de las que seguidamente se reflejan sus salidas de regresión. Pero que por su debilidad teórica se han desechado, sin menospreciar la enseñanza que ofrecen en cuanto a dependencia y otros condicionamientos estadísticos:

$$TURE_{(t)} = F(PIBOCDE_{(t)})$$

$$TURE_{(t)} = F(TURMUND_{(t)})$$

$$INGTUR_{(t)} = F(PIBOCDE_{(t)})$$



Todos ellos pueden llegar a explicar diferentes aspectos que condicionan el turismo español. Sin embargo, con objeto de proyectar el turismo en general que se desarrolla en España, se ha optado por escoger los modelos anteriores.

**TABLA 4**  
Proyección del turismo llegado a España/ Índice OCDE

**TURISMO LLEGADO A ESPAÑA/INDICE OCDE**

Salida de Regresión:

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| Constante                        | 0,2476346  |
| Error estándar de Y Estimada     | 0,04879349 |
| R al cuadrado                    | 0,27051299 |
| Nº de Observaciones              | 11         |
| Grados de libertad               | 10         |
| Y (media)                        | 4,6930093  |
| X (media)                        | 4,67470972 |
| Coficiente (a)                   | 0,2476346  |
| Error estándar de Coficiente a   | 0,17390161 |
| t (STUDENT)                      | 1,42399252 |
| Coficiente(s) 1                  | 0,95094134 |
| Error estándar del coeficiente b | 0,49381973 |
| t (STUDENT)                      | 1,92568516 |
| D - W =                          | 0,90492277 |
|                                  | 35,09896   |
| F =                              | 3,70826335 |

Programa desarrollado por Manuel Figuerola



TABLA 5

Proyección del turismo llegado a España / Turismo mundial

**TURISMO LLEGADO A ESPAÑA/TURISMO MUNDIAL**

Salida de Regresión:

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| Constante                        | 3,29988998 |
| Error estándar de Y Estimado     | 0,04221938 |
| R al cuadrado                    | 0,45384303 |
| Nº de Observaciones              | 11         |
| Grados de libertad               | 10         |
| Y (media)                        | 4,6930093  |
| X (media)                        | 4,86272505 |
| Coefficiente (a)                 | 3,29988998 |
| Error estándar del Coeficiente a | 0,17390161 |
| t (STUDENT)                      | 18,9756147 |
| Coefficiente(s) 1                | 0,28648943 |
| Error estándar del coeficiente b | 0,09938355 |
| t (STUDENT)                      | 2,88266444 |
| D - W =                          | 0,83835707 |
|                                  | 35,09896   |
| F =                              | 8,3097543  |

*Programa desarrollado por Manuel Figuerola*

En las dos primeras regresiones exponenciales realizadas la determinación es muy reducida; lo cual explica que no sea procedente seguir con dicha línea de investigación. Tampoco es buena la representatividad en el coeficiente (b) de la (t). Y el Durbin Watson, queda lejos de la zona de rigor mínima a valorar.

Siempre seleccionando funciones exponenciales, ya que se ha comprobado que en el ámbito de las relaciones turísticas establecidas, no se justifica trabajar con funciones lineales, para los períodos de tiempo considerados, la tercera función especificada y estimada, se corresponde con la relación ingresos por turismo en España, en función de cómo evoluciona el índice de crecimiento de la riqueza en los países ricos.



Se comprueba, que esta tercera función de regresión estimada, ofrece mejores estadísticos que las dos anteriores. Por otra parte, completan conjuntamente estas tres variables turísticas, lasque pudieran denominarse más representativas del turismo en España, junto a la variable explicativa del número de viajes de los residentes:

- a) Las llegadas de visitantes desde el año 2013.
- b) La capacidad anual de plazas de acogida de la hotelería española.
- c) El volumen total de los gastos por turismo internacional.



TABLA 6

Proyección de los ingresos por turismo en España / OCDE

**INGRESOS POR TURISMO EN ESPAÑA/INDICE OCDE**

Salida de Regresión:

|                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| Constante                        | -8,58865343 |
| Error estándar del coeficiente Y | 0,05029817  |
| R al cuadrado                    | 0,75927001  |
| Nº de Observaciones              | 11          |
| Grados de libertad               | 10          |
| Y (media)                        | 4,77565028  |
| X (media)                        | 4,67470972  |
| Coefficiente (a)                 | -8,58865343 |
| Error estándar del Coeficiente a | 0,17390161  |
| t (STUDENT)                      | -49,3880035 |
| Coefficiente(s) 1                | 2,8588521   |
| Error estándar del Coeficiente b | 0,50904791  |
| t (STUDENT)                      | 5,61607664  |
| D - W =                          | 1,083736    |
|                                  | 35,09896    |
| F =                              | 31,5403168  |

*Programa desarrollado por Manuel Figuerola*

El coeficiente de determinación y el de correlación, pudieran ser considerados, sino como excelentes, al menos suficientes. Son aceptables las dos (t) de STUDENT,



especialmente la que regula la representatividad del término independiente. Y la D-W, sin ser buena, al menos admite su no rechazo. Luego desde el punto de vista del análisis complementario, aunque no se vayan a utilizar estos modelos para realizar diagnósticos, si son aceptables para interpretar, comportamientos de las variables turísticas, como también repercusiones de las variables que en ellas influyen.

## 2. Escenarios previstos

Un objetivo específico de carácter operativo, que se deberá plantear al mismo tiempo, consistirá en fijar los intervalos de variación de los factores o variables, anteriormente reflejadas en el cuadro del sistema. Cambios que definirán el posible turismo. Dicho intervalo de variación, será analizado primero en función de las investigaciones existentes al respecto, y de los pronósticos que se emitan desde los entes y centros especializados o desde las instituciones internacionales más importantes. Y después, considerando los probables valores extremos de la evolución relacionados a la identificación de los escenarios más radicales.

El recorrido de los intervalos se relacionará con las características de cada escenario que se haya previsto. Pero es importante que se señale, que no se han especificado valores radicales o exageradamente distantes y se ha optado en las diferentes variables, por considerar siempre valores moderados, asumiendo productos probables, en un marco diferenciado en los cinco casos, pero teniendo en cuenta que a medio plazo no se vislumbran situaciones extremas.

Otro objetivo específico del trabajo, trata de describir de manera cualitativa los entornos posibles en los que se han de desarrollar las variables y factores de influencia. Es decir, fijar los escenarios posibles que pueden configurar el marco global de influencia en los cuales el futuro del turismo, en este caso el turismo extranjero hacia España, ha de evolucionar.

En nuestro trabajo se ha considerado adecuado establecer la hipótesis de que podrá acontecer uno cualquiera de los cinco escenarios que se han delimitado, en función de las perspectivas que se han previsto que pueden ocurrir en el plazo de diez años. Escenarios de los cuales hay tres centrales y dos extremos.



TABLA 7

Marcos o escenarios posibles de influencia (2014-2020)

| Escenarios  | Características  |
|---|--|
| Escenario 1<br>Pesimista/<br>Desinteresado                | Atonía o bajo crecimiento en las economías de los países emisores de turismo hacia España  |
|   | Inflación en los mismos países   |
|   | Política de inversión por debajo de la inflación   |
|   | Desinterés por las estrategias de promoción, difusión y comunicación   |
|   | Fuerte inestabilidad de los mercados   |
| Entorno social y laboral en situación de fuerte desajuste |  |
| Escenario 2<br>Neutralizado/<br>Moderado                  | Crecimiento muy moderado en las economías emisoras   |
|   | Mantenimiento de una tasa de inflación cercana al criterio de Maastricht   |
|   | Política de inversión insuficiente para la mejora del sistema turístico  |
|   | Pobre crecimiento de las dotaciones para la comunicación   |
|   | Ligera inestabilidad de los mercados turísticos  |
| Marco social y político nada motivador                    |  |
| Escenario 3<br>Tendencial/<br>Histórico                   | Se considera posible un crecimiento económico moderado y al mismo tiempo una inflación controlada  |
|   | Las políticas de inversión se interpretaran como activas, ya que se intensificara su acción; en paralelo existirá cierta neutralidad, por efecto de cierta estabilidad de los mercados y un marco social y ambiental no influyente |
| Escenario 4<br>Favorable/<br>Contenido                    | Se interpreta un crecimiento económico importante, superior a lo tendencial  |
|   | Con escasa inflación, poco activa, ni causante de abandono de viajes   |
|   | En donde la política de mejora de la oferta será participativa, igual que las campañas de promoción y comunicación   |
|   | En donde se espera que la estabilidad de los mercados y el orden social aumentarán los viajes  |
| Escenario 5<br>Optimista/<br>Expansivo                    | La economía experimentará un proceso de aceleración muy significativo, en donde el alza de los precios no será influyente  |
|   | Decidida política de apoyo a las inversiones turísticas, aplicando actuaciones de promoción y desarrollo turístico muy agresivas, al definir al turismo como sector prioritario  |
|   | En donde un equilibrio ideal de los mercados, por efecto de una situación de bienestar social y orden ambiental, impulsará el crecimiento turístico de manera intensa  |

Fuente: elaboración propia



Es importante poner de manifiesto dos principios que se han mantenido en el análisis:

- El diseño de los cinco escenarios reflejados, ha negado la posibilidad de que en estos diez futuros años se produzca la existencia de un cambio estructural profundo del turismo; o lo que es lo mismo, que España pueda pasar por experimentar cualquiera de los dos escenarios rupturistas: o bien una expansión acelerada, con tasas de variación similares a las del principio del boom, o por el contrario, que se produzca un declive muy profundo, que lleve al sector al colapso.
- El recorrido de los intervalos de variación de los factores influyentes es muy reducido en general, porque hay que entender que parte de los efectos que producen cada uno de ellos también, implícitamente, actúan de manera combinada en el resto de influencias del sistema.

Por último, debemos hablar del tercer objetivo específico del trabajo, que consiste en estimar y definir de manera cuantitativa los valores de los marcos determinantes, así como de los coeficientes de elasticidad, en los casos en donde las funciones de expansión lo exijan. Valores que proyectan los techos o niveles de cambio de las variables, para cada uno de los cinco escenarios.

En ese sentido, los intervalos de variación asumidos para los diferentes escenarios de las simulaciones planteadas, se reflejan en el siguiente cuadro. En donde se observa que los cuatro primeros factores están sensibilizados, a su vez, por los respectivos coeficientes de elasticidad. Mientras que los dos últimos, amplifican o reducen el crecimiento turístico en función del valor que alcance para cada escenario el índice de repercusión.



**TABLA 8**  
Factores de influencia, intervalos de variación y justificación

| Factores de influencia  | Intervalos de variación  | Justificación  |
|---|--|--|
| Crecimiento real: renta países emisores [Δ anual PIB]   | {1-3} Porcentaje de aumento anual<br>Elasticidad ( $\alpha$ ) = 1,4              | Organismos internacionales y pronósticos quienes fijan dichos extremos de cambio                                     |
| Repercusión inflación en los países emisores: [Δ Índice de precios consumo]                                     | {3-1} Porcentaje de aumento anual<br>Elasticidad ( $\beta$ ) = -1,2              | Estimación período siete años en el conjunto de la OCDE; con media de aumento máximo del 3 % en situaciones extremas |
| Incremento de las inversiones para mejora y aumento de la oferta [Δ Inversiones anuales]                        | {1-5} Porcentaje de aumento anual<br>Elasticidad ( $\epsilon$ ) = 0,2            | Valoración basada en actuales posibilidades de inversión y en efectos conocidos, según la elasticidad (TUR/INV)      |
| Incremento en inversiones en desarrollo promocional y comunicativo [Presupuestos anuales]                       | {2- 5} Porcentaje de aumento anual<br>Elasticidad ( $\pi$ ) = 0,1                | Cálculo realizado basado en los presupuestos y en efectos conocidos, en función de la elasticidad (TUR/PROM)         |
| Efectos del nivel de estabilidad de los mercados [Δ Gasto medio diario]   | {98-102} Índice anual de repercusión.<br>Situación actual = 100                  | Hipótesis planteadas con base a otras experiencias realizadas, para diferentes destinos y productos                  |
| Influencia por la situación social, política y ambiental en motivaciones turísticas [Δ Estancia media viajeros] | {98-102} Índice anual de repercusión<br>Definido para una situación actual = 100 | Basada en el estudio de la influencia en el turismo de desajustes y cambios de situaciones sociales y políticas      |

Fuente: elaboración propia

El desarrollo del trabajo se ha apoyado, sustancialmente, en cinco procesos metodológicos que se han seguido minuciosamente con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación:

- Análisis y contrastación de la información existente en fuentes secundarias, y publicadas por instituciones y organismos de estudio y asesoramiento.
- Verificación y valoración del tratamiento de las proyecciones por medio de clásicos modelos de predicción. Posibilidad de estimar un modelo de proyección de los ingresos por turismo al año 2020.



- Desarrollo de funciones de regresión que definan las relaciones matemáticas entre los ingresos por turismo y las variables de influencia.
- Selección del sistema de interrelaciones entre los ingresos por turismo y las variables condicionantes, así como de los coeficientes de elasticidad correspondientes.
- Construcción de la matriz de escenarios, que delimita los probables comportamientos de las variables estudiadas (ingresos por turismo extranjero), según los condicionantes de influencia.

Como fase previa al proceso de investigación, se procedió a la construcción de las series estadísticas básicas. Es decir, serie de ingresos por turismo y serie del número de llegadas del turismo extranjero. Con respecto a la primera serie, se constató la existencia de tres fuentes diferentes, con resultados distintos, en función de los contenidos de cada concepto.

Es importante poner de manifiesto, que en todo momento, se asumió que la predicción que iba a desarrollarse, consistiría en proyectar el índice de crecimiento de la serie de ingresos por turismo extranjero. Por tanto, se justificarían los ingresos de cada año, dando valor específico al índice de crecimiento de los ingresos en función de la serie de ingresos acotada en cada caso: balanza de pagos, cuenta satélite y EGATUR.

En paralelo, se construyeron las series que condicionaban los movimientos del turismo extranjero hacia España, que de manera sinóptica, se limitaron a las siguientes:

- Crecimiento de la renta real de los países emisores de turismo hacia España (PIB OCDE).
- Inflación en el conjunto de países de la OCDE.
- Crecimiento de la serie del turismo internacional en términos de número de turistas.

Asimismo, se ha recurrido a organismos internacionales de naturaleza económica, para plantear las hipótesis del futuro del crecimiento de la renta real, como variable determinante del desarrollo turístico. En ese sentido, se han utilizado entre otras previsiones, las realizadas:

- Por los servicios de estudio de la OCDE, integrando a los treinta países del mundo más sólidos en su expansión económica.



- Por los servicios de EUROSTAT, que establecen los criterios y proyecciones de la Comisión de la Unión Europea.
- Por los trabajos sobre diagnósticos del crecimiento del PIB de los países más ricos que hace el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.
- Los balances de la CEPE sobre proyección de las economías mundiales, además de otros servicios de estudio de otros organismos instituciones y centros de emisión de pronósticos, tales como la Organización Mundial del Turismo, Club de Roma, etc.

La filosofía del modelo de escenario es valorar en un ámbito abierto cinco posibilidades de proyección, condicionadas por los factores anteriores que han prefijado un conjunto de elementos que repercuten sobre las variables proyectadas. Se supone que en los cinco escenarios acotados, el juego de influencia de cada factor multiplica el resultado acumulado producido sucesivamente en cada uno de los procesos determinantes:

**TABLA 9**  
Escenarios según los factores de influencia

|  | Escenario 1<br>Pesimista /<br>Depresivo | Escenario 2<br>Adverso /<br>Moderado | Escenario 3<br>Tendencial<br>/ Histórico | Escenario 4<br>Favorable /<br>Contenido | Escenario 5<br>Optimista /<br>Expansivo |
|--|---|--------------------------------------|--|---|---|
| Variación Renta (X1-X5)<br>(Elasticidad renta = $\epsilon$ )         | X1                                      | X2                                   | X3                                       | X4                                      | X5                                      |
| Aumento Precios (P1-P5)<br>(Elasticidad precios = $\alpha$ )         | P1                                      | P2                                   | P3                                       | P3                                      | P5                                      |
|  | X1*P1                                   | X2*P2                                | X3*P3                                    | X4*P4                                   | X5*P5                                   |
| Política Inversión (I1-I5)<br>(Elasticidad inversión= $\beta$ )      | I1                                      | I2                                   | I3                                       | I4                                      | I5                                      |
| Política de promoción (M1-M5)<br>(Elasticidad promoción = $\delta$ ) | M1                                      | M2                                   | M3                                       | M4                                      | M5                                      |
| Estabilidad Mercado<br>Gasto medio {G1-G5}                           | G1                                      | G2                                   | G3                                       | G4                                      | G5                                      |
| Entorno Social<br>Estancia media {E1-E5 $\alpha$ }                   | E1                                      | E2                                   | E3                                       | E4                                      | E5                                      |
|  | G1*E1                                   | G2*E2                                | G3*E3                                    | G4*E4                                   | G5*E5                                   |
| Total  | $\pi F_{1st}$                           | $\pi F_{2st}$                        | $\pi F_{3st}$                            | $\pi F_{4st}$                           | $\pi F_{5st}$                           |

Fuente: elaboración propia



### 3. Modelo de proyección del turismo español al año 2020

Se ha procedido posteriormente a la valoración de las proyecciones por medio de modelos clásicos de predicción, o estimación de un modelo de variación de los ingresos por turismo al año 2020, teniendo en cuenta los escenarios previamente formulados.

Es evidente que previamente a la decisión de establecer un método específico de proyección de los ingresos por turismo extranjero en España, se procedió a estudiar la posibilidad de utilizar diferentes alternativas de modelos de previsión de corte estrictamente matemático; definiendo las variables endógenas de la estructura funcional —en este caso los ingresos por turismo extranjero— y las variables exógenas del modelo, junto con las posibles variables estocásticas, componente del sistema de previsión.

De inmediato, tras la primera y segunda especificación, problemas apreciados de auto correlación y de colinealidad, especialmente por medio de los estadísticos del análisis econométrico (Durbin-Watson, t de Student, coeficientes de correlación múltiples, etc.), hicieron desistir de ese camino; o lo que es lo mismo, llegar a una previsión de los ingresos del turismo extranjero en España en los próximos años, basada en la opción matemática.

Se consideró que la aplicación de un modelo que explicara el comportamiento de los ingresos, solo por la influencia estadístico matemática de ciertas variables controlables y exactas, y por otras de carácter aleatorio, era dejar a la expresión mecanicista el valor que alcanzaría nuestra variable estudiada. Y tras la realización de ciertas simulaciones, utilizando el modelo:  $[ITUEXT] = \delta (IPIBOCDE, IPCOCDE, . U)$ , se optó por el abandono de dicha ruta de estimación o proyección.

Por dicha causa se procedió primero al desarrollo de funciones de regresión que definiesen las relaciones matemáticas entre los ingresos por turismo y las variables de influencia, tal como quedó explicado y justificado en el epígrafe primero de este capítulo. Asimismo, se realizó la selección del sistema de interrelaciones entre los ingresos por turismo y las variables condicionantes, así como de los coeficientes de elasticidad correspondientes.



Tras el rechazo del uso integral del modelo teórico económico para proyectar los ingresos por turismo al año 2020, se ha considerado fundamento de la previsión, el manejo corregido de relaciones matemáticas por medio de escenarios, como elementos que consolidan la verosimilitud de los datos previstos. No puede negarse la validez de la proyección histórica como elemento de diagnóstico, ya que el futuro, sólo es la adaptación del pasado por la intervención de nuevos factores. Pero tampoco debemos ser absolutamente rígido en el proceso del manejo del modelo matemático.

Con dicho fin, se ha considerado oportuno apoyarnos en un modelo suficientemente demostrativo de la eficiencia de la previsión por medio de la fase inicial de la regresión. En ese sentido se ha utilizado primero un modelo explicativo del turismo mundial, que pone de manifiesto de manera absolutamente evidente, la identificación o relación entre turismo y crecimiento económico.

La especificación demanda turística renta, con un nivel de exigencia estadística máxima, permite establecer que el turismo del futuro —ya sea medido por el número de llegadas, o bien por los ingresos recibidos por la balanza de pagos— necesariamente vendrá explicado preferentemente, de modo casi perfecto, por la evolución que siga la capacidad económica de los turistas; demostrando el principio que emitía el gran investigador del turismo de los años cincuenta Krapft, *“que el turista para tomar su decisión de viajar, lo primero que hace es observar que tiene en el bolsillo”*.

El modelo resultante responde a la siguiente fórmula:

---

$$\text{TURMUND (t)} = 0,1165 * \text{ICRECRENTA}^{1,7764}$$

---



 TABLA 10  
Salida de la regresión

|  |             |
|--|-------------|
| Constante                                    | -2,14943681 |
| Error Estándar de Y estimada                 | 0,02479622  |
| R al cuadrado (Coeficiente de determinación) | 0,9994709   |
| Número de Observaciones                      | 15          |
| Grados de Libertad                           | 14          |
| Y (Media)                                    | 6,04411008  |
| X (media)                                    | 4,61331462  |
| Coeficiente (a)                              | 0,1165      |
| Error Estándar del Coeficiente (a)           | 37,6154855  |
| T (STUDENT) a                                | 0,0031      |
| Coeficiente 1 (b)                            | 1,77606506  |
| Error Estándar del Coeficiente (b)           | 0,01092144  |
| T (STUDENT) b                                | 162,621943  |
| D-W (Durbin Watson)                          | 1,3744691   |
| Distribución F de SNEDECOR                   | 26445,8963  |

*Fuente: elaboración propia*

Posteriormente, tal como se ha dicho anteriormente, se han estimado numerosas funciones de regresión que han definido las relaciones de comportamiento entre los ingresos y otras variables determinantes. Lo cual ha permitido disponer para cada escenario, los condicionamientos de la variable explicada.

El objeto del análisis de regresión realizado, además de ofrecer las funciones de comportamiento, buscaba establecer primero, en qué medida los ingresos por turismo estaban relacionados directamente con alguna variable concreta, y asimismo, cuál era el nivel de intensidad de la relación. El procedimiento ha permitido desechar numerosas relaciones que aparentemente presentaban una fuerte identidad entre las variables consideradas, y por el contrario, retener las dependencias o enlaces más estrechos.

Por otra parte, la estimación de modelos de dos variables ha servido para calcular los valores de la elasticidad de la variable analizada, y sobre todo, cuál es y era entonces, la formulación matemática que unía la variable dependiente de la inde-



pendiente. Hay que señalar que la coincidencia de funciones exponenciales, como las que mejor correlación ofrecen por el hecho de que no se pueden considerar los crecimientos turísticos como lineales, en particular con extensión a medio plazo, ha permitido estimar la elasticidad de la demanda turística como un parámetro estructural obtenido directamente.

Proceso posterior era llegar a la aceptación de los intervalos de clase de variación de las magnitudes explicativas de la evolución de la demanda turística. En el apartado anterior, “*Escenarios previstos*”, se presentaban los posibles intervalos de variación de las magnitudes y variables que iban a condicionar los futuros ingresos por turismo extranjero. En una matriz [3-6] se reflejaban en la segunda columna, los rangos u oscilación de los intervalos de clase que correspondían, a cada una de las seis influencias que iban a sufrir los ingresos para cada uno de los cinco escenarios en los que se admitía, iba proyectarse el futuro. Ahora bien, no se definía de ninguna manera qué valor se afijaba a cada escenario.

Lógicamente, se adoptó el criterio de identificar los extremos de cada intervalo a cada uno de los escenarios también extremos. Por tanto, el mejor valor de evolución se atribuía al escenario más favorable, y por el contrario, el valor más negativo debería corresponder al escenario más desfavorable.

El problema del método reside en fijar valores intermedios a los escenarios fijados también intermedios. Aunque, la estrechez del rango resultante tampoco define diferencias radicales entre los desenlaces de cada situación. Además, se ha de reconocer, que existen pocas posibilidades de poder proyectar para cada año del período, una discriminación anual de cada uno de los valores del intervalo. Por ello, se ha optado por el criterio de adoptar valores medios en la distribución del rango a los escenarios, y considerar la permanencia de la variación anual, durante toda la década. Hay que entender que el procedimiento es un instrumento de ajuste, para que la evolución de los valores de los intervalos de las variables de influencia, pueda intervenirse anualmente, para hacer más exactos los valores de la matriz de escenarios

Seguidamente, se construirá la matriz de escenarios, que delimitará los probables comportamientos de la variable estudiada (ingresos por turismo extranjero), según los condicionantes de influencia. Siendo esta variable la que habrá de definir la tendencia de eficiencia y proyección del turismo extranjero, aunque posteriormente se construirá una matriz más compleja de proyección del turismo español en su conjunto.



El método operativo para proyectar los ingresos por turismo extranjero en España, como consecuencia de todo lo señalado, será la Matriz de Escenarios que definirá para cada situación concreta, un valor de los ingresos. Por lo que serán aquellos, un valor procedente de la acción conjunta de la inercia o tendencia del gasto de los viajeros, comportamiento de la función de llegadas e influencia de la dinamización que se impulse al sistema turístico español. Por lo cual, la proyección no se limita a un valor que se obtiene de un proceso mecánico, sino que existe una interacción de la política turística española, que sin duda será fundamental en la evolución del turismo extranjero, y en paralelo de los ingresos que originen los turistas.

La Matriz de Escenarios responderá al siguiente modelo de comportamiento de los factores, variables y elasticidades:

$$\text{INGRTURINTER (E}_{it}) = \Pi F_{it}$$

Es decir, los ingresos por turismo extranjero para cada uno de los escenarios (i), y para cada uno de los años de la década 2014-2020 (t), será igual al producto consecutivo de cada uno de los factores de influencia (i), y también para cada uno de los años.



TABLA 11

Ingresos según los escenarios propuestos

| Siete años<br>2014-2020  | Escenario 1<br>Pesimista /<br>Depresivo | Escenario 2<br>Adverso /<br>Moderado | Escenario 3<br>Tendencial<br>/ Histórico | Escenario 4<br>Favorable /<br>Contenido | Escenario 5<br>Optimista /<br>Expansivo |
|--|---|--------------------------------------|--|---|---|
| Variación Renta (X1-X5) (1-3)%<br>(Elasticidad renta = $\varepsilon = 1,4$ )         | 1,102                                   | 1,157                                | 1,214                                    | 1,273                                   | 1,336                                   |
| Aumento Precios (2-1)%<br>(Elasticidad precios = $\alpha = -1,1$ )                   | 0,855                                   | 0,891                                | 0,923                                    | 0,965                                   | 1,002                                   |
| Política Inversión (I1-I5) (1-5)%<br>(Elasticidad inversión = $\beta = 0,2$ )        | 1,014                                   | 1,028                                | 1,0422                                   | 1,056                                   | 1,071                                   |
| Política de promoción<br>(M1-M5) (2-5)%<br>(Elasticidad promoción = $\delta = 0,1$ ) | 1,014                                   | 1,019                                | 1,024                                    | 1,029                                   | 1,035                                   |
| Estabilidad Mercado<br>Gasto medio {G1-G5} [0,98-1,02]                               | 0,98                                    | 0,99                                 | 1,00                                     | 1,01                                    | 1,02                                    |
| Entorno Social<br>Estancia media {E1-E5}   | 0,985                                   | 0,990                                | 1,00                                     | 1,01                                    | 1,015                                   |
| Total  | 0,935160                                | 1,0583973                            | 1,1958354                                | 1,3616884                               | 1,5362794                               |

Fuente: elaboración propia

**MODELO [VAR =  $\{(1+\Delta/100)\}^T$ ]**



**TABLA 12**

Variaciones acumulativas según los escenarios de los ingresos por turismo extranjero

| AÑOS | Escenario 1<br>Pesimista /<br>Depresivo | Escenario 2<br>Adverso /<br>Moderado | Escenario 3<br>Tendencial /<br>Histórico | Escenario 4<br>Favorable /<br>Contenido | Escenario 5<br>Optimista /<br>Expansivo |
|------|---|--------------------------------------|--|---|---|
| 2014 | 0,9904500                               | 1,00810                              | 1,0258780                                | 1,0450900                               | 1,0632580                               |
| 2015 | 0,9809912                               | 1,01627                              | 1,0524257                                | 1,0922131                               | 1,1305176                               |
| 2016 | 0,9716227                               | 1,02450                              | 1,0796603                                | 1,1414610                               | 1,2020319                               |
| 2017 | 0,9623467                               | 1,03280                              | 1,1075998                                | 1,1929295                               | 1,2780700                               |
| 2018 | 0,9531562                               | 1,04116                              | 1,1362623                                | 1,2467187                               | 1,3589181                               |
| 2019 | 0,9440536                               | 1,04959                              | 1,1656665                                | 1,3029332                               | 1,4448806                               |
| 2020 | 0,9350379                               | 1,05810                              | 1,1958316                                | 1,3616825                               | 1,5362808                               |

Fuente: elaboración propia



**TABLA 13**

Ingresos por turismo extranjero en España según el modelo de escenarios y regresión. Miles de millones de euros

| AÑOS | Escenario 1<br>Pesimista /<br>Depresivo | Escenario 2<br>Adverso /<br>Moderado | Escenario 3<br>Tendencial /<br>Histórico | Escenario 4<br>Favorable /<br>Contenido | Escenario 5<br>Optimista /<br>Expansivo |
|------|---|--------------------------------------|--|---|---|
| 2014 | 63,39                                   | 64,52                                | 65,66                                    | 66,89                                   | 68,05                                   |
| 2015 | 62,78                                   | 65,04                                | 67,36                                    | 69,90                                   | 72,35                                   |
| 2016 | 62,18                                   | 65,57                                | 69,10                                    | 73,05                                   | 76,93                                   |
| 2017 | 61,59                                   | 66,10                                | 70,89                                    | 76,35                                   | 81,80                                   |
| 2018 | 61,00                                   | 66,63                                | 72,72                                    | 79,79                                   | 86,97                                   |
| 2019 | 60,42                                   | 67,17                                | 74,60                                    | 83,39                                   | 92,47                                   |
| 2020 | 59,84                                   | 67,72                                | 76,53                                    | 87,15                                   | 98,32                                   |

Fuente: elaboración propia



**Pesimista/depresivo:** consideración de una actitud pasiva y de desidia, coincidente con una proyección negativa o deficiente de las variables o factores de influencia, que conducen a resultados de abatimiento o de hundimiento. Hipótesis de probabilidad concedida = 5%.

**Adverso/moderado:** escasa mentalización política y estratégica a favor del turismo desde las administraciones. Pobre iniciativa privada, coincidente con proyección poco favorable, de los factores de influencia que se manifiestan en resultados deficientes. Hipótesis de probabilidad concedida = 15%.

**Tendencial/histórico:** mantenimiento de una actitud poco dinámica, respetuosa con el sector desde las administraciones públicas, pero escasamente intervencionista para impulsar un mejor desarrollo de la actividad. Hipótesis de probabilidad concedida = 35%.

**Favorable/contenido:** política estratégica muy activa desde las administraciones, en alguna medida para recuperar e impulsar el sector con dinámico acompañamiento desde el sector privado con nuevas inversiones en destinos y productos. Hipótesis de probabilidad concedida = 40%.

**Optimista/expansivo:** verdadera concienciación política del significado social, político y estructural del turismo. Con aprobación de políticas activas de expansión y especialización nacional en el turismo, con acompañamiento decisivo del sector privado. Hipótesis de probabilidad concedida = 5%.

#### 4. Inventario de objetivos y resultados del turismo español

La estimación de los valores en términos de probabilidad que corresponde a cada uno de los escenarios, es fruto de la realización de un DELPHI, que permite establecer una estructura probabilística, que proyecta la posibilidad de que se produzca cada uno de los cinco escenarios diseñados. La tabulación de la primera ronda realizada estableció los siguientes resultados:



**TABLA 14**  
Estructura probabilística por escenario planteado

| Escenario/Sucesos    | Frecuencias | Porcentaje |
|----------------------|-------------|------------|
| Pesimista/depresivo  | 4           | 5          |
| Adverso/moderado     | 12          | 15         |
| Tendencial/histórico | 28          | 35         |
| Favorable/contenido  | 32          | 40         |
| Optimista/expansivo  | 4           | 5          |

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las variaciones anuales previstas para cada uno de los cinco escenarios, si a su vez se ponderan por los porcentajes de probabilidad que les corresponde por separado y de manera individual, permitirá construir un índice lógico de crecimiento, que ofrecerá una media anual acumulativa igual a 3,20, una elevación aritmética de 3,52 % y un aumento en arco, igual al 24,65 % en los próximos siete años.

**TABLA 15**  
Índice de incremento acumulativo (2014-2020)

| Años | Incremento acumulativo | Variación anual % |
|------|------------------------|-------------------|
| 2014 | 3,10                   | 3,10              |
| 2015 | 6,32                   | 3,22              |
| 2016 | 9,68                   | 3,36              |
| 2017 | 13,18                  | 3,50              |
| 2018 | 16,82                  | 3,64              |
| 2019 | 20,60                  | 3,78              |
| 2020 | 24,65                  | 4,05              |

Fuente: elaboración propia.

Partiendo pues de las hipótesis anteriores, se ha construido un cuadro macroeconómico del turismo español, hasta el año 2020. Para ello se han deducido ciertas hipótesis y se han calculado cuadros de variación de las variables analizadas. El número de magnitudes consideradas determinantes y derivadas o resultantes llega hasta nueve.



TABLA 16

Cuadro de reflexión, justificación e hipótesis de evolución de las variables

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Visitantes Extranjeros Millones | Se reduce el valor resultante del modelo de regresión estimado (véase capítulo <i>filosofía del cambio</i> ) hasta el 2 %, porque a largo plazo se manifiesta una clara inflexión.   |
| Turistas extranjeros Millones   | Se mantiene la tasa de variación del modelo de regresión de las llegadas del turismo extranjero a España, igual a 2,65. La tasa de variación mundial se estima cercana al 4 %  |
| Ingresos Divisas Millones.      | Se utiliza el valor resultante calculado del valor promedio del modelo de escenarios, anteriormente estimado igual a 6,4 %; acelerado por el incremento del gasto medio y la mejor de la función de consumos selectivos.                           |
| Viajes de residentes Millones   | Se incrementa anualmente, hasta una media del 3,31 por ciento durante el período de los siete años. Valor algo superior a la media exterior (2,65)   |
| Multiplicador                   | Se diagnóstica una leve mejora con un incremento para el período globalmente del 2,3 %, pasando de 1,75 a 1,79   |
| Producción Directa Millones     | El aumento de la producción directa se eleva al 4,74 %; valor promediado resultante de considerar el gasto de los residentes y el valor de los ingresos por turismo extranjero   |
| PIBTUR %                        | En términos constantes se valora el PIB nacional en el año 2020 en 1.159.058 millones de euros. Y el PIB turístico en 167.831. Luego el PIB turístico resultante deberá ser igual a 14,48 de contribución  |
| Empleo Millones                 | Aumento anual igual a 4,44 %; valor algo inferior a la cifra de la producción directa; ya que la elasticidad de la función empleo/producción transforma el proceso en aumentos menos que proporcionales que la producción.                         |
| Índice de calidad               | Índice que se considera debe crecer 1,72 % anualmente, expresado mediante indicadores objetivos de consumo de calidad, o por índices de crecimiento de la oferta, como pudiera ser la relación en el aumento de plazas de mayor y menor categoría. |

Fuente: elaboración propia.



Todas aquellas variables se agrupan en un solo cuadro que muestran la evolución que mantienen durante el período considerado. Se aprecia en dicho cuadro que la magnitud que más se acelera es la referida a los ingresos por turismo extranjero. Hay que tener en cuenta que en dicho incremento al menos se identifican tres factores multiplicativos:

- Índice aumento número turistas X Índice aumento gasto medio X Índice aumento ingresos por mejora de los bienes y servicios consumido

Por el contrario la menor expansión se estima que se producirá en el multiplicador, factor muy rígido casi invariable en el tiempo.

Interesa llamar la atención, en las variables determinantes, los viajes de los residentes en España, los cuales solo llegan a una expansión del 25,6 %; valor superior al aumento del turismo extranjero, debido al efecto recuperación, por causa de la depresión de la variable en los últimos años. Pero su mejora no alcanza -junto con la proyección del gasto medio- el valor de los ingresos del turismo exterior.



TABLA 17

Variaciones acumuladas año base 2013 = 100

|                                    | 2013  | 2015   | 2017   | 2019   | 2020  |
|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| <b>VARIABLES DETERMINANTES</b>     |       |        |        |        |       |
| Visitantes Extranjeros Millones    | 100,0 | 104,05 | 108,27 | 112,65 | 114,9 |
| Turistas extranjeros Millones      | 100,0 | 105,54 | 111,38 | 117,55 | 120,8 |
| Ingresos turismo exterior Millones | 100,0 | 113,15 | 128,03 | 144,87 | 154,1 |
| Viajes de residentes Millones      | 100,0 | 106,73 | 113,92 | 121,58 | 125,6 |
| Multiplicador                      | 100,0 | 100,65 | 101,30 | 101,96 | 102,3 |
| <b>VARIABLES RESULTANTES</b>       |       |        |        |        |       |
| Producción Directa Millones        | 100,0 | 109,92 | 120,83 | 132,82 | 138,3 |
| PIBTUR %                           | 100,0 | 106,66 | 113,77 | 121,36 | 125,4 |
| Empleo Millones                    | 100,0 | 109,04 | 118,90 | 129,64 | 135,5 |
| Índice de calidad                  | 100,0 | 103,47 | 107,07 | 110,79 | 112,7 |

Fuente: Elaboración propia



Seguidamente, en un cuadro en valores reales se presentan los incrementos inter anuales, agregando en una columna Suma el aumento que se interpreta posible para el conjunto del período y en cada una de las magnitudes.

**TABLA 18**  
Incrementos interanuales (2014-2020)

|                                 | 2014  | 2015  | 2017   | 2019   | 2020  | SUMA   |
|---------------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| <b>VARIABLES DETERMINANTES</b>  |       |       |        |        |       |        |
| Visitantes Extranjeros Millones | 2,02  | 2,06  | 4,24   | 4,41   | 2,27  | 15     |
| Turistas extranjeros Millones   | 1,66  | 1,70  | 3,55   | 3,74   | 1,95  | 12,60  |
| Ingresos Divisas Millones       | 4.066 | 4.325 | 9.495  | 10.743 | 5.891 | 34.520 |
| Viajes de residentes Millones   | 4,49  | 4,63  | 9,73   | 10,39  | 5,45  | 34,7   |
| Multiplicador                   | 0,01  | 0,01  | 0,01   | 0,01   | 0,01  | 0,04   |
| <b>VARIABLES RESULTANTES</b>    |       |       |        |        |       |        |
| Producción Directa Millones     | 6.162 | 6.460 | 13.874 | 15.251 | 8.184 | 49.930 |
| PIBTUR %                        | 0,48  | 0,50  | 1,06   | 1,15   | 0,61  | 3,8    |
| Empleo Millones                 | 0,09  | 0,10  | 0,21   | 0,23   | 0,12  | 0,75   |
| Índice de calidad               | 1,72  | 1,75  | 3,60   | 3,72   | 1,91  | 12,7   |

Fuente: elaboración propia

Los cuadros presentados, junto con el siguiente, que resume en términos de valor las cifras alcanzadas, dibujan el panorama de expansión que se vislumbra, desde una perspectiva que se considera prudente. Las tasas promedio de aumento en cada una de las variables fundamentales permiten asegurar una proyección moderada y controlada.

Ingresos turismo exterior Millones. 6,37 % Resultante de varios factores independientes  
Viajes de residentes Millones. 3,30 % después de un período de recesión profunda  
Producción Directa Millones. 4,74 % prácticamente promedio de las dos anteriores



## PROYECCIÓN CUADRO MACROECONÓMICO DEL TURISMO

**TABLA 19**  
Proyección cuadro macroeconómico del turismo. Escenario medio

|                               | 2013    | 2015    | 2017    | 2019    | 2020    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Visitantes Millones           | 100,6   | 104,7   | 108,9   | 113,3   | 115,6   |
| Turistas Millones             | 60,7    | 64,1    | 67,6    | 71,4    | 73,3    |
| Producción directa millones   | 127.202 | 138.824 | 153.697 | 168.948 | 177.132 |
| Multiplicador                 | 1,75    | 1,761   | 1,773   | 1,784   | 1,79    |
| Viajes de residentes Millones | 135,5   | 144,6   | 154,4   | 164,7   | 170,2   |
| PIBTUR %                      | 11,5    | 12,26   | 13,09   | 13,96   | 14,48   |
| Ingresos Divisas Millones.    | 63.800  | 72.191  | 81.686  | 92.429  | 98.320  |
| Empleo Millones               | 2,12    | 2,31    | 2,52    | 2,75    | 2,87    |
| Índice de calidad             | 100,0   | 103,5   | 107,1   | 110,8   | 112,7   |

Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados del cuadro inferior pueden ser considerados favorables, pero en cuanto a su proyección solo moderados en una primera valoración. Hay que destacar inicialmente, que la tasa real de incremento del producto turístico igual al 4,8 %, puede ser entendida desde algunos foros como muy elevada, si es comparada con la hipótesis de crecimiento de la economía solo del 1,8 %. Sin duda desde esta posición se puede teorizar bastante, considerando diferentes planteamientos, posiciones o impresiones personales.

Definición de grandes objetivos macroeconómicos del turismo

Modelo de expansión a 7 años (2013-2020) (valores constantes)

|                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| Factor valor de expansión PIB | 1,133 { 1,0187} |
|-------------------------------|-----------------|

PIB año 2020 = 1.022.988 x 1,133 = 1.159.058 millones €

|   |   |
|---|---|
| Factor valor de expansión PIB turístico | Fe = 1,79 * 0,94 * 0,61 * 1,39 = 1,4266 |
|---|---|

PIB turístico año 2020 = 117.644 x 1,4266 = 167.831 millones €

Relación PIB turístico/ PIB nacional = 14,48 %



Los resultados del cuadro anterior pueden ser considerados favorables, pero en cuanto a su proyección solo moderados en una primera valoración. Hay que destacar inicialmente, que la tasa real de incremento del producto turístico igual al 4,8 %, puede ser entendida desde algunos foros como muy elevada, si es comparada con la hipótesis de crecimiento de la economía solo del 1,8 %. Sin duda desde esta posición se puede teorizar bastante, considerando diferentes planteamientos, posiciones o impresiones personales.

Al margen del resultado, si es optimista, pesimista o realista es interesante una reflexión sobre las dos macro magnitudes relacionadas: PIB nacional y PIB turístico. En cuanto a la primera, todas las fuentes de información ponen de manifiesto (FMI, EUROSTAT; Ministerio de Economía, etc.) que la situación de recesión ha finalizado y comienza un período de crecimiento. No obstante, 2014 y 2015 se encuentran en una nebulosa de dudas, y aunque las previsiones indican un crecimiento del entorno del 1 %, sería muy atrevido plantear una media por encima de dos puntos de media, cuando dos años del período nacen degradados y es posible, que durante el quinquenio siguiente algún año sufra una moderación en su expansión. Sobre todo cuando no se tiene certeza que se podrá actuar con firmeza contra el paro, la deuda pública y el déficit presupuestario.

Respecto al PIB turístico, el análisis realizado de todos y cada uno de sus factores de estimación está verificado, por lo que las dudas se aminoran de manera evidente. En ese sentido, el examen y un análisis de sensibilidad de los valores aplicados nos orientan a creer en términos de probabilidad muy cercanos al 100 por ciento, en la verosimilitud de los resultados:

- El valor del PIB turístico del 2013, igual a 117.644 millones de euros es un dato verificado.
- El valor de multiplicación del período, muy superior al de la economía (1,4266 sobre 1,133) se basa en la ponderación conjunta de cuatro valores demostrados.
- El incremento de cuatro centésimas del multiplicador (1,79 con relación a 1,75) es un objetivo económico factible y necesario.
- El factor reductor por importaciones para el turismo igual a 0,94 debería mejorarse llegando durante el período a un valor máximo del 0,95.



- El coeficiente de renta aplicado de 0,61, considerando la mayor proporción en los coeficientes de servicios, especialmente en los turísticos, no se distancia en exceso del 0,56 % de la economía, comprobando que en la hostelería llega al 0,66.
- Por último, el factor de multiplicación de la producción directa igual a 1,39 solo expresa un aumento anual medio del 4,8 %, que tal como se dijo anteriormente encierra numerosos factores de expansión (importante aumento de los turistas y lo que es más importante mejora del gasto).

# 8

## **Investigación del objeto de estudio a través de métodos cualitativos y cuantitativos**





De forma posterior al planteamiento de todas las cuestiones teóricas relativas al tema objeto de estudio, se ha procedido a contrastar de forma empírica dicha teoría a través de dos herramientas de investigación: el grupo de discusión y la encuesta.

## I. Técnicas de observación cualitativas: grupo de discusión

### I.I. Metodología

La metodología de análisis elegida para realizar el análisis exploratorio del tema objeto de estudio ha sido el “grupo de discusión” una metodología cualitativa que nos permite tener una visión holística de la realidad.

La realización de los grupos de discusión perseguía la identificación de los siguientes objetivos específicos:

- Tipificación de las principales problemáticas que acechan el modelo turístico español.
- Detección de aquellas soluciones que pueden ayudar apaliar los problemas identificados con anterioridad.
- Determinación de los puntos claves alrededor de los cuales se debe desarrollar el modelo turístico futuro de España.

### Muestra

La muestra de participantes de los grupos de discusión de este estudio estuvo compuesta por 89 individuos de los cuales el 83% fueron hombres y el 17% mujeres. A la hora de seleccionar a los participantes se acordaron unos criterios mínimos de homogeneidad-heterogeneidad (Navarro y Díaz, 1999) para mantener la simetría de la relación de los componentes de los grupos, y así asegurar la diferencia necesaria de puntos de vista en todo el proceso de interacción social. En este sentido las categorías sociales relevantes aplicadas para la selección de la muestra y así mantener este criterio previo fueron: procedencia geográfica y ámbito de actividad laboral relacionada con el Turismo.



La Tabla 1 presenta la distribución de frecuencias de la variable situación geográfica. El 30.4% del total fueron participantes de la comunidad de Madrid, un 11.24% de varias comunidades, entre ellas, Canarias, Barcelona y Málaga. En la muestra total de participantes de los grupos han sido representadas más de nueve Comunidades Autónomas.

**TABLA 1**  
Distribución de la muestra por provincias

|            | Frecuencia | Porcentajes |
|------------|------------|-------------|
| Madrid     | 27         | 30,34%      |
| Canarias   | 10         | 11,24%      |
| Barcelona  | 10         | 11,24%      |
| Málaga     | 10         | 11,24%      |
| Valladolid | 9          | 10,11%      |
| Galicia    | 8          | 8,99%       |
| Zaragoza   | 8          | 8,99%       |
| Baleares   | 7          | 7,87%       |
| Total      | 89         | 100,00%     |

*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, la totalidad de los expertos participantes en los grupos de discusión proceden del sector turístico; no obstante, dentro de dicho sector se identificaron distintos perfiles según el tipo de actividad desarrollada tanto de contextos públicos como privados. El gráfico 2 presenta la distribución porcentual de frecuencias de la variable ámbito de actividad turística.

Cada grupo estuvo formado por unos 10 u 11 participantes y la heterogeneidad de la muestra permitió que en todas ellas existiera un debate fluido entre los participantes que enriqueció de forma notable el discurso.

**TABLA 2**  
Distribución de la muestra por ámbito de actividad

| Actividad                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Formación                | 19         | 21,35%     |
| Consultoría              | 11         | 12,36%     |
| Alojamientos             | 10         | 11,24%     |
| Otros                    | 8          | 8,99%      |
| Administración pública   | 7          | 7,87%      |
| Intermediación           | 7          | 7,87%      |
| Asociación profesionales | 7          | 7,87%      |
| Institución              | 7          | 7,87%      |
| Tecnología               | 4          | 4,49%      |
| Transporte aéreo         | 3          | 3,37%      |
| Información turística    | 2          | 2,25%      |
| Restauración             | 2          | 2,25%      |
| MICE                     | 2          | 2,25%      |
|                          | 89         | 100,00%    |

Fuente: elaboración propia

## Instrumentos

En el ámbito de las ciencias sociales el grupo de discusión es una de las técnicas cualitativas de mayor tradición investigadora (Ibáñez, 1986; Morgan, 1988). Se ha elegido esta técnica por ser la más adecuada para contraponer las diferentes opiniones de expertos sobre la pertinencia de la realización de la presente investigación, así como, las diversas aportaciones que se deben aplicar para la reformulación del producto turístico español. En este sentido, el grupo de discusión presenta algunas ventajas que otras técnicas de investigación cualitativa no tienen pues permiten (Denzin y Lincon, 2000):

- La recapitulación del discurso de diferentes personas de forma rápida y una alta validez subjetiva.
- Reunir a diferentes candidatos que pueden tratar varios temas, saliéndose del guion preestablecido, generando una interacción grupal, lo que enriquece el contenido del discurso.



- El contacto del investigador con los eventos experimentados por los miembros, con sus vivencias y también la muestra.
- La interacción de los participantes, permaneciendo cercano a las imágenes, actitudes y opiniones (Fernández, 2012).

En este trabajo de investigación se han llevado a cabo un total de 10 grupos de discusión durante varios meses y en diferentes etapas o fases.

- **Fase previa. Elaboración del guión de la dinámica de grupo.** Se elaboró un guión formado por varios bloques: un primer bloque donde se instaba a los expertos a presentarse; un segundo bloque se preguntaba acerca de los problemas más relevantes existentes en el turismo Español; por último, un tercer bloque durante el cual los diferentes expertos discutían acerca de las soluciones que se podían aportar a las diversas problemáticas esgrimidas con anterioridad.
- **Fase 1. Formación, constitución y orientación del grupo.** Se creó una base de datos con los contactos de los más prestigiosos expertos del turismo de España, pertenecientes tanto al sector público como privado. Se contactó con todos ellos a través del e-mail y posteriormente se confirmó su asistencia vía telefónica.
- **Fase 2. Inicio del grupo: establecimiento de reglas y/o normas para la discusión.** Previamente al comienzo del grupo de discusión, el moderador explicó las normas para la discusión de manera breve que consistían en: la existencia de un tiempo límite de 3 minutos para cada intervención, la importancia de respetar las opiniones de los demás y la necesidad de pedir la palabra antes de cada intervención para así poder gestionar mejor el discurso.
- **Fase 3. Solución de conflictos, dependencia del moderador/a, asunción grupal de responsabilidad.** A lo largo de los grupos de discusión el moderador administró los turnos de palabra generando un flujo de información constante y evitando posibles conflictos entre el grupo.
- **Fase 4. Desempeño de la tarea: eficiencia máxima del grupo**
- **Fase 5. Síntesis final y valoración grupal**
- **Fase 6. Transcripción de los grupos de discusión**
- **Fase 7. Análisis del discurso.**



## Procedimiento

Se han llevado a cabo un total de 10 grupos de discusión a lo largo de varios meses (periodo noviembre 2013-marzo 2014) distribuidos por la geografía española, realizando los mismos en destinos tanto de costa como de interior:

- Madrid
- Canarias
- Barcelona
- Málaga
- Valladolid
- Galicia
- Zaragoza
- Baleares

En general, tuvieron una duración de unas 3 horas, aproximadamente, estructuradas a lo largo de tres bloques: un primer bloque donde se explicó brevemente la problemática objeto de discusión; un segundo bloque en el que los participantes se han presentado brevemente señalando el vínculo que les unía con el tema objeto de la investigación; y un tercer bloque dedicado a la discusión abierta entre los expertos presentes en el grupo.

Todos los grupos de discusión fueron registrados en formato vídeo para facilitar la transcripción y el análisis del discurso

### 1.2. *Análisis del discurso*

El análisis se ha realizado siguiendo la metodología enunciada por Glasser y Strauss (1967): la “Teoría Fundamentada o Grounded Theory”. De la mencionada teoría se han utilizado procedimientos internos, concretamente el “método comparativo constante”<sup>1</sup> que consiste en la identificación de una serie de “categorías temáticas” agrupadas en “familias” cuya comparación permite la enunciación de una serie de

---

<sup>1</sup> El método comparativo constante se basa en la búsqueda de semejanzas y diferencias entre los diferentes incidentes para poder de este modo generar conceptos basados en “patrones de comportamiento que se repiten” (Trinidad et al. 2006).



hipótesis teóricas. Para el análisis de los diferentes grupos de discusión se ha procedido a la codificación de los mismos, utilizando un criterio geográfico.



TABLA 3

Codificación de los grupos de discusión

| Grupo | Lugar          |
|-------|----------------|
| G1    | Madrid         |
| G2    | Zaragoza       |
| G3    | Valladolid     |
| G4    | Galicia        |
| G5    | Gran Canarias  |
| G6    | Valencia       |
| G7    | Madrid 2       |
| G8    | Málaga         |
| G9    | Barcelona      |
| G10   | Palma Mallorca |

*Fuente: elaboración propia*

Asimismo, cada intervención realizada en los diferentes grupos se ha codificado mediante una H (hombre) o una M (mujer) para diferenciar a cada uno de los intervinientes.

En este caso en cuestión, se han identificado cuatro familias temáticas: una referente al modelo de competitividad español; otra relativa al producto turístico; una tercera familia ligada a la formación turística; y por último, una familia cuyo tema esencial es la colaboración público privada en turismo.



**TABLA 4**  
Estructura de familias temáticas identificadas

**FAMILIAS**

| Competitividad | Variables del producto turístico         |  |                     |                               |
|----------------|--|--|---------------------|-------------------------------|
|                | Formación                                | Participación                            |                     |                               |
| CATEGORÍAS     | Modelo actual: (problemas, carencias...) | Modelo actual: (problemas, carencias...) | Modelo actual       | Colaboración público privada  |
|                | Modelo futuro (necesidades)              | Innovación (necesidades, innovación)     | Necesidades futuras | Participación privada/pública |
|                |  |  |                     | Buenas Prácticas              |

### 1.3. El modelo de competitividad

El término competitividad turística nos lleva a pensar en el futuro de las empresas y destinos turísticos españoles en el mercado internacional. En este proceso de reflexión pronto nos asaltan dos dudas: cómo conseguir posicionarnos en un buen lugar con respecto a otros países y qué estrategias debemos seguir para hacerlo efectivo.

En la actualidad (2013) España se encuentra en el cuarto puesto de los países más competitivos en turismo del mundo, según el último informe publicado por el Foro Económico Mundial (Blanke, J. y Chiesa, T., 2013). El progreso de España, según este informe, parece positivo pues respecto a 2011 ha ascendido cuatro puestos, destacando en este ranking por la gran cantidad de recursos culturales y naturales declarados Patrimonio de la Humanidad, por el número de ferias y congresos internacionales que se celebran en el país, así como por sus infraestructuras turísticas (gran número de camas, facilidad para el alquiler de coches o cajeros). En el informe también se destaca nuestras desarrolladas infraestructuras aeroportuarias y la mejora de algunos indicadores como la bajada de los precios de los hoteles, la disminución de costes a la hora de comenzar un negocio, el aumento de los esfuerzos en marketing o la priorización del turismo por parte del gobierno.



Dicho informe destaca aspectos fundamentalmente positivos del mercado turístico español, pero será conveniente contrastarlos con la opinión de los expertos que posiblemente discreparán con algunos de ellos.

Uno de los problemas que los expertos destacaron como el más notable en el Turismo Español es la falta de un modelo de negocio claro que impide posicionar España en el mercado y en la mente del consumidor, esta falta de concreción en un modelo de negocio, está causada, en parte, por una falta de entendimiento entre los agentes público privados que les impide llevar a cabo una estrategia común y alineada de negocio.

*G1:H4 “no tenemos un modelo de negocio claro en España la administración y la iniciativa privada (...) estamos separados, separados no en el sentido personal, separados en los objetivos, la administración tiende a salvar a la iniciativa privada y la iniciativa privada ve a la administración como recaudador de impuestos y poco más.”*

*G9:H7 “no sabemos dónde queremos estar no tenemos un posicionamiento claro de cómo vamos a hacer estrategias estamos viviendo de inercia desgraciadamente (...) nuestro país nunca se ha orientado hacia el cliente y ahora por eso tenemos lo que tenemos.”*

Asimismo, la existencia de una legislación poco unificada en todo el territorio, cuestión comúnmente ligada a la distribución de competencias en materia de turismo<sup>2</sup>, se achaca, en esta ocasión, a una falta de comunicación entre las diversas Comunidades Autónomas que conforman el territorio español, cuestión que impide converger en una idea común, como ocurre por ejemplo con el turismo rural (Pulido y Cárdenas, 2011).

La falta de un criterio común a nivel nacional, unido a la falta de los medios necesarios para el mantenimiento de los servicios ha conllevado a que en el plano físico (urbanístico) exista una falta de planificación adecuada generando un modelo de desarrollo desestructurado (Mazón y Aledo, 2004; Pulido y Cárdenas, 2011).

---

<sup>2</sup> La distribución de competencias se recoge en el artículo 148.1 de la Constitución Española (



*G1:h11 “hay un problema de inadecuada planificación urbanístico-territorial que tiene que ver con problemas de financiación a nivel municipal y falta de control pues no se disponen de los instrumentos para controlarlo, ni para supervisarlos, ni para fiscalizarlos ( ) instalaciones y servicios obsoletos por falta de rentabilidad, que impiden atraer inversiones que permitan renovar esas instalaciones.”*

La manera en la que se ha medido la aplicación de este modelo todavía abstracto, también ha recibido muchas críticas pues es un modelo de medición basado fundamentalmente en variables cuantitativas, ligadas a la cantidad de personas, dejando de lado otros indicadores y variables cualitativas como la calidad. Dicho proceso de medición, se convierte en una barrera a la hora de innovar o cambiar ya que al valorarse sólo el indicador número de personas se crea una sensación ficticia de que el modelo funciona aunque solo lo haga de manera parcial y no de forma global.

*G6:H3 “siempre miden el turismo cuantitativa y no cualitativamente; ningún político que yo haya conocido está dispuesto a decir que ha tenido menos turistas que el anterior y hay una batalla, en cuantos más pongas, mejor ( ) mientras va creciendo el número de turistas, pues oculta todo lo demás, provoca esas inercias que efectivamente son perjudiciales para cambio de modelos, a lo mejor no es tanto un cambio de modelo si no búsqueda de otras alternativas.”*

*G7:H2 “nos encontramos en ese agotamiento del modelo, en esa curva de destrucción de valor ( ) deberíamos estar midiendo la generación o destrucción de valor financiero de todos los recursos turísticos, algo que realmente no se mide, sólo en algunos casos, pero no en cuanto a destrucción o generación de valor.”*

Por lo tanto, lo importante no será que haya más turistas sino que el rendimiento sea más alto, ser más competitivos, y para ello pero también para diferenciarnos (Castro, 2005), la calidad como modelo de gestión y filosofía es un valor fundamental (OMT, 2010) que parece estar desapareciendo de este modelo.

*G1:M1 “hay muchos empresarios que no han llegado todavía a lo básico de la calidad, y no hablo de certificados, hablo de una sistemática interna, la valoración del servicio.”*



*G4:H4 “los que trabajamos en hoteles o empresas turísticas creo que seguimos pecando de un servicio muy frío no acogemos al turista de forma cálida.”*

Otra de las características del turismo español que ha generado más debate, es la del bajo gasto medio de los turistas que acuden a España cuestión que, en los últimos años de crisis, se ha acentuado debido a la política de precios a la baja que se ha llevado a cabo desde el empresariado pues recordemos que desde 2008 según el Índice de Precios Hoteleros (INE 2013) los precios han ido disminuyendo paulatinamente existiendo ciertos repuntes en los meses de verano y habiendo experimentado cierta recuperación a principios de 2014.

Dicha política de precios, ha sido abiertamente criticada por muchos de los expertos pues limita la capacidad de inversión de las empresas, repercutiendo directamente en los programas de formación interna de éstas y por consecuencia en su calidad y la innovación.

*G9:H3 “si vendes barato no puedes invertir en formación no puedes invertir en innovación o puedes invertir en nada.”*

No obstante, recordemos que para el World Economic Forum la bajada del precio medio de los hoteles es un aspecto positivo y que nos hace más competitivos (Blanke y Chiesa, 2013).

Es en definitiva un modelo o conjunto de modelos basado en una visión cortoplacista, muy limitado por la duración del mandato de un determinado poder político, con una orientación más resultadista que sostenible o responsable.

*G4:M3 “existe una ausencia de una estrategia que vaya más al largo plazo de lo que es un mandato político del gobierno en turno.”*

El dilema reside en qué modelo y estrategias debemos elegir para no caer en errores pasados de destinos masificados y poco rentables a largo plazo y preguntarnos si es posible ser competitivos sin entrar a una guerra de precios. Para ello debemos aprovecharnos de las características positivas que avalan el turismo de España como el amplio bagaje cognitivo que existe respecto al turismo que le convierte en un referente en algunos campos del conocimiento turístico.



*G1:M1”existe un desconocimiento del nivel de “know how” que tenemos y de la posición española en los ámbitos de actuación internacionales turísticos con respecto a otros países; esa posición se desconoce, nuestra valía que se reconoce en el extranjero se desconoce a nivel general en España.”*

Asimismo, el modelo se debe orientar hacia una especialización que contribuya a la diferenciación de España respecto de otros países competidores, se trata de innovar basando nuestras estrategias en un buen modelo formativo. Pero antes de especializarnos, debemos intentar corregir nuestras deficiencias, cambiando y rectificando todos aquellos problemas que se han comentado con anterioridad para lo cual una buena planificación y gestión progresiva del cambio serán imprescindibles.

*G2:M1”se debe gestionar del cambio, creemos que debemos estar continuamente revisando nuestros métodos y revisando los datos y los indicadores () cada día hay más fuentes para poder tener datos de medición pero, sí que es cierto, que está bajando el consumo de los turistas, que está bajando el número de las pernoctaciones medias y que está bajando el consumo, por lo que un cambio es necesario.”*

Se trata por tanto de que se impulse la innovación, la creatividad y la personalización del servicio para construir un modelo más competitivo. Para ello, una de las bases es la inversión pero también mirar los problemas de una manera distinta, tal vez acudiendo a otros sectores punteros en innovación en España como es la gastronomía o siendo liderado por los centros de conocimiento más importantes del país.

*G6:H1 “empresas y las universidades deben liderar un proyecto de cambio buscando, además, el apoyo de la parte pública que es importante, pero no esperemos que lidere la administración pública (...) ese cambio debemos liderarlo nosotros.”*

Un cambio que debe actuar sobre los componentes físicos, sobre el espacio, los destinos, las organizaciones, las empresas y las personas pero, sobre todo, es una transformación de la mentalidad encaminada, más que a una reformulación del modelo, en alinear las diferentes realidades turísticas que existen en España aprovechando así las sinergias que se puedan generar de estas diferentes realidades.



En definitiva, teniendo en cuenta todas estas consideraciones previas, el modelo de competitividad se va a apoyar en tres pilares fundamentales: una política de producto clara, un buen modelo formativo y una colaboración eficiente entre los agentes público-privados que permita una comunicación fluida.



FIGURA 1

Relación estructural entre las familias temáticas



Fuente: elaboración propia

Se establece, por tanto, una relación de dependencia entre las diversas familias temáticas identificadas donde el modelo de competitividad se erige como el eje vertebrador del resto de familias.

#### 1.4. El producto turístico español

La generalidad de expertos consultados coinciden en indicar la necesidad de crear, más que un producto que se identifique con España, un grupo de productos turísticos diversificados que tengan la suficiente entidad como para posicionarse en la mente del turista y, diferenciarse del resto de países competidores. En este sentido, se habla de la importancia de ser más creativos e innovadores<sup>3</sup> para vender nuestros valiosos y numerosos recursos de manera distinta sin sustituir el turismo de sol y playa, sino complementándolo.

<sup>3</sup> Se entiende como innovación “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” OCDE (2005: 56).



*G7:M2 “hace falta que seamos más creativos, más innovadores (...) creo que en España hace mucha falta una parte de turismo diferencial, hace falta poner en valor el patrimonio natural, gastronómico, cultural etc.”*

*G2:H4 “la promoción y comunicación del producto tienen una enorme capacidad de diferenciar, el problema está en que nos movemos en un mercado en el que todo el mundo tiene catedrales, iglesias etc. y el caso es que muchas veces, imitamos y al final, se acaba siempre haciendo lo mismo.”*

Se trata, de este modo, de aprovechar la cantidad de recursos culturales que tenemos y que nos hacen posicionarnos como el país más competitivo según el Informe del World Economic Forum (Blanke y Chiesa, 2013) y el tercer país según la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO (2014).

Existe, por tanto, un problema a la hora de realizar una promoción creativa y diferencial de nuestros productos turísticos; hablamos de productos en plural pues la mayoría de los expertos han coincidido en señalar la existencia de una variedad de productos destinados a una diversidad tipológica de turistas que exige la existencia de una estrategia diferenciada para cada uno de esos segmentos de mercado.

*G8:H6 “se sigue vendiendo España como única marca, un mismo mensaje a todos los mercados, a todos los segmentos, sin embargo no hay un mercado actual, no hay un destino España y no hay un mismo tipo de cliente, por tanto si no segmentamos el mensaje si no tenemos claro a quien vamos y cómo vamos a ir es complejo que posicionemos nuestra realidad en la mente del consumidor.”*

Se trata por tanto, de impulsar aquellas tipologías alternativas al sol y playa que más potencial tienen como el turismo de naturaleza o el turismo cultural, cuestión que se lleva señalando desde finales de los años 90 (Ruiz, 1997). Sin embargo, ahora, además de ver el turismo cultural como un complemento al sol y playa más que como una alternativa, se señala la importancia de especializar y centrar la oferta en: el turismo gastronómico, enológico o idiomático; productos con gran potencialidad. No obstante, se trata también de promocionarlos de un modo distinto donde la experiencia tenga un gran protagonismo como ya se ha hecho en algunos casos (Ministerio de Industria, Energía y Turismo e ITH, 2013).



*G7:H3* "todo el mundo coincide con la necesidad de la creación de productos experienciales, porque falta un producto turístico diferencial."

No obstante, no todos los problemas identificados durante los grupos de discusión están relacionados con la comunicación de la imagen de los productos turísticos españoles innovadores, sino que existen bastantes factores relacionados con la experiencia que perciben los turistas cuando visitan nuestro país que son mejorables.

En cuanto a las características físicas del producto, existe un inconveniente relacionado con el sobredimensionamiento de las infraestructuras, producto de los años de mayor esplendor económico que ha repercutido de forma directa en el sector aéreo de manera fundamental.

*G1:H9* "en cuanto a la política de transporte y turismo, estamos en el peor de los mundos o recogemos los resultados de unas decisiones de sobredimensión de la red de aeropuertos, de políticas autonómicas y locales de fomento determinados conexiones no sostenibles cuando se acaba al dinero y necesitan de una inversión de una red ferroviaria como es la del ave que no suma respecto a las infraestructuras aeroportuarias, fruto de una inercia política; en la mayor parte de los casos este problema necesita ser redirigido."

En cuanto a los canales de distribución, existe una gran desinformación entre los pequeños empresarios y emprendedores sobre los medios y avances existentes por lo que la comercialización de los productos se vuelve muy compleja y por tanto el turista no recibe toda la información que debiera. La desaparición del peso de los turoperadores y la irrupción de internet, donde existe un exceso de información, puede ser una de las causas de este conflicto.

*G1:M1* " existe una ausencia de elementos innovadores de cualquier tipo, la ausencia de elementos tecnológicos sobre todo para mejorar esa comercialización a través de los canales on-line, muchas veces las empresas tienen dificultades para acceder al mercado, para comercializarse, y desconocen esas herramientas que tienen al alcance de su mano para llegar a otros mercados."

Por otro lado, contamos con una legislación turística muy compleja y determinada por la autonomía donde desarrollemos nuestra actividad de tal modo que, a la hora de regular la clasificación de los servicios que se quieren ofertar, nos encontramos



con clasificaciones distintas en función de la autonomía donde nos encontremos desorientando al vendedor y al consumidor. Los alojamientos de turismo rural son los que más se han identificado con este problema como ya señalan algunos autores desde hace algunos años (Cánoves, Herrera y Blanco, 2005).

*G1:H10 “por ejemplo, tenemos 49 tipos de turismo rural, eso no hay manera de comercializarlo, porque no se sabe lo que se está vendiendo, entonces es necesario una labor de coordinación legislativa, eso está clarísimo, otro ejemplo de eso.”*

Otro de los aspectos más señalados, ha sido la degradación de la calidad del servicio que ha experimentado el turismo español en los últimos años, siendo una de las posibles causas de ello la escasa formación del personal que se contrata.

*G8:H6 “existe una falta de cultura de servicio importante; también hemos perdido la capacidad de sorprender, tanto antes, como durante, como después del viaje.”*

Por último, para nutrir todas estas variables y no repetir los errores del pasado es necesario un buen sistema de información que proporcione conocimiento al empresario o emprendedor turístico que, en muchos casos, sienten que no conocen lo suficiente a su cliente como para satisfacer las necesidades. Pese a la existencia de mucha información sobre la oferta se considera escasa la información pública existente acerca de la demanda (Martín et al., 2012).

*G2:H5 “estamos generando una cantidad de Webs, de Apps, de aplicaciones etc. por qué no estudiamos qué es lo que está buscando realmente el turista cuando entra en el portal de turismo, ¿por qué nadie estudia eso?, ¿por qué buscan más unas casas rurales y no otras?, y la información está ahí.”*

*G1:H9 “tenemos que saber cuáles son los productos que queremos vender; lamentablemente después de 50 años de desarrollo turístico en España todavía no tenemos una estructuración de producto clara que sea capaz de integrar a todos los agentes que estamos aquí, desde la restauración, desde el sector hotelero y desde todas esas empresas pequeñas porque yo creo esto no ve grandes y pequeños, ve eficientes e ineficientes.”*



Por tanto, la innovación y la diferencia, no van a residir en la tecnología únicamente sino también en el conocimiento. Dicho conocimiento nos va a permitir gestionar el cambio hacia otros modelos que ahora se presentan como inciertos.

*G8:H2 “a lo mejor determinados productos hay que agotarlos y eliminarlos, aunque siempre es un tabú hablar que hay que cerrar hoteles pero creo se hay algunos que se pueden renovar y habrá productos que no tienen ya posibilidad de renovación y habrá que cerrar.”*

Dentro de este cambio, se ha abordado de forma recurrente la necesidad de transformar el modelo de sol y playa existente, no se trata de eliminarlo pues es la tipología que más turistas atrae, se trata más bien de renovarlo y modernizarlo.

*G7:H4 “sol y playa siempre va a estar ahí, pero que habría que mejorarlo en cuanto a infraestructuras al menos, en conservación, en experiencia en destino, en conservación, en vivencias, en experiencias.”*

*G1:H9 “exige un esfuerzo extraordinario porque es nuestra línea de producto más relevante, que es la de sol y playa, que es donde mayores problemas tenemos, tenemos un problema de obsolescencia de producto, tenemos un problema de deterioro de los espacios físicos, tenemos un problema de congestión en temporada alta que son los trastornos de litoral.”*

Asimismo otro de los productos que más incertidumbre y división de opiniones han generado por su novedad y falta de regulación, destacan aquellos negocios relacionados con la economía colaborativa. De ellos, se han destacado sus aspectos positivos, relacionados con la capacidad de estos productos para dar a conocer la realidad local de una manera más directa, a través de la propia comunidad local. Pero también se han comentado sus características más controvertidas relacionadas con la inexistencia de una legislación específica que regule este tipo de actividades o el fomento de un turismo poco profesionalizado que puede afectar a la calidad e imagen del turismo español.

Se trata, en definitiva, de mejorar muchos de los componentes del producto turístico así como tratar de solventar aquellas situaciones de incertidumbre que se están generando con la desaparición de algunos productos, la transformación de otros y la eliminación de algunos de ellos. Todo ello para conseguir un producto o conjunto



de productos turísticos de calidad con los cuales se pueda identificar España y sea reflejo de su diversidad.

### 1.5. *La formación en el sistema turístico en España*

La formación es, sin duda, uno de los elementos clave para aumentar la competitividad del sistema turístico. A pesar de que España continua encontrándose entre los primeros países por llegadas internacionales (OMT, 2014), la oferta turística mundial se ha multiplicado en las últimas décadas, configurando un entorno turístico caracterizado por una intensa competitividad entre destinos.

Por otro lado, el gran dinamismo que caracteriza al sector y las nuevas tendencias de la demanda, una demanda más informada, experta y exigente que busca experiencias innovadoras, requiere de un sistema turístico que sea capaz no solo de satisfacer sus necesidades sino de superar sus expectativas. En este contexto, la gestión de personas se configura como una de las estrategias para diferenciarse del resto de países competidores y aumentar la competitividad del turismo español.

En un sector como el turístico, la excelencia en la provisión de servicios y por tanto la satisfacción del cliente, depende en gran medida de las personas pero no solo de las que forman parte del sector sino de toda la Sociedad, elemento fundamental en la experiencia turística.

“Es por ello que asegurar un nuevo ciclo de crecimiento sostenible para el sector turístico español pasa por priorizar más el valor estratégico del capital humano y por un mayor reconocimiento y convicción social de que el turismo somos todos y es cada día más, una tarea de todos” (Exceltur, 2006:3).

En cuanto a la concienciación de la sociedad, a pesar del importante peso del turismo en el PIB<sup>4</sup> o en la generación de empleo<sup>5</sup>, parece seguir existiendo cierto desconocimiento por parte de la población acerca del impacto real del sector. Algunos de los expertos apuestan por la necesidad de desarrollar campañas de concienciación en este ámbito como ya se hiciera décadas atrás.

---

<sup>4</sup> En el año 2012 el turismo supuso el 10,9% sobre el PIB de España (INE, 2014)

<sup>5</sup> El turismo supuso el 11,9% del total del empleo en España (INE, 2014)



En referencia al capital humano, la transformación hacia un sector más sostenible, eficiente y competitivo requiere de una atracción y gestión del talento basada en un mayor reconocimiento social y económico del capital humano y en una formación adecuada a las necesidades del sector.

Por un lado, existe un amplio desconocimiento sobre la formación en turismo, las competencias adquiridas así como las salidas profesionales de los diversos niveles educativos relacionados con el turismo. Entre las razones que se esgrimen para justificar esta situación se encuentran la complejidad del mercado laboral, la consecuente multidisciplinariedad de los estudios o la relativa reciente reglamentación de los estudios turísticos en comparación con otras áreas de conocimiento.

*G8:M3 “El tema de dignificar la profesión, creo que desde el propio desconocimiento de la gente, que no sabe, no valora para lo que valemos, y lo digo como diplomada en turismo, tengo que explicarle a todo el mundo en qué consiste mi carrera, nadie sabe la cualificación que tengo, todo el mundo pensó que era para trabajar en un hotel en una recepción o de azafata.”*

En este sentido, los expertos demandan la necesidad de tener una oferta formativa de calidad y también que se muestre el sector turístico como un sector atractivo por las múltiples y diversas oportunidades laborales que genera.

Por otro lado, y tal y como se reconoce en el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015 (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2012:103): “La excelencia en el talento depende en gran medida de la calidad de la oferta formativa, de su adecuación a las demandas del sector y de las oportunidades profesionales para atraer a los perfiles profesionales más preparados”.

La formación se configura de este modo como uno de los elementos clave para la transformación del sistema turístico español.

## 1.6. La formación reglada en turismo en España

La formación reglada en turismo en España está integrada en los diversos niveles formativos existentes en la educación española, desde la formación profesional, a través de diversos módulos de grado medio y superior, a la educación universitaria



con el Grado en turismo, una amplia oferta de Master relacionados con el turismo o el más alto nivel educativo, el Doctorado.

Esta estructura es en cambio relativamente reciente. Si bien la primera Escuela de Turismo aparece en 1957, no es hasta el año 1963, con el Decreto de 7 de septiembre de 1963, cuando dan comienzo oficialmente los estudios de turismo con la creación del título de Técnico de Empresas Turísticas (TET). Diecisiete años después se crearía el título de Técnico en Empresas y Actividades Turísticas (TEAT) equiparable a las Diplomaturas universitarias y finalmente en el año 1996, se incorporaría el turismo a la Universidad como una titulación de primer ciclo, la Diplomatura en Turismo, con la finalidad de formar a los estudiantes como gestores de empresas o de planificación turística (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004). A esto habría que añadir los Master ofrecidos por las Universidades o Centros de formación cuyo objetivo era el de ofrecer una formación que capacitara a los estudiantes para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Con la incorporación del sistema educativo universitario al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en el año 2008, se realizó la transformación de los estudios de turismo de la Diplomatura al nuevo Grado en Turismo, se oficializaron los títulos de Máster y se generalizó también la oferta de Doctorado en Turismo.

A pesar de la amplia y diversa oferta de estudios relacionados con turismo, la formación es desde hace décadas una de las asignaturas pendientes del sistema turístico en España, y así aparece reflejado en la política turística española a través de sus últimos planes<sup>6</sup> en los que se refleja la necesidad de mejorar la formación y adecuarla a la realidad del sector. Los expertos consultados muestran también esta preocupación.

*G9:H5 “Esta obsesión que se tiene por el número de turistas y no analizar otros aspectos creo que es un tema de falta de formación grave que se da en los gestores del sector y también lo podríamos trasladar a muchos empresarios donde también se da esta falta de formación.”*

---

<sup>6</sup> La relevancia de la formación en turismo aparece como uno de los elementos clave para mejorar la competitividad de España como destino turístico en el Plan Horizonte 2020 y en el Plan Nacional e Integral de Turismo.



En este sentido, la formación en turismo en España tiene algunas debilidades importantes como la falta de integración vertical de los diversos niveles formativos y, muy especialmente, el desencuentro entre la formación y las necesidades del sector.

En primer lugar, en cuanto a la integración de los niveles educativos, parece necesaria una mayor coordinación vertical con el fin de establecer claramente las competencias a adquirir por parte de los alumnos de cada nivel formativo así como la capacitación de cara al futuro laboral que les ofrece cada uno de ellos. En algunas ocasiones, se producen solapamientos entre la formación que se ofrece en los niveles de formación profesional y el Grado en Turismo así como entre este último y los programas de Master.

*G6:H4 “tenemos una formación turística desde un grado medio de la formación profesional hasta un doctorado, que hacen necesario una integración vertical de todos esos estudios.”*

*G6:M2 “quizá estamos formando por encima y solapándonos unos a otros lo que es la formación profesión al a veces con la universidad y dándonos conocimientos generalistas.”*

*G6:H4 “un grado superior de hostelería está compitiendo con un graduado en turismo y con un master de turismo para el mismo puesto y eso no lo veo correcto (...) como he comentado antes al final veo una falta de coordinación vertical de todos los estudios de turismo desde la formación profesional hasta el doctorado.”*

En segundo lugar, encontramos un desequilibrio entre la oferta formativa y la realidad del sector empresarial, desequilibrio presente en diversos ámbitos ya que como se mencionaba anteriormente, la oferta formativa en turismo es muy amplia, si bien, parece no adecuarse a las necesidades reales del sector.

*G8:M1 “Y qué es lo que está pasando, es que oferta hay, oferta hay muchísima en la formación de la hostelería y el turismo, seguramente que esa oferta no se adecua a los perfiles y a las necesidades de las personas que están demandando en ese mercado de trabajo.”*



A pesar de que la adaptación al EEES hizo que algunas Universidades afirmen que consultaron al sector privado para la elaboración de sus planes de estudios, la distancia entre los responsables educativos y el sector parece seguir siendo importante.

*G4:M3 “cuando nosotros cambiamos el plan de estudios y eso fue hace tres años, nosotros preguntamos al sector, preguntamos a hoteles grandes, hoteles pequeños, hoteles nacionales y hoteles internacionales, y le dijimos ¿Cuáles son las competencias que tiene que tener el profesional del futuro?.”*

*G6:M3 “quizá los planes de estudios no han sido lo que el sector ha demandado porque realmente hemos estamos alejados del sector; esta es una crítica que le tenemos que hacer a todas las universidades.”*

En este sentido, especialmente el grupo de expertos pertenecientes a las Universidades, públicas y privadas, afirman que existe una relativa falta de interés y participación del sector privado para comunicar a las universidades las nuevas competencias que demandan a sus empleados. No hay suficiente cooperación entre universidad y empresas.

*G6:H4 “cuando pedimos que se hagan reuniones con los profesionales para que expongan cuáles son las necesidades de los nuevos planes de estudio, lo que nos encontramos es que no acuden y, al final, terminamos haciendo el mismo tipo de planes que veníamos haciendo hasta ahora.”*

Una de las consecuencias de este alejamiento y falta de comunicación es que, por un lado, el sector turístico no encuentra los perfiles profesionales que necesita y, por otro, hay una gran cantidad de futuros profesionales turísticos que se enfrentan a un futuro profesional incierto.

*G6:H4 “destaca el desconocimiento que tiene el sector privado de todos estos estudios pues resulta que tenemos a 200 estudiantes nuevos que entran cada año en el grado de turismo y yo no sé qué futuro van a tener, y me entran 40 estudiantes nuevos en el master cada año, y no sé qué futuro van a tener”*

Otro de los puntos de desencuentro que existen entre la realidad empresarial y los planes formativos está directamente relacionado con los contenidos y competencias presentes en los diversos planes de estudios relacionados con turismo. Las nuevas



tendencias de la demanda, la incorporación de las nuevas tecnologías al sector, los cambios generados en la distribución turística o las nuevas formas de promoción y comercialización hacen necesaria también una transformación profunda de cómo se ha entendido la formación turística hasta ahora.

*G4:H3 “en el sector privado ha habido un cambio en los criterios a la hora de incrementar nuestras plantillas o las personas con las que trabajamos, un cambio radical porque las circunstancias han sido radicales.”*

El sector reclama la necesidad de una adaptación real de estos contenidos a sus necesidades, conocimientos sobre idiomas, nuevos productos turísticos, las tendencias de la demanda o sobre nuevas tecnologías.

*G7:M3 “existe una necesidad real de que los programas, planes de estudios se actualicen, se modernicen, con temas que estén a la orden del día para que ellos cada vez se sientan más preparados.”*

*G9:H9 “Estos operadores turísticos adolecen de gente profesional dedicada al turismo deportivo, turismo de salud, buenos intérpretes del patrimonio () necesitamos gente con imaginación con ganas de hacer cosas nuevas.”*

La formación práctica es también uno de los requisitos que demanda el sector pues de este modo los trabajadores llegarían mejor preparados a la empresa y no se tendría que invertir tanto dinero en formación

*G4:H2 “es un modelo de enseñanza donde se enseña siempre lo mismo y el alumno no aprende, creo que hay que buscar una tendencia en la que los estudiantes aprendan cosas que después realmente apliquen.”*

El sector requiere personas que posean determinadas habilidades necesarias para desenvolverse en el mercado laboral turístico, como habilidades necesarias para el trato con el cliente o habilidades comerciales.

*G4:H3 “queremos vendedores, vendedores entendido desde el punto de vista comercial interno y externo de la empresa, me refiero a que hay que venderse tanto uno mismo como a la empresa en la que trabajas.”*



*G4:M3 “Sí que busca siempre esa parte que no son los conocimientos técnicos que para eso es que ya estamos aquí, sino, la parte de valores, de aptitudes y si realmente tiene esa capacidad de empatizar, si es una persona sensible, si es capaz en ponerse en el lugar de los demás y sobre todo si tiene ese espíritu de ser hospitalario, al fin y al cabo.”*

El sector demanda un perfil de personas activas, dinámicas, con capacidad de adaptación a entornos cambiantes, es decir, una persona flexible.

*G6:H7 “Cuando yo voy a contratar a alguien cojo los currículos pero no es lo mismo un recepcionista que si necesito una subdirección que miro primero la formación, miro si ha viajado, si habla idiomas, miro la experiencia ( ) estoy en formación de empresa por tanto estoy con la gente que viene a hacer prácticas con nosotros y hay gente buenísima y hay otra que es mala con todo esto.”*

Además de las debilidades detectadas sobre las competencias, formación práctica o habilidades de los futuros profesionales, los expertos consideran también que es en el nivel directivo donde estas debilidades se hacen más relevantes.

*G9: H4 “somos buenos en formación media, en formación básica pero no estamos en condiciones, desgraciadamente y por múltiples motivos, de ofrecer formación directiva- ( ) mi planteamiento sería que consultores, escuelas de negocios, universidades, patronatos, asociaciones y sindicatos nos planteáramos tratar de crear un gran centro educativo al estilo de Cornell.”*

Una de las reclamaciones es que, a pesar de que España se sitúa entre los países líderes por turismo internacional y de que hay algunos buenos centros de formación, no tenemos ese papel de líder en el ámbito de la formación.

*G9:H7 “estamos hablando de formación y también estoy de acuerdo que hace falta que fuéramos líderes a nivel formativo.”*

*G9:H3 “el nivel de la formación profesional superior creo que se ha desarrollado con éxito, pero ahora también soy partidario de crear una superestructura como podría ser la de la Cornell porque es un referente de la hostelería ( ) por tanto un país que aspira a liderar el tema turístico bien lo debería de liderar en el tema de formación turística también.”*



Sin embargo, en general, los expertos relacionados con las Universidades consideran que la formación universitaria ha mejorado en los últimos años, especialmente con la incorporación del EEES.

*G9:H1 “los alumnos están cada vez mejor formados. Las universidades estamos decididas a apostar por tres áreas básicas que son gestión de empresas, idiomas y la experiencia práctica y a mí me parece que en eso hemos crecido bastante.”*

Muestra de ello es el creciente aumento en el número de alumnos que demandan estudiar el Grado en turismo en las diversas Universidades españolas.

*G9: H2 “cada vez hay más alumnos en turismo lo que para mí es una buena señal. Por tanto, en términos de calidad yo creo que iremos creciendo en este sentido “*

No obstante, es pronto todavía para saber si estos nuevos planes de estudios del Grado en Turismo se adecuan o no a las necesidades del sector ya que su incorporación —en las Universidades más pioneras— comenzó en el curso 2007/2008 habiendo por tanto únicamente tres promociones que se han incorporado al mercado laboral.

### 1.7. La participación de los stakeholders

Uno de los ámbitos tratados en los diferentes grupos de discusión es el de la participación de los *stakeholders* en la planificación y gestión del turismo en España. Este tema es considerado como uno de los elementos clave para lograr la gobernanza de los destinos turísticos (Beritelli, 2011; Bramwell y Lane, 2011; Byrd, 2007; D’Angella, De Carlo y Sainaghi, 2010; Jamal y Getz 1995) y así lo reflejan varios participantes de los grupos de discusión.

*G8:H5 “yo creo que el planteamiento está en la gobernanza, lo que tiene que generar es un marco de consenso en torno a cómo intervenir en el ámbito del turismo.”*



En este sentido, en la mayoría de los grupos, los expertos consultados hacen referencia a la necesidad de mejorar la coordinación y cooperación entre los diferentes agentes.

*G7:H3 “Yo con lo que me quedo es con lo de que la colaboración público-privada es absolutamente necesaria. Me quedo también con la frase de que “el turismo somos todos”, es más que necesario la concienciación.”*

En primer lugar, es necesario mejorar la coordinación dentro del propio sector público, tanto desde el punto de vista vertical como horizontal, entre las diversas áreas que se encuentran directa o indirectamente ligadas con el sistema turístico. La coordinación vertical hace referencia a la coordinación entre los diferentes niveles administrativos relacionados con el sistema turístico. Aunque las competencias se encuentran bien definidas, lo cierto es que se producen ciertos solapamientos, especialmente en el ámbito de la promoción entre los niveles inferiores, el autonómico y el local.

Asimismo, el carácter transversal del turismo requiere de una colaboración eficiente entre las diferentes áreas de gestión relacionadas directa o indirectamente con el turismo (economía, cultura, medioambiente, infraestructuras, seguridad, etc.).

*G7:H4 “también al ser un sector transversal, en indispensable la coordinación entre ministerios, por eso también la valoración del trasvase de turistas de Egipto, a la hora de medir la satisfacción del turista valora muy mucho la seguridad que hay en el destino, las telecomunicaciones, todas las infraestructuras etc. tienen todas un aspecto clave.”*

Otra de las razones fundamentales para argumentar la necesidad de coordinación entre los diferentes niveles de la Administración es la optimización del uso de los recursos disponibles. Precisamente en situaciones como la actual, en la que el sector público se enfrenta a un contexto en el que debe satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos con fuertes limitaciones en los recursos, se hace necesaria la búsqueda de una meta común y el uso racional de los recursos existentes aprovechando al máximo las sinergias entre las entidades públicas.

*G6:H1 “Me gustaría que aprovechemos estos momentos en los que cada día los presupuestos son más restringidos para ponerle cabeza a que hacemos con el dinero y donde lo empeñamos; hasta ahora, y creo es un mal endé-*



*mico general de todo el territorio español, los ayuntamientos tenían sus presupuestos, las diputaciones tenían sus presupuestos, las comunidades autónomas tenían sus presupuestos y el gobierno tenía su presupuesto, y cada uno hacia la guerra por su cuenta, de lo que se trata es de aglutinar en este caso todos los medios que tenemos a disposición, trazar un plan turístico y un plan de crecimiento y de desarrollo y remar todo eso en la misma dirección.”*

En segundo lugar, al igual que ocurre en el sector público, también es necesaria una mayor colaboración dentro del propio sector privado, caracterizado por una excesiva atomización, ya que está formado por una amplia y diversa existencia de pequeñas y medianas empresas (PYMES). En concreto, del total de empresas turísticas españolas el 99.92% son PYMES (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014).

*G5:H2 “hemos evidenciado una falta enorme de colaboración, pero no sólo a nivel de instituciones sino también incluso dentro de las propias empresas del sector o incluso dentro de las asociaciones. Se ha intentado y se intenta mucho la integración de otros sectores como parte de la industria turística.”*

*G8:H2 “Con lo cual abundar del tema de gobernanza, pero ya no solo a nivel de instituciones, yo creo que el problema básico es que tenemos una atomización de fuerza bestial, porque hay siete niveles de administración, pero lo mismo en la iniciativa privada, somos un sector excesivamente atomizado.”*

La atomización en el sector privado y la diversidad de subsectores dificulta la coordinación del sector privado. El principal mecanismo de coordinación, las asociaciones empresariales, presentan además ciertos problemas. En el caso de las asociaciones que agrupan diversos subsectores, la diferencia de intereses que existen entre ellos suelen hacer más compleja la toma de decisiones internas y la búsqueda del interés común. Así resultaría interesante crear asociaciones en función de sus intereses y no tanto en función del subsector o la categoría a la que pertenecen.

*G7:H5 “Pero, es que de igual forma, hace falta coordinación entre empresarios que tampoco coinciden en intereses puesto que unos son prestadores de servicios en destino, otros turoperadores, otros emisores por lo que muchas veces existe un conflicto de interés importante.”*



*G6:H7 “Si tu pretendes asociar a un grupo de personas con intereses diferentes, por ejemplo hoteleros, restaurantes, etc., creo que no funciona porque se pretende recoger a todo mundo en los hoteles de 5 estrellas.”*

Igualmente, la falta de liderazgo del gran conjunto de empresas españolas pone de manifiesto la necesidad de crear una única asociación empresarial turística que trate de poner en común los intereses del sector privado dotándolo así de relevancia y convirtiéndose en un interlocutor válido con el sector público.

*G6:M2 “falta un liderazgo realmente y luego una red empresarial a nivel español.”*

Por otro lado, al igual que ocurre en otros sectores económicos en España e incluso en la propia sociedad española, existe una falta de creencia en el poder de las asociaciones y en los beneficios que los empresarios pueden obtener del asociacionismo.

*G4:H3 “las asociaciones en general no consiguen resultados y eso ha generado un caldo de cultivo para una desconfianza en el asociacionismo.”*

Las asociaciones empresariales están evolucionando, y todavía tienen un largo camino que recorrer, para ofrecer a sus asociados una oferta de servicios que vaya más allá de la representación y que añada en sus programas temas tan relevantes como la formación, especialmente en ámbitos como la atención al cliente, idiomas o las nuevas tecnologías.

*G6:M1 “en las asociaciones empresariales están dándose cuenta de que su rol no es el de defensa de los intereses de sus asociados estrictamente.”*

En tercer lugar, es fundamental también una mayor cooperación público-privada, con el fin de que se tomen decisiones y se desarrollen acciones conjuntas entre los dos principales agentes de los destinos turísticos.

*G1:H8 “la cooperación y la coordinación de las distintas administraciones y una mayor participación de los sectores privados en las decisiones a tomar en los destinos turísticos.”*



*G7:H4 “coordinar” es el verbo por excelencia para el turismo porque es precisamente el que conjuga, aún, porque falta coordinación entre el estado, las comunidades autónomas, los municipios y el resto de agentes.”*

Entre los argumentos que justifican la necesidad de cooperación público-privada vuelve a aparecer la escasez de recursos, en este caso no solo de la Administración, sino también del propio sector empresarial.

*G2:M1 “Cada vez todos tenemos presupuestos más reducidos pero yo creo que el intercambio de servicios entre distintas administraciones y la empresa privada es un buen elemento de trabajar juntos.”*

A pesar de las bondades de la cooperación, existen ciertos aspectos que caracterizan el modelo turístico español que hacen que su puesta en marcha resulte relativamente compleja.

*G4:H3 “en Galicia a lo mejor somos más peculiares y todavía somos más reacios incluso al asociacionismo en general, pero ( ) desde mi experiencia me encuentro con dos tipos de perfiles del asociado, uno es el que cree que la asociación va a resolver todos sus problemas, que más o menos se les puede explicar que no, estamos solo para los problemas más comunes y que realmente intentamos resolver problemas comunes.”*

La falta de comunicación entre los agentes aparece como otro de los problemas recurrentes.

*G6:H2 “Hay una falta de comunicación entre los dos sectores. EL sector empresarial no comunica con eficacia sus necesidades y sucumbe al poder de la política.”*

*G7:M1 “Para todo ello, es imprescindible que haya una comunicación público-privada muy fluida donde se puedan entender.”*

La creación de nuevos canales de comunicación que resulten más eficientes que los existentes hasta la actualidad resulta una de las propuestas defendidas en los grupos de discusión.



*G1:H11 “un nuevo liderazgo de gobernanza público-privada, yo creo que es fundamental la capacidad que tú tienes para alinear otros ministerios y otras políticas con la del sector turístico, cuando se usa la mesa interministerial como instrumento de alineación de otros... primero ponemos en la mesa el que y después el cómo...”*

Otro de los problemas a destacar es la falta de implicación real por parte de los agentes para el trabajo conjunto.

*G1:H11 “falta de implicación, de vertebración de actores públicos y privados, locales, regionales, nacionales, a la hora de todo, de articular los productos... de apoyar la comercialización, de hacerlo con los menores recursos y la manera más eficiente.”*

Además, las dinámicas desarrolladas para los grupos de discusión, muestran la diferencia de opiniones entre lo público y lo privado y ponen de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos de comunicación que faciliten la cooperación y que pongan en común los intereses de ambas partes.

Por un lado, el sector público considera que el sector privado pretende continuar con la dinámica tradicional en la cual es el agente más beneficiado de las acciones desarrolladas por el sector público y en contraprestación no está dispuesto a realizar contraprestaciones, especialmente en lo relativo al ámbito económico.

*G2:M1 “hablo desde la parte pública, convencer al sector privado, de que aporte recursos a la promoción conjunta. Y, por tanto, nosotros al final hemos tenido que llegar a pactos de trueque para poder financiar determinados proyectos.”*

Además, el sector público considera que existen ciertas características del sector privado que dificultan la coordinación. Entre ellas destacan la atomización del empresario y la falta de formación para participar en procesos de colaboración.

*G4: H3 “problemas de formación del sector privado para trabajar de una manera coordinada con las propias administraciones.”*



Por su parte, el sector privado reconoce algunas de sus debilidades al considerar que su participación debería ser más activa y no permanecer a la espera de las acciones que la Administración pública decida realizar para solucionar algunos de los problemas que les preocupan.

*G8:H2 “No podemos pretender que vengan a solucionarnos nuestras cosas el sector público, aunque evidentemente tienen que ayudar, pero deben ser las propias asociaciones en donde se debería crear ese plan maestro y donde debería estudiarse este estudio.”*

En este sentido, como se apuntaba anteriormente, es necesario que el propio sector privado sea consciente de la relevancia de sus acciones y pase a asumir la responsabilidad que posee en el cambio del modelo turístico en España, especialmente dada la escasez de recursos del sector público en momentos como el actual.

*G8:H5 “Creo que se superará el problema que tenemos con los políticos cuando se asuma definitivamente que el papel fuerte del turismo lo tiene que asumir el sector privado “*

*G6:H1 “hemos estado un poco dependientes de la administración pública, de que es lo que podría hacer la administración pública por nosotros, de los presupuestos de la administración pública, como han visto ahí, el presupuesto ha decaído un 50% desde el año 2010 hasta hoy en día 2013.”*

En cambio, el sector privado identifica algunos problemas que dificultan su colaboración real con el sector público entre los que destacan: la falta de interés de la Administración pública por promover la participación real de las empresas; la desconfianza generada por la diferencia entre la aportación de recursos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empresarios así como la ausencia de conocimiento del sector público las necesidades y expectativas reales del sector privado; la falta de adaptación del sector público a un sistema dinámico; las diferencias en la visión de ambos agentes.

En cuanto a la falta de interés por parte del sector público por fomentar la participación real de los empresarios, una de los principales problemas que detecta el sector privado es que no existen convocatorias reales para fomentar dicha participación.



*G7:M5 “Desde mi empresa lo podemos decir claro y es que no hemos participado nunca, porque nunca se nos ha llamado a participar.”*

Además, el problema cobra especial relevancia en lo que se refiere a la toma de decisiones sobre las estrategias en materia turística, origen de la planificación y gestión de los destinos turísticos.

*G2:H6 “el sector turístico es muy individualista y la administración también ha incentivado mucho esto porque arranca un proyecto y luego si quieres, te sumas o no, en vez de reunirnos a todos desde un principio para decidir qué proyecto arrancamos.”*

Existe pues una relativamente alta desconfianza hacia el sector público al que el sector privado acusa de solicitar recursos para después no tener en cuenta sus necesidades y expectativas, debido al desinterés en satisfacerlas o al desconocimiento sobre las mismas.

*G2:H4 “se produce una desconfianza enorme, puesto que, si nosotros ponemos el dinero, nosotros también queremos tener lugar y participar en la toma de decisiones.”*

*G2:H4 “Basándonos en nuestra propia experiencia para nosotros la colaboración público — privada consiste en: vosotros, empresarios privados ponéis el dinero, yo, administración pública decido qué es lo que se va hacer.”*

*G6:H2 “hay un gran escalón de diferencia entre lo que hace la administración y lo que los empresarios necesitan.”*

La excesiva burocratización del sector público resulta otro de los problemas para la cooperación del sector privado en los asuntos públicos relacionados con el turismo. La lentitud que genera la burocracia es incompatible con el dinamismo y la constante adaptación a las tendencias del mercado que requiere la gestión empresarial.

*G2:H5 “La administración se mueve ( ) muy lenta, mientras que el empresario necesita el “hoy”, ya no le vale que se espere, es decir, se han de discutir acciones que se han de llevar a cabo dentro de un mes y, dentro de un mes,*



*ya tenemos que estar haciendo lo que preparamos hace cuatro. No obstante, la administración va a su marcha, a su filosofía.”*

*G7:M5 “no voy a ningún sitio a perder mi tiempo, tiene que haber un plan y un objetivo concreto, nada de estar hablando sin determinar ni concluir acciones ni objetivos concretos.”*

Por último, existe un problema también en las visiones de ambos sectores. El sector privado considera que el sector público tiene una visión cortoplacista sujeta a los resultados electorales.

*G7:H8 “Para que haya realmente una colaboración público-privada lo primero de todo es que exista una voluntad de que realmente exista esa colaboración. Sin embargo como el objetivo del político es volver a ser reelegido con una visión cortoplacista, se enfrenta directamente con el objetivo sostenible que buscan los hosteleros. De ahí que la colaboración sea tan difícil.”*

En definitiva, uno de los grandes retos del sistema turístico en España es el de fomentar los procesos de colaboración entre los diversos agentes de manera que, trazando objetivos comunes y con la mirada en el largo plazo, se logre avanzar en el camino hacia la gobernanza turística de los destinos.

## 2. Técnicas de observación cuantitativas: la encuesta

Al mismo tiempo que se realizaron los grupos de discusión se optó por realizar un breve cuestionario-entrevista personal a cada uno de los participantes de los grupos. Esta circunstancia permite mejorar la validez de los resultados obtenidos a través de diferentes enfoques (cualitativo y cuantitativo) y asimismo reducir los problemas de sesgo que la utilización de ciertos instrumentos puede provocar. En este sentido, varios autores (Blaikie, 1991, Campbell & Fiske, 1959; Denzin, 1970; han recomendado este doble enfoque, posteriormente denominado como procedimientos de triangulación, los cuales permiten contrastar diferentes hipótesis a través de varios métodos de investigación.



En Ciencias Sociales uno de los instrumentos de mayor aplicación es la entrevista estructurada. De este modo se elaboró un cuestionario estructurado cuyo contenido fue previamente validado a través de una variación del procedimiento de “acuerdo interjueces” (Landish & Koch, 1977). Es decir, se elaboraron los listados de ítems que iban a formar parte del cuestionario y varios de los miembros del equipo establecieron un procedimiento de emparejamiento de los ítems sobre los constructos previamente definidos y que inicialmente habían formado parte. Se seleccionaron solamente aquellos donde hubo acuerdo por casi la totalidad de los miembros del equipo.

Así, la entrevista estructurada que se aplicó en las dinámicas de grupo estuvo compuesta de cinco bloques.

- **Bloque I:** relativo a variables sociolaborales: Comunidad Autónoma, sector de actividad y modalidad turística del destino donde desarrolla su actividad.
- **Bloque II:** variables relativas a los problemas del turismo en la actualidad. Los participantes debían de contestar en una escala de respuesta de cinco puntos donde 1 = nada importante y 5 muy importante a un listado de problemas propuestos por el equipo de investigación; asimismo, se le pidió a cada participante que utilizando ahora una escala ordinal el profesional del sector señalase los tres principales problemas según el listado previo; así se trataba de contrastar la coherencia de las respuestas obtenidas a través de dos tipos de escala de respuesta: de razón y de orden (Muñiz, 1998). Entre otros, en este bloque se incorporaron ítems como por ejemplo: “pérdida del valor paisajístico”, “reducción de dotaciones presupuestarias” o “rechazo del turismo de la comunidad local”.
- **Bloque III:** se siguió la misma estructura en relación a las escalas de medición (nominal y de razón), aunque esta vez en relación a la valoración de los participantes de las acciones estratégicas económicas. Algunos ítems pertenecientes a este bloque fueron: “mantenimiento de los precios”, “reducción de los costes laborales” o “incremento de la oferta de alojamiento”. Tal y como se ha señalado en un primer momento se pidió la valoración a través de una escala de tipo likert de cinco puntos y a posteriori la identificación de las cinco principales acciones estratégicas económicas.
- **Bloque IV:** este bloque se refiere a las acciones estratégicas sectoriales y para su evaluación se desarrolló por un lado la valoración a través de una escala de cinco puntos de tipo likert donde 1= nada importante y 5 = muy importante y a posteriori



se pedía identificar de forma ordenada las tres acciones estratégicas sectoriales más prioritarias. Entre los ítems incorporados en este bloque, se encuentran por ejemplo: “mejora del nivel actual de la calidad de los servicios y productos turísticos”, “inspección y control permanente de los servicios y productos turísticos” o “mayor participación del sector privado en las decisiones de política turística”.

- **Bloque V:** siguiendo la estructura de los bloques IV y II, para esta parte del cuestionario se incorporaron ítems relativos a acciones estratégicas de promo-comercialización; entre otros, “Potenciación dinámica y permanente de la difusión de la Marca España” o “difundir la imagen de España a través de la asistencia a foros, ferias y exposiciones”.
- **Bloque VI:** se incorporaron ítems relativos a los objetivos alcanzables para 2020 (diferenciando entre cuantitativos y cualitativos) según los expertos que participaron en la investigación; del mismo modo que en los bloques previos, se aplicaron las mismas escalas de medición de respuesta; entre otros ítems (que representan objetivos cuantitativos) podemos destacar: “aumento del gasto medio del turismo de los no residentes”, “aumento de la cantidad de estancias hoteleras el turismo doméstico” o “crecimiento del número de viajes internos de los residentes en España”; entre los ítems que evaluaron la consecución de objetivo cualitativos: “mejorar la satisfacción global manifestada por los clientes, recuperación ambiental o mejora de la prestación de los servicios turísticos”.

En relación al análisis estadístico, se utilizó el software estadístico SPSS 19.0. Para los análisis de las variables de escala de media de razón se aplicaron análisis descriptivos (media, desviación típica, rango, asimetría y curtosis) mientras que para las variables de escala de medida ordinal se aplicaron análisis de frecuencias. En cuanto a los procedimientos estadísticos bivariados se elaboraron análisis de la varianza de un factor para los ítems del Bloque II tomando como factor la variable sector del bloque I, así como tablas de contingencia entre variables de escala de medida ordinal. En los casos en los que se trató de comprobar una relación de dependencia entre las variables se realizaron contrastes de chi cuadrado.

Previamente a los análisis planteados se depuró la matriz obtenida, por ejemplo, se sustituyeron los valores perdidos por el valor medio de la serie variables de escala de medida de razón. Finalmente con la matriz depurada se realizaron los análisis estadísticos descriptivos que se presentan a continuación.



## 2.1. Características generales de la muestra

### Variables socio demográficas

En primer lugar, la muestra está compuesta por expertos pertenecientes tanto del sector privado como del público y la sociedad civil, siendo más numerosos los del sector privado (60,9%), frente a un 37% del sector público y únicamente un 2.2% de la sociedad civil.

**TABLA 5**  
Análisis de frecuencias variable actividad profesional

|                | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Sector público | 34         | 37,0       |
| Sector privado | 56         | 60,9       |
| Sociedad civil | 2          | 2,2        |

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, en cuanto a su actividad profesional, el 30.4% de los expertos participantes en las entrevistas estructuradas tenía una actividad relacionada con alojamientos, frente a un 4.3% de transportes, un 9.8% de intermediación, un 5.4% de ocio y un 43.5% de otras actividades.

**TABLA 6**  
Análisis de frecuencias variable actividad profesional

|                | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------|------------|----------------|
| Transporte     | 4          | 4,3            |
| Alojamiento    | 28         | 30,4           |
| Restauración   | 6          | 6,5            |
| Intermediación | 9          | 9,8            |
| Ocio           | 5          | 5,4            |
| Otros          | 40         | 43,5           |

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la distribución de los expertos según Comunidad Autónoma se aprecia que es bastante dispersa, pues aunque en Madrid se concentra una parte significativa de ellos (22.8%) el resto de comunidades también están representadas: C.



Valenciana con un 13%; Galicia con un 12%; Castilla León y Cataluña con un 9,8% respectivamente; Canarias con un 8%; y Baleares, Aragón y Andalucía con un porcentaje de participación en torno al 7%.

**TABLA 7**  
Análisis de frecuencias variable actividad profesional

|                    | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Madrid             | 21         | 22,8 %     |
| C. Valenciana      | 12         | 13,0 %     |
| Galicia            | 11         | 12,0 %     |
| Castilla León      | 9          | 9,8 %      |
| Cataluña           | 9          | 9,8 %      |
| Canarias           | 8          | 8,7 %      |
| Baleares           | 7          | 7,6%       |
| Aragón             | 7          | 7,6 %      |
| Andalucía          | 7          | 7,6 %      |
| Castilla la Mancha | 1          | 1,1 %      |
| Total              | 92         | 100,0 %    |

Fuente: elaboración propia

Por último, en cuanto a la modalidad de turismo donde realizan su actividad el 41,3% se dedican al turismo Cultural y de Ciudad, el 28,3% Turismo de Sol y Playa, un 8,7% de Turismo Rural, un 4,3% de Turismo de Congresos y un 2,2% de Turismo Deportivo. Asimismo un 15,2% se situó dentro de la categoría de otros tipos de turismo.

**TABLA 8**  
Análisis de frecuencias variable actividad profesional.

|                              | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Turismo Cultural y de Ciudad | 38         | 41,3       |
| Sol y Playa                  | 26         | 28,3       |
| Turismo Rural                | 8          | 8,7        |
| Turismo de Congresos         | 4          | 4,3        |
| Turismo Deportivo            | 2          | 2,2        |
| Otro                         | 14         | 15,2       |

Fuente: elaboración propia



## 2.2. Nivel de importancia de los problemas para el desarrollo del producto turístico

### *Variables referentes al nivel de importancia de los problemas para el desarrollo del producto turístico*

En relación al nivel de importancia de los problemas para el desarrollo del turismo la tabla 4 presenta los estadísticos de tendencia central ordenados según grado de importancia a través de las puntuaciones obtenidas por los expertos que participaron en las entrevistas estructuradas. En este sentido los tres problemas más importantes señalados por la muestra de expertos fueron: falta de coordinación de agentes  $M = 4.42$  ( $DT = .834$ ), insuficiente formación  $M = 3.99$  ( $DT = .949$ ) y deterioro de la calidad  $M = 3.98$  ( $DT = .989$ ). Por otro lado, los tres aspectos menos importantes como problemas fueron según los expertos: rechazo del turismo por la población local  $M = 2.98$  ( $DT = .126$ ), sobreutilización de recursos naturales  $M = 3.49$  ( $DT = 1.20$ ) y reducción de presupuestos  $M = 3.49$  ( $DT = 1.13$ ). Todas las variables fueron puntuadas de manera muy positiva, situándose en su totalidad por encima de la media de la escala (3).

Estos resultados coinciden con los expresados por los expertos en la parte cualitativa de la presente investigación donde entre los temas más mencionados y destacados para la mejora del sistema turístico español se identificaron la existencia de problemas relativos a la calidad del servicio, la formación turística o la coordinación entre agentes.



**TABLA 9**

Valoración de los problemas para el desarrollo del producto turístico español

|                                | Mínimo | Máximo | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|--------|--------|-------|------------|
| Rechazo Comunidad Local        | 1      | 5      | 2,98  | 1,261      |
| Descenso Estancia              | 1      | 5      | 3,49  | 0,997      |
| Reducción Presupuestos         | 1      | 5      | 3,49  | 1,139      |
| Utilización recursos naturales | 1      | 5      | 3,49  | 1,202      |
| Perdida promoción              | 1      | 5      | 3,51  | 1,041      |
| Descenso Ocupación             | 2      | 5      | 3,58  | 0,906      |
| Desinterés Político            | 1      | 5      | 3,7   | 1,159      |
| Estacionalidad Demanda         | 1      | 5      | 3,72  | 1,006      |
| Perdida paisaje                | 1      | 5      | 3,74  | 1,143      |
| Bajo rendimiento empresarial   | 2      | 5      | 3,89  | 0,943      |
| Descenso Gasto                 | 2      | 5      | 3,9   | 0,937      |
| Deterioro Calidad              | 1      | 5      | 3,98  | 0,989      |
| Insuficiente formación         | 2      | 5      | 3,99  | 0,949      |
| Falta coordinación agentes     | 2      | 5      | 4,42  | 0,834      |

*N = 92; Fuente: elaboración propia*



*Variables referentes a los cinco problemas más importantes para el desarrollo del producto turístico*

Para contrastar la relación de problemas más importantes se pidió a los expertos que establecieran un orden de preferencia de los tres problemas más importantes dentro del listado previo de ítems que había sido valorado a través de una escala de tipo likert. La tabla 5 presenta los resultados del análisis de frecuencias para variables de respuesta múltiple. Según estos resultados el 12.3% señalaron la falta de coordinación entre los agentes en primer lugar, el 11.8% señaló en segundo lugar la ausencia de formación, un 11.2% situó en tercer lugar el deterioro de la calidad, un 9.6% identificó como cuarto problema el bajo rendimiento empresarial, y en quinto lugar fue identificado por un 7.7% el descenso del gasto. Se aprecia por tanto, que el problema considerado más importante de todos los expuestos es el relativo a la coordinación entre agentes.



TABLA 10

Análisis de frecuencias variable de respuesta múltiple: problemas.

| Problemas                    | Nº         | Porcentaje    | % Nº casos    |
|------------------------------|------------|---------------|---------------|
| Pérdida del paisaje          | 23         | 5,2%          | 25,3%         |
| Bajo rendimiento empresarial | 42         | 9,6%          | 46,2%         |
| Deterioro calidad            | 49         | 11,2%         | 53,8%         |
| Descenso ocupación           | 18         | 4,1%          | 19,8%         |
| Descenso estancia            | 21         | 4,8%          | 23,1%         |
| Desinterés político          | 27         | 6,2%          | 29,7%         |
| Reducción Presupuestos       | 18         | 4,1%          | 19,8%         |
| Insuficiente Formación       | 52         | 11,8%         | 57,1%         |
| Estacionalidad demanda       | 31         | 7,1%          | 34,1%         |
| Perdida promoción            | 26         | 5,9%          | 28,6%         |
| Descenso gasto               | 34         | 7,7%          | 37,4%         |
| Rechazo Comunidad Local      | 16         | 3,6%          | 17,6%         |
| Exceso utilización recursos  | 28         | 6,4%          | 30,8%         |
| Falta coordinación agentes   | 54         | 12,3%         | 59,3%         |
| <b>Total</b>                 | <b>439</b> | <b>100,0%</b> | <b>482,4%</b> |

a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1; Fuente: elaboración propia



### 2.3. Acciones estratégicas económicas

*Variables referentes a las estrategias económicas más importantes para el desarrollo del producto turístico*

En relación a las acciones estratégicas económicas la tabla 6 presenta la valoración de los expertos de cada uno de los ítems integrados en este bloque de la entrevista estructurada. La acción estratégica económica más valorada fue el desarrollo del producto con una  $M = 4.47$  ( $DT = .718$ ) seguido del ítem apoyo económico con  $M = 4.37$  ( $DT = .679$ ) y la tercera acción más valorada fue el aumento de la inversión con una  $M = 4.35$  ( $DT = .795$ ). Se deduce de ello la importancia que los expertos les dan a la creación de un producto o, como ya se indicó en la parte cualitativa, la creación de un grupo de productos que identifique a España como un destino turístico atractivo. Todo ello, sin olvidar la importancia de aumentar la inversión en turismo, cuestión que podría fortalecer la formación en turismo y la calidad del servicio, aspectos, también, muy relacionados entre sí y que ya se citaban anteriormente como la mayores problemáticas del turismo en España.

En cuanto a las tres acciones estratégicas menos valoradas, se situaron el incremento de oferta  $M = 1.88$  ( $DT = .905$ ) señalado por muchos expertos en la fase cualitativa previa como innecesario debido a la existencia de una sobreoferta concentrada, fundamentalmente, en el sector de los alojamientos turísticos. Por otro lado, el descenso de precios  $M = 2.14$  ( $DT = 1.22$ ) y la reducción de costes  $M = 2.96$  ( $DT = 1.16$ ) han sido valorados con una nota muy baja, probablemente porque repercuten directamente en la inversión y por tanto en la calidad (OMT, 2010).

**TABLA 11**



Valoración de las estrategias económicas más importantes para el desarrollo de un producto turístico español

| Etiquetas            | Mínimo | Máximo | M    | D.T.  |
|----------------------|--------|--------|------|-------|
| Incremento oferta    | 1      | 4      | 1,88 | ,905  |
| Descenso precios     | 1      | 5      | 2,14 | 1,226 |
| Reducción coste      | 1      | 5      | 2,96 | 1,167 |
| Mantenimiento precio | 1      | 5      | 3,10 | 1,246 |
| Aumento precio       | 1      | 5      | 3,37 | 1,339 |
| Aumento presupuesto  | 1      | 5      | 3,52 | 1,027 |
| Política fiscal      | 1      | 5      | 4,00 | 1,063 |
| Aumento inversión    | 2      | 5      | 4,35 | ,795  |
| Apoyo económico      | 3      | 5      | 4,37 | ,679  |
| Desarrollo producto  | 3      | 5      | 4,47 | ,718  |

*N = 92; Fuente: elaboración propia*



*VARIABLES REFERENTES A LAS CINCO ACCIONES ESTRATÉGICAS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO*

En la misma línea, a la hora de ordenar las cinco acciones estratégicas más importantes los expertos situaron en primer lugar el apoyo a la innovación (19.1%), en segundo lugar el desarrollo de nuevos productos (17.3%), un 7% señaló en tercer lugar el aumento de la inversión, un 14% lo relativo a la política fiscal y un 9.5% situó en quinto lugar el aumento de precios.

**TABLA 12** Análisis de frecuencias variable de respuesta múltiple: acciones estratégicas

| Acciones     |                             | Respuestas |               |               |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------|---------------|
|              |                             | Nº         | Porcentaje    | % Nº casos    |
| Acciones     | Mantenimiento precios       | 13         | 3,0%          | 14,3%         |
|              | Descenso precios            | 6          | 1,4%          | 6,6%          |
|              | Aumento precios             | 42         | 9,5%          | 46,2%         |
|              | Reducción costes laborales  | 32         | 7,3%          | 35,2%         |
|              | Aumento Inversión           | 75         | 17,0%         | 82,4%         |
|              | Incremento oferta           | 10         | 2,3%          | 11,0%         |
|              | Aumento presupuesto         | 40         | 9,1%          | 44,0%         |
|              | Desarrollo nuevos productos | 76         | 17,3%         | 83,5%         |
|              | Apoyo Innovación            | 84         | 19,1%         | 92,3%         |
|              | Política Fiscal             | 62         | 14,1%         | 68,1%         |
| <b>Total</b> |                             | <b>440</b> | <b>100,0%</b> | <b>483,5%</b> |

a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1; Fuente: elaboración propia

## 2.4. Acciones estratégicas sectoriales

*VARIABLES REFERENTES A LAS ESTRATEGIAS SECTORIALES MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO TURÍSTICO*

Las valoraciones de los expertos en relación a las estrategias sectoriales más valoradas se ha considerado como muy relevante la participación del sector privado  $M = 4.54$  ( $DT = .656$ ), mejora de la calidad  $M = 4.52$  ( $DT = .758$ ) e impulso en la coordi-



nación  $M = 4.52$  ( $DT = .689$ ), aspectos, todos ellos, relacionados con la importancia de la implicación del sector privado para la existencia de una coordinación efectiva entre agentes.

En cambio, una de las acciones estratégicas sectoriales menos valoradas fue fundamentalmente el aumento de la seguridad  $M = 3.42$  ( $DT = .1.20$ ) al considerarse España, o al menos los expertos tener esa percepción, un país seguro.



TABLA 13

Valoración de las estrategias sectoriales más importantes para el desarrollo de un producto turístico español

|                                  | Mínimo | Máximo | M    | DT.   |
|----------------------------------|--------|--------|------|-------|
| Aumento seguridad                | 1      | 5      | 3,42 | 1,020 |
| Control servicios                | 1      | 5      | 3,42 | 1,091 |
| Limitación construcción          | 1      | 5      | 3,79 | 1,192 |
| Ampliación oferta complementaria | 2      | 5      | 3,83 | ,939  |
| Participación local              | 1      | 5      | 3,90 | ,930  |
| Fomento emprendimiento           | 2      | 5      | 4,00 | ,884  |
| Incremento calidad formación     | 2      | 5      | 4,50 | ,738  |
| Impulso coordinación             | 2      | 5      | 4,52 | ,689  |
| Mejora calidad                   | 1      | 5      | 4,52 | ,758  |
| Participación sector privado     | 2      | 5      | 4,54 | ,656  |

$N = 92$ ; Fuente: elaboración propia

#### *Variables referentes a las estrategias sectoriales más importantes para el desarrollo del producto turístico*

Asimismo, cuando se le pidió a los expertos que situaran un orden de importancia de las cinco estrategias sectoriales más importantes identificaron en primer orden la mejora de la calidad (15.8%), un 13.3% situó en segundo lugar el impulso de la coordinación entre agentes y un 13.1% la participación del sector privado. La Tabla 9 muestra las frecuencias de la variable de respuesta múltiple estrategias sectoriales para cada uno de los ítems que formaron parte de dicha variable de conjunto.



TABLA 14

Análisis de frecuencias variable de respuesta múltiple: estrategia sectorial

|                       |                                  | Respuestas |            |            |
|-----------------------|----------------------------------|------------|------------|------------|
|                       |                                  | Nº         | Porcentaje | % Nº casos |
| Estrategias sectorial | Mejora calidad                   | 70         | 15,8%      | 77,8%      |
|                       | Limitación construcción          | 28         | 6,3%       | 31,1%      |
|                       | Control servicio                 | 26         | 5,9%       | 28,9%      |
|                       | Impulso coordinación             | 59         | 13,3%      | 65,6%      |
|                       | Participación sector privado     | 58         | 13,1%      | 64,4%      |
|                       | Incremento calidad formación     | 51         | 11,5%      | 56,7%      |
|                       | Fomento emprendimiento           | 44         | 10,0%      | 48,9%      |
|                       | Ampliación oferta complementaria | 45         | 10,2%      | 50,0%      |
|                       | Aumento seguridad                | 20         | 4,5%       | 22,2%      |
|                       | Participación local              | 41         | 9,3%       | 45,6%      |
| Total                 |                                  | 442        | 100,0%     | 491,1%     |

a Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1; Fuente: elaboración propia

## 2.5. Objetivos cuantitativos y cualitativos del producto turístico español.

### Objetivos cuantitativos

En la última parte de la entrevista estructurada se les pidió a los expertos que valoraran el listado de objetivos cuantitativos a cumplir en el futuro en relación a la mejora del producto turístico español. En este sentido, el ítem más valorado fue el aumento del PIB con una  $M = 4.00$  ( $DT = .978$ ), el segundo objetivo más valorado fue el aumento de ingresos con una  $M = 3.94$  ( $DT = .873$ ) y el tercer objetivo cuantitativo más valorado fue el aumento del gasto del turista no residente con una  $M = 3.84$  ( $DT = .968$ ).



TABLA 15

Valoración de los objetivos cuantitativos que se deben alcanzar para el desarrollo de un producto turístico español de calidad

|   | Mínimo | Máximo | M    | D.T.  |
|---|--------|--------|------|-------|
| Aumento estancias hotel residentes        | 2      | 5      | 3,45 | ,978  |
| Aumento numero visitantes                 | 1      | 5      | 3,47 | 1,250 |
| Crecimiento Estancias hotel no residentes | 1      | 5      | 3,58 | ,943  |
| Aumento numero turistas                   | 1      | 5      | 3,59 | 1,228 |
| Aumento viajes residentes                 | 1      | 5      | 3,63 | 1,006 |
| Aumento producción turística              | 2      | 5      | 3,76 | ,926  |
| incremento multiplicador del turismo      | 2      | 5      | 3,79 | ,945  |
| Aumento gasto no residentes               | 2      | 5      | 3,84 | ,968  |
| Aumento ingresos                          | 2      | 5      | 3,94 | ,873  |
| Aumento PIB                               | 2      | 5      | 4,00 | ,787  |

*N = 92; Fuente: elaboración propia*

### Objetivos cualitativos

Por último, los objetivos cualitativos más valorados por los expertos fueron: aumento de la satisfacción del cliente  $M = 3.88$  ( $DT = .887$ ), mejora de los servicios turísticos  $M = 3.86$  ( $DT = .870$ ), y aumento de la calidad del servicio  $M = 3.85$  ( $DT = .906$ ), todas ellas variables relacionadas con la calidad en el servicio.



TABLA 16

Valoración de los objetivos cualitativos que se deben alcanzar para el desarrollo de un producto turístico español de calidad

|                                      | Mín | Máx | M    | DT    |
|--------------------------------------|-----|-----|------|-------|
| Recuperación ambiental               | 1   | 5   | 3,13 | 1,084 |
| Aumento seguridad                    | 1   | 5   | 3,40 | ,983  |
| Actitud positiva hacia instituciones | 1   | 5   | 3,55 | 1,189 |
| Aumento competitividad               | 1   | 5   | 3,57 | 1,026 |
| Aumento colaboración                 | 1   | 5   | 3,63 | 1,117 |
| Aumento diversificación              | 1   | 5   | 3,67 | 1,060 |
| Mejora servicios turísticos          | 2   | 5   | 3,86 | ,870  |
| Aumento satisfacción clientes        | 2   | 5   | 3,88 | ,887  |

*N =92; Fuente: elaboración propia*

En este caso, se puede observar que los objetivos cualitativos aquí expuestos tienden a intentar solucionar los problemas identificados como más importantes al principio del análisis, haciendo especial hincapié en todos los indicadores relacionados con la calidad del servicio.



# 9

## Aplicación de políticas estratégicas





## 1. Cuadro de políticas turísticas para el desarrollo de la Propuesta

Debemos comenzar señalando, que el objetivo principal de esta Propuesta es la consecución de la **mejora de la eficiencia del turismo español**. Para lograrlo, inicialmente, hemos de plantear los principios o caracteres que han de condicionar las políticas turísticas que deberán aplicarse en España, para superar los resultados ya obtenidos, por muy importantes que hayan sido en el pasado. Considerando como variables de ponderación de la eficiencia conseguida, alternativamente, el número de personas llegadas, los ingresos recibidos procedentes del extranjero y la cuantía de las pernoctaciones realizadas

El logro de nuestro propósito se ha de fundamentar y razonar en criterios basados en una serie de razones y prescripciones ineludibles:

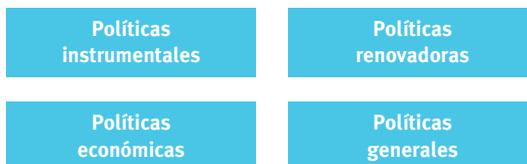
- Es cierto, que el país ha alcanzado un importante crecimiento turístico, que ha sido factor de la consecución de una parte del desarrollo económico y social español.
- Se ha alcanzado un alto nivel turístico internacional, situando su valor entre los tres primeros del mundo aunque, hemos de aceptar, la posibilidad de una mejora futura en los rendimientos obtenidos, reduciendo además los impactos adversos.
- Dándose las circunstancias anteriores, es necesario ampliar el esfuerzo realizado hasta el momento, para alcanzar la eficiencia, o el aumento significativo de los efectos positivos logrados; superando los resultados ya conseguidos.

En ese contexto, las políticas turísticas deben integrarse en un cuadro general, clasificadas según determinados fines. Dedicándose especial atención primero a las que definimos como instrumentales y motivadoras. Seguidamente a las que se consideran como permanentemente renovadoras. Y por último, a las definidas por presupuestos económicos. No atendiendo, por tanto, en nuestro caso a la descripción y detalle de todas aquellas que son condicionantes de cualquier desarrollo, y que, por su misma naturaleza e implicación, quedaron de manera implícita ya expuestas.



FIGURA 1

Políticas Turísticas para el desarrollo de la propuesta



De las cuatro señaladas, con referencia a las últimas, en las que no se profundiza, no se han de ignorar aquellas acciones que responden a ciertos principios generales, y por tanto, no específicamente a fundamentos turísticos. Por lo que no dedicaremos espacio de análisis, pero de las que si destacaremos:

- las intervenciones de proyección político pública que afectan a todos
- las políticas gubernamentales que modernizan el país y le sitúan en vanguardia, propiciando el desarrollo armónico sostenible
- las medidas de las autoridades para la planificación, que mejoran la gestión de las actividades económicas.
- las que signifiquen y justifiquen el reconocimiento de la bondad del turismo para la población en general.
- las que ayuden a revalorizar el turismo social, proyectando el logro de un turismo para todos, como elemento que incremente los viajes
- las actuaciones que favorezcan el desarrollo social y cultural; que a su vez servirán para promover el turismo doméstico, contribuyendo al desarrollo regional y al fortalecimiento de la marca España.

El desarrollo de la Propuesta que en este trabajo se realiza, es evidente que no podría nunca tener éxito, si no se aplicasen todas las políticas o estrategias suficientemente eficaces, para ser capaces de estimular los factores de cumplimiento de los objetivos.

La articulación de un programa de acción, o el diseño de un cuadro de políticas operativas y ejecutivas -o políticas conducentes al logro de los objetivos proyectados- puede plantearse desde diferentes formas. Pero, en gran medida, se identifica el proceso de actuación con un itinerario establecido que se estructura en cinco fases:



*definición de objetivos-elección de la política-selección de la estrategia-aplicación de la medida-seguimiento de resultados.*

En nuestro caso, articulando el proceso tal como se ha señalado, la fase primera se concretará, definiendo los propósitos perseguidos, pero teniendo en cuenta la existencia de tres escalones precisos en esa búsqueda de los grandes objetivos:

**TABLA 1**  
 Objetivos propuestos para la mejora del turismo en los próximos años

|   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL TURISMO ESPAÑOL</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</li> <li>• CONSOLIDACIÓN DE EFECTOS POSITIVOS</li> <li>• LOGRO DE NUEVOS BENEFICIOS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances en la coordinación entre agentes</li> <li>• Progreso en la formación</li> <li>• Mejora de los procesos de calidad</li> <li>• Diversificación efectiva del producto turístico</li> <li>• Aumento de los rendimientos económicos</li> <li>• Perfeccionamiento del Conocimiento turístico y sistemas de información</li> </ul> |
|---|---|--|

El cuadro anterior refleja de manera genérica los objetivos de la política turística, y reúne, algunos ejemplos básicos de su finalidad. Además de poner de manifiesto la importancia de reconocer con precisión qué es lo que se persigue.

La Propuesta de mejora de la eficiencia del turismo español, tras definir los objetivos, estructura en cinco grupos las posibles políticas aplicables, para alcanzar aquellos fines. Políticas, que desde otra visión o interpretación podrían ser diferentes, pero que aquí se resumen de la siguiente forma:

- Políticas para la competitividad, relacionadas con el ámbito externo a superar.
- Políticas de comunicación, destinada a proyectar nuestra mejor realidad
- Políticas dirigidas a de calidad, exigentes y condicionantes de la oferta derivada
- Políticas de innovación, como instrumento determinante de nuestra Propuesta
- Políticas formuladas para ampliar la Responsabilidad Social.

Estas políticas, sucesivamente, se transforman en estrategias de ejecución inmediata, después en planes de acción o de actuación y finalmente en medidas concretas.



TABLA 2

Cuadro de Políticas y estrategias para la mejora de la eficiencia

| Calidad  | Innovación  | Competitividad  | Comunicación  | Responsabilidad social   |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensificación y permanencia</li> <li>• priorización y control</li> <li>• premio a la marca</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• producto</li> <li>• procesos</li> <li>• organización</li> <li>• tecnologías</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuevos productos</li> <li>• gestión de costes</li> <li>• formación</li> <li>• acciones de incentivo</li> <li>• acción sobre los precios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• selectiva</li> <li>• virtual</li> <li>• integrada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• eficiencia</li> <li>• medioambiental,</li> <li>• mejora social</li> <li>• y sostenibilidad económica</li> </ul> |

Como consecuencia puede hablarse de la implicación de cinco ejes fundamentales en la acción de la política en turismo de los cuales, dos, son instrumentos de actuación (la calidad y la innovación) y los otros tres, adquieren el carácter de líneas de actuación, con una proyección más estructural y extensiva.

## 2. Políticas de calidad

Hemos de destacar que el propósito de esta Propuesta es la consecución de diversos objetivos, utilizando como clave de todo el proceso, el logro de la calidad. Se ha de considerar la calidad como el objetivo intrínseco de toda la política general. Manteniendo el principio de que ha de conseguirse la plena satisfacción del cliente; entendiendo satisfacción en su sentido más amplio y completo, igual que la fidelidad como la oportunidad y decisión de repetir siempre.

La política de calidad en nuestra Propuesta para la mejora de los rendimientos del turismo, ha de trabajar y dirigirse en el proceso, siempre con la filosofía de la euforia y alegría del comprador. Siendo, lo extraño, el descontento del viajero. Todo esfuerzo en calidad necesariamente ha de convertirse en una ampliación de los resultados de las estrategias instrumentadas.

Siempre, considerando que nuestro objetivo de la plena calidad es idéntico a la plena satisfacción del cliente, habremos de preguntarnos ¿por qué se produce la no calidad en la prestación de servicios y productos turísticos, en nuestras empresas y explotaciones?



El liderazgo que ha correspondido, corresponde y ha de corresponder a España en el desarrollo del turismo mundial ha de ser la primera razón que nos obligue a ser firmes en el logro de la calidad. Todo liderazgo necesariamente ha de caracterizarse por la eliminación de lo inadecuado, impreciso, errático e insolente.

Si hiciésemos un inventario de lo que no debe existir en la oferta turística española, deberíamos reflejar, en una relación de insatisfacciones, un grupo a modo de ejemplo que sirviera para que su conocimiento y control impidiesen su existencia. De este modo se debería tratar de evitar:

- La descuidada recepción del viajero, sin empatía y acercamiento.
- Los permanentes retrasos en horarios e incumplimiento de obligaciones.
- La inadecuación espacios de espera, abordajes y recepción de servicios.
- La suciedad manifiesta, situaciones exentas de sensibilidad y control.
- El engaño de prestaciones envilecidas en la realidad frente a la promoción.
- La falta de inspección y seguridad en ofertas engañosas en su difusión.
- La suma permanente de dificultades de acceso, llegadas e inmigración.
- El abandono de responsabilidades de custodia y conservación de bienes.
- El desamparo y desprotección física, personal y de derechos al turista.
- La falta de servicios clínicos, de desvelo, de atención, amparo y escolta.

Por el contrario, el turismo español se ha de manifestar como ejemplar, en la ampliación y mejora de un conjunto de servicios y desvelos a favor del visitante. Atención que se mostrará como el mejor factor de atracción de un turismo satisfecho. Entre ellas podrían destacarse:

- La permanente preocupación por satisfacer las necesidades del cliente.
- El impulso de una legislación que evite el engaño económico al viajero.
- La creación de una atmósfera de seguridad y protección en los destinos.
- La versatilidad en la prestación de servicios frente a la rigidez e intolerancia.
- El cumplimiento de las expectativas del turista.
- El esfuerzo por mantener una estrategia renovadora tanto en los atributos físicos del producto como en los funcionales.
- La creación de espacios diversos que atiendan las actitudes personales.
- La existencia de un servicio de atención urgente que resuelva los problemas y disfunciones coyunturales del turista.



Todas las recomendaciones y las cuestiones que se deben evitar deben servir para el logro de la mejora de los servicios. Siendo importante que, desde la política turística de la calidad, se consideren todas aquellas premisas como imprescindibles.

El esfuerzo en la conquista del modelo diseñado con la permanencia de aquellos principios, pudiera resultar inicialmente costoso. Pero, se ha estudiado y valorado, que el aumento de los gastos de explotación que supone -en todos y en cada uno de los servicios y entidades comprometidas- se ven recompensados con distintos beneficios. Estos rendimientos vienen expresados por la mayor fidelidad, el mayor gasto medio, la mayor estancia media, la mejora de la estructura de las compras y prestaciones, el efecto promocional sobre terceros, etc.

Con objeto de plantear cuáles son los principios en los que se basa la mejora de la calidad en los que se apoya nuestra Propuesta, es interesante que se resuman las bases del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE).

Este sistema nace a mediados de la década de los noventa, momento en el que, el sector turístico español, es consciente de la importancia que ha de ir adquiriendo la calidad como garantía de excelencia, frente a la progresiva implantación de la oferta de otros destinos turísticos emergentes competidores. Por encima de todo, se destaca en este sistema, *“que la calidad se concibe como una opción empresarial totalmente voluntaria”*.

El SCTE está concebido para el sector turístico español y se fundamenta en tres soluciones técnicas:

- **El SCTE Sectores**, apoyado en las Normas de Calidad Turística Española que se expresa con la certificación de la Marca de Calidad Turística (Q).
- **El SCTE Destinos**, que se inicia ante la necesidad de disponer de una clasificación que gestione un sistema de calidad integral en destino, en donde participen el mayor número posible de agentes turísticos y no turísticos del destino.
- **El SCTE Buenas Prácticas**, que se inicia partiendo de los planes de excelencia y dinamización turística.

La política de calidad turística que ha de instrumentalizarse en las empresas, destinos y sectores, necesariamente ha de considerar como módulos del manual de



exigencia seis condiciones que han de ser evaluadas y consideradas especialmente en su cumplimiento, no solo para exigir la calidad, si no para motivar una inquietud primero, y un compromiso después, por el logro de la máxima satisfacción del cliente, turista, viajero, etc.

La primera de ellas es la conveniencia de intensificar las acciones que lleven al cumplimiento del cuadro de afirmaciones y negaciones del modelo anteriormente expuesto. Modelo que modificaría al alza el valor de las prestaciones y la interpretación asumida por el consumidor. La segunda la permanencia que significa que la cultura, espíritu o actitud a favor de la calidad, no es un hecho, circunstancia o norma a cumplir, que pueda ser aplicada con periodicidad, sino que ha de hacerse permanentemente y bajo un estricto control de exigencia. En tercer lugar el principio de prioridad, que dicta que la calidad no es un objetivo secundario o complementario, sino una regla fundamental a respetar y a desarrollar al límite.

En un segundo grupo de condicionantes será conveniente organizar procesos rigurosos, que midan los niveles de calidad y la tendencia que mantienen los diferentes indicadores. Solo vigilando progresos, variaciones, declaraciones del grado de satisfacción y la evolución de la aceptación de los servicios turísticos, se podrá controlar el cumplimiento de esta política turística tan transcendente.

Por otra parte, premiar la marca de calidad como expresión del cumplimiento, estimulará y promoverá actitudes de fomento y desarrollo de una actitud empresarial motivadora de una mayor y mejor demanda. Solo la buena calidad podrá promover un buen turismo. Semejante a la Ley de Gresham acerca de las monedas. *Siempre la moneda buena desplaza a la mala y, por tanto, solo el turismo bueno generará buen turismo.*

### 3. Políticas de innovación

La Propuesta que se formaliza en este trabajo, se desarrolla con base al principio, que se fundamenta en la necesidad de hacer permanente la actitud por el cambio.

Es necesario incorporar elementos que rejuvenezcan la imagen, modernicen los procesos, incorporen novedades o dinamicen la rutina. Es fundamental, admitir y asociar, todo aquello que en una palabra signifique introducir en el ámbito una transformación hacia lo ideal.



El capítulo sexto de este estudio se dedica de manera monográfica a la justificación de la innovación como factor necesario en la mejora de la optimización de los resultados turísticos. Describiéndose un matriz innovadora que cruza los instrumentos posibles para la innovación, con aquellos espacios en donde aplicar la innovación. Se pretende no hacer filosofía de la innovación, sino valorar de manera práctica las acciones reales que el turismo español necesita a corto y medio plazo, en medidas innovadoras para acrecentar los resultados.

El objeto de este capítulo no es otro, que mostrar, desde la perspectiva efectiva de la innovación, algunos ejemplos reales de posibles políticas innovadoras exponiendo su aplicación en los espacios en donde innovar. Su fin será evidenciar que, la recomendación que se deriva de esta investigación, no significa que se pretenda innovar por innovar, sino interpretar, que un comportamiento enlazado a un ejercicio innovador -sea el que sea- siempre tendrá una cierta capacidad enriquecedora. Producto de la misma actitud de cambio. Ello quiere explicar que innovar equivale a una oportunidad para conseguir un fin, o alcanzar un objetivo, puesto que puede plantearse la hipótesis demostrada, de que el coste de una práctica innovadora tal como se concibe, siempre será menor que los rendimientos que proporciona.

Para su explicación se procederá a relacionar alguna de las acciones y políticas posibles, que son fáciles de aplicar en el sistema turístico. Que son consideradas como instrumentos para innovar, demostrando la utilidad de su manejo, con relación a los espacios para innovar, en acciones concretas.



TABLA 3

Desarrollo de alianzas y fomento y búsqueda de cooperación

| Procesos  | Destinos y empresas | Nuevos productos |
|---|---------------------|------------------|
| <p>En turismo la acción de crear y fortalecer redes y líneas de cooperación entre los diferentes espacios innovadores y desde los diversos instrumentos, sin duda provocará rendimientos añadidos muy significativos. Especialmente entre las PYMES. Cooperar en un logro tecnológico para optimizar los back office minimiza los costes y facilita el uso de instrumentos de otra forma imposible de conseguir. El desarrollo de alianzas para crear un circuito o una ruta turística, o para configurar un pack o producto mixto podrá potenciar un destino o una empresa</p> |                     |                  |



TABLA 4

## Movilidad en el empleo y optimización de la productividad

**Organización****Recursos humanos****Mejora rentabilidad**

La organización del personal, provocando intercambios en los departamentos, buscando la idoneidad de las competencias, ha de ser función de una unidad innovadora, que considere necesario la movilidad como eje de la mejora de resultados. Es necesario proceder permanentemente a establecer las estructuras laborales, que se identifiquen con modelos de productividad de amplia satisfacción para el trabajador; y de excelencia en los trabajos realizados. Consiguiendo también el logro de rendimientos económicos superiores.



TABLA 5

## Difusión del uso de avances en cualquiera de los instrumentos innovadores

**Organización y procesos****Empresas y conocimiento****Ampliar la innovación**

Propagar los resultados de la investigación científica e integración de los avances tecnológicos en el sistema organizativo de las PYME es siempre positivo. Lo cual será posible a través de la existencia de un centro nacional de difusión; divulgándose todas aquellas oportunidades innovadoras que puedan ser incorporadas a los procesos productivos de las micro, medianas y pequeñas empresas. Difusión que permitirá ampliar los efectos de procesos, organizaciones y tecnologías específicas.



TABLA 6

## Colaboración y desarrollo de prácticas entre las empresas y los centros formativos

**Procesos****Recursos humanos****Mejora profesional**

El fomento de acuerdos para establecer canteras, laboratorios de formación y áreas de simulación, es una política eficaz para lograr que las empresas vinculadas a las universidades y a los centros de investigación, intercambien recursos, experiencias y conocimientos para conseguir la mejora profesional y la calidad técnica de los empleados. Adaptándoles a los principios, misión y visión de las unidades productivas; consiguiendo de esa manera formar a los alumnos en prácticas más efectivas.



TABLA 7

Desarrollo y uso de nuevos productos, herramientas e instrumentos financieros

| Procesos   | Empresas y destinos | Reducción costes |
|--|---------------------|------------------|
| <p>El acceso de las empresas a recursos financieros novedosos, tales como capital riesgo, créditos blandos y subvenciones para apoyo de espacios de innovación en la creación de nuevos productos, rutas y “paquetes turísticos” será una estrategia de beneficiosos resultados. Convirtiéndose en innovadores tanto las entidades de crédito, como los empresarios turísticos, al poder asignar aquellos fondos a nuevos productos.</p> |                     |                  |



TABLA 8

Construcción de tecnologías digitales avanzadas

| Técnicas   | Destinos y empresas | Calidad y rendimiento |
|--|---------------------|-----------------------|
| <p>Aquellas que sirven para lograr beneficios en regiones turísticas específicas tales como zonas rurales y aisladas, montañosas o periféricas; o para paliar problemas de subdesarrollo regional, en zonas sin recursos aparentes para el desarrollo económico y social. Políticas que aumentarán la oferta de productos, mediante técnicas de construcción de centros de interpretación, mejora de infraestructuras, etc. En especial por medio de las tecnologías digitales dadas a conocer para la gestión</p> |                     |                       |



TABLA 9

Desarrollo de instituciones que promuevan la innovación

| Procesos y técnicas   | Productos y comunicación | Ampliar el uso en espacios |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <p>La sensible dificultad que tiene la innovación aplicada en ciertos espacios como los productos, la comercialización o el conocimiento, aconseja avanzar en innovación de los espacios por medio de procesos inducidos. Es decir, creando compromisos para la innovación en centros auxiliares de apoyo; que se convertirán en instituciones promotoras de innovación en los espacios con menos medios. De modo que el mantenimiento de aquellos con escasos recursos, ampliará la cobertura innovadora</p> |                          |                            |



**TABLA 10**  
Coordinación de relaciones entre el sector público y privado

| Organización  | Empresas y destinos | Mejorar la eficiencia |
|---|---------------------|-----------------------|
| Los estudios realizados sobre la eficacia en la coordinación inter administrativa pone de manifiesto un gran déficit en consenso. Por lo que se considera que innovar en procesos y sistemas de organización entre los sectores públicos y privados, posibilitará actuaciones más acordes con los intereses y objetivos deseados por todos. |                     |                       |

**TABLA 11**  
Impulso de servicios móviles y digitales para poblaciones con recursos limitados

| Técnicas   | Productos y destinos | Mejora eficiencia |
|--|----------------------|-------------------|
| El estímulo de servicios móviles y digitales para jóvenes, personas mayores y discapacitados, como podrá ser el acercamiento y uso de puntos de internet, favorecerá de manera importante el acceso a productos y destinos y a la mejora de la comercialización de nuevos servicios y paquetes turísticos; favoreciendo un importante aumento de la demanda. |                      |                   |

**TABLA 12**  
Apoyo a las microempresas que promuevan la innovación

| Procesos y técnicas  | Comercialización | Ampliar el conocimiento |
|--|------------------|-------------------------|
| Es fundamental impulsar a las microempresas del sector turístico y especialmente al artesanal o de producción tradicional, con el fin de utilizar su estructura, experiencia y potencialidad para ampliar la capacidad de esta clase de oferta, concretamente a través de la mejora de su nivel tecnológico. |                  |                         |

**TABLA 13**  
Desarrollo y motivación del comercio electrónico en el ámbito de las PYMES

| Técnicas  | Comercialización | Mejorar los rendimientos |
|---|------------------|--------------------------|
| El apoyo a las PYME ha de incluir ayuda al comercio electrónico en su estrategia de desarrollo. Pretendiendo solucionar los problemas de formación del personal. Fomentando procesos de innovación en las pequeñas empresas, para que las acciones de difusión y distribución se mecanicen de manera integral mejorando rendimientos. |                  |                          |



TABLA 14

Mejora y conservación medio ambiental

| Técnicas | Empresas y destinos | Mejora de la sostenibilidad |
|----------|---------------------|-----------------------------|
|----------|---------------------|-----------------------------|

Es necesario el fomento de sistemas innovadores de gestión del medio ambiente que utilicen tecnologías limpias y el reciclaje de residuos. Reduciendo el consumo de la energía, procediendo a la depuración de residuos y al tratamiento de líquidos residuales; consiguiendo al mismo tiempo, que el apoyo al desarrollo sostenible, mejore los rendimientos económicos a través de prácticas conservacionistas.



TABLA 15

Impulso a la acción investigadora y del desarrollo del conocimiento

| Comunicación y técnicas | Empresas y destinos | Promover el conocimiento |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|
|-------------------------|---------------------|--------------------------|

Se pretende ayudar, y colaborar con aquellas PYME que deseen beneficiarse de los datos, estudios y actividades de la investigación científica; realizadas desde los centros especializados en el desarrollo de conocimiento. Colaborando además en los procesos de información; prestando su experiencia y realidad para el desarrollo de aportaciones teóricas más completas, que sirvan para la creación de instrumentos digitales de gestión. Línea innovadora que podrá impulsar nuevos procesos.



TABLA 16

Desarrollo de instrumentos tecnológicos que mejoren los servicios de proximidad

| Técnicas | Productos y destinos | Mejora de la calidad |
|----------|----------------------|----------------------|
|----------|----------------------|----------------------|

Crear itinerarios de servicios turísticos y de ocio en general, que a través de la digitalización de mapas y manejo de GPS, sirvan de orientación, como técnicas de búsqueda activa productos y destinos turísticos. Fomentando por otra parte el desarrollo de actitudes emprendedoras entre pequeños empresarios. Favoreciendo la acción formativa para potenciar el espíritu emprendedor y la gestión de empresas turísticas próximas a los núcleos de desarrollo turístico.

## 4. Políticas para la competitividad

Se ha de destacar, que ocupando el turismo extranjero que visita España los primeros puestos de un teórico ranking mundial comparativo, no puede dudarse de la capacidad competitiva del turismo español. Capacidad que se refiere a receptividad,



en cualquiera de las variables esenciales en las que se mide la demanda turística. Nuestro turismo ocupa el primer lugar, si se cuantifica desde las perspectivas del número de estancias realizadas por los viajeros procedentes del exterior. En cambio, le corresponde el segundo lugar, si la demanda turística se mide, desde la valoración de los ingresos correspondientes al gasto realizado. No obstante, si se evalúa en cuanto al número de personas o turistas que visitan el país, ocupa el tercer lugar mundial. Como consecuencia de esa posición privilegiada que corresponde a España en cuanto a la absorción de turismo extranjero, es necesario plantearse políticas de competitividad que permitan mantener al turismo español en los primeros puestos de la escala representativa de esos niveles de aceptación.

En el capítulo cinco ya se presentó el cuadro de estrategias competitivas estimulado por el sector empresarial. También, la posición que le otorga El Foro Económico Mundial al turismo español, junto al sistema de indicadores elaborado para medir el grado de competitividad.

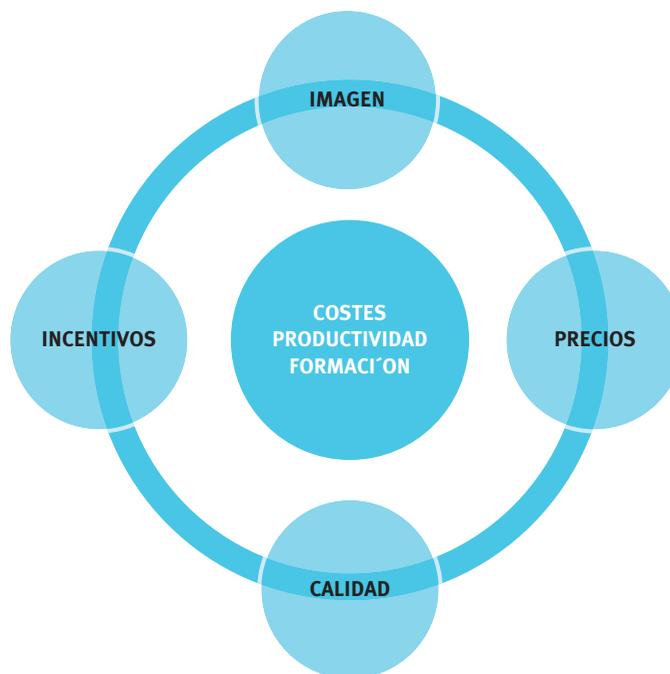
En este punto del debate sobre la competitividad, se ha de plantear también este concepto como filosofía. Dejando muy claro, que competitividad es futuro. Que la penetración en los mercados solo es posible mediante estrategias o políticas de competitividad, y que son estas, las que deben aplicarse para poder participar en los mercados concurrentes.

En la búsqueda de la competitividad se han de distinguir dos tipos de condicionantes: los que se proyectan externamente en los mercados competitivos y aquellos otros cuya proyección es interna y se aplican especialmente, en las acciones de elaboración del producto.

La competitividad en sentido estricto se ha de entender como un estado comparado, cuyo resultado favorable posiciona de manera refinada su capacidad de atracción.



FIGURA 2  
Costes productividad formación



### Condicionantes internos

#### *Productividad*

El primer elemento que necesariamente ha de ser tratado con el fin de conseguir un producto, servicio o bien turístico competitivo, es el que se refiere a la mejora de la productividad expresada en resultados. Nunca el producto español podrá competir -por ejemplo con el producto turístico marroquí- si las cantidades de bienes puestos al servicio del turista al mismo precio, y con la misma calidad son superiores. Por tanto, se manifiesta aquí la necesidad de ser innovadores, y especialmente eficientes, en el ámbito de la productividad, para ser mejores en todo.

En el entorno de las industrias el proceso y resultado de la política de productividad se manifiesta con cierta facilidad, actuando sobre la tecnología de la cadena de montaje, o por medio de un aumento de capital. Es evidente que, la posibilidad de ofrecer el mismo número de habitaciones con la mitad del número de empleados, podría ser un buen ejemplo de productividad. Pero ello no es recomendable en tur-



ismo pues la acción terminaría con una fuerte desatención al cliente, consiguiendo todo lo contrario de lo que en este aspecto perseguimos, que no es otra cosa que aumentar la productividad pero con más satisfacción del viajero.

### *Formación*

Otro factor interno para el logro de la competitividad es la mejora de los procesos formativos pues se comprueba que una buena formación reduce la necesidad de ampliar el número de trabajadores ante un incremento de la demanda. Por lo cual, si se desea en España mejorar la competitividad debe hacerse un esfuerzo importante en adecuar al nuevo modelo productivo y de calidad el sistema educativo, en sus diferentes niveles y planos.

Hemos de pensar que un empleado turístico hasta ahora ha sido adiestrado en procesos poco tecnificados, pero sucesivamente, el esfuerzo por un mejor posicionamiento en competitividad, exige dotar a los empleados de los diferentes subsectores turísticos de mejores conocimientos y de competencia más enriquecida, si se pretende favorecer al mismo tiempo, el factor de la productividad.

### *Control sobre los costes*

Finalmente, se ha de hacer mención a los costes que de manera independiente, por medio del control presupuestario o asociados a los factores anteriores (productividad y formación) han de ser optimizados para conseguir la obtención de resultados eficientes. No cabe duda que la mecanización o tecnificación de procesos, ha de convertirse en una práctica necesaria que debe conducir a conseguir el objetivo de la competitividad. Pues de no existir una verdadera política de gestión de costes, no puede plantearse idealizar la competitividad.

Por ello, se ha de concluir que la competitividad desde los factores internos de la empresa turística, y por tanto, desde la iniciativa que mueve esta Propuesta, se configura como una función compleja e integrada en conjunto, por los tres elementos a los que nos hemos referido. Es por tanto necesario, una simbiosis perfecta entre productividad, formación y control, comprometiendo a todos por igual.



## Condicionantes externos de la competitividad en la empresa turística

### *Precios*

Se puede caer en la trampa, si se considera que se aumenta la competitividad, bajando los precios pero, dicha acción, acarrea al mismo tiempo un descenso de la calidad. Pero ello, no es acertado realizar esta acción, ya que para bajar los precios -al margen de posibilidades ambiguas de aumento de la demanda, que en este caso permanece constante- sería necesario primero elevar la productividad, después conseguir por medio de la mejora de la formación más eficiencia en el empleo y, por último, reducir los costes por la vía de una optimización del control presupuestario. La competitividad ha de lograrse, por tanto, manejando al mismo tiempo los cuatro factores externos de competencia y, por supuesto, controlando al menos el comportamiento de los factores internos.

### *Calidad*

Esta Propuesta basa su fundamentación en la elevación de la calidad del producto turístico de tal modo que, no será válida ninguna política de competitividad sino se acompaña de un alza sustancial de la excelencia de los bienes y servicios turísticos. En ese sentido, en el capítulo precedente se habló del condicionamiento superior del mantenimiento de la calidad, por encima de cualquier otro objetivo. Y, aunque no se pretende llegar a un enfrentamiento entre calidad, y competitividad por la vía del descenso de los precios, es necesario jerarquizar o priorizar el principio de la calidad a cualquier otro que sea. No se duda por otra parte, que la defensa de otra política o estrategia turística defensora de otro principio, si descuida la búsqueda de la satisfacción del cliente, terminará por ser un fracaso.

### *Imagen*

Es un hecho relevante que es preciso disponer de una buena imagen, marca o branding del producto turístico. Una buena marca capaz de hacer posible el reconocimiento de los valores que posee el bien que se identifica y se desea transferir. Todo esfuerzo en imagen será posteriormente recompensado. Por el contrario, todo aquello que no posee un mensaje de marca o que es desconocido no se venderá



de tal modo que no puede entenderse una política de competitividad en donde no prolifere el distintivo o lema que exprese el fundamento del proyecto. No deberemos impulsar en esta Propuesta, aquello que ignore el mensaje representativo de una filosofía de cambio, calidad y modernismo.

### *Incentivos*

La fuerte competencia de los mercados no ha de obligar a aplicar estrategias o medidas de atracción que, en un plazo de tiempo corto o largo, se conviertan en malas decisiones. Es el caso de las acciones tendentes a la reducción de los precios o a la merma de la calidad que se producen por efecto de la subida de los costes. Vender más, con precios a la baja, inferiores a los bienes y servicios transferidos, no es distribuir, sino mal vender. Tampoco ofreciendo menos por lo mismo, ante la imposibilidad de elevar precios, será la solución, sin embargo, en campañas competitivas enriquecer las ventas o el producto con incentivos o regalos que mejoren la oferta, sin degradar los fundamentos -calidad/precio- podrá ser la solución.

## 5. Políticas de comunicación y desarrollo

Se consideraba hace años, en los manuales de economía de la empresa, que la evolución a seguir por un bien, producto o servicio, desde la concepción de su necesidad era ser producido, distribuido y consumido. Hoy entendemos que hay otros pasos intermedios tan importantes como aquellos que deben valorarse e interpretarse, para configurar en el futuro lo mejor posible el desarrollo de ese bien.

El producto turístico en concreto, debería ser simulado, verificado, auditado y comunicado, con objeto de que su desarrollo responda de la mejor manera al esquema ideal de su concepción. Pero lo que interesa valorar en este punto es la fase de su comunicación y puesta en conocimiento de su futuro consumidor, en este caso un turista o un viajero.

Sería oportuno plantearnos, siempre que se programe o se planifique el deseo de ofertar un producto turístico, un test responsable y riguroso partiendo del principio de que la puesta en el mercado es lógica y adecuada, no considerando o dudando



en este momento ninguna duda sobre la oportunidad del lanzamiento. Desde ese instante cuatro grandes preguntas deberíamos formular en la campaña o proceso de distribución:

- ¿A quiénes debe ir dirigida la acción de comunicar?
- ¿Cómo deberíamos comunicar y la intensidad del mensaje?
- ¿Qué medios y tecnologías deberíamos manejar?
- ¿En qué momento del ciclo, previo al consumo deberíamos comunicar?

No es fácil responder a dicho test, sobre todo con rigor y eficiencia porque, si bien es fácil responder de manera literal, es difícil la respuesta si nos planteamos en el marco de la política turística general conseguir un conjunto de soluciones a diversos problemas que se nos plantean en el momento de la elección. Dicha dificultad proviene de la limitación de medios para propagar, comunicar y dar a conocer nuestros múltiples productos o servicios turísticos, que siempre en campaña, habrán de competir entre ellos. Por ello conviene que nos planteemos los siguientes interrogantes:

- ¿Qué productos son los que merecen la concesión de la prioridad?
- ¿Cuál es la elasticidad de la cuota de impacto respecto al incremento campaña?
- ¿Qué mercados deberían ser seleccionados ante productos comunes a comunicar?
- ¿Cuál debe de ser el retardo temporal entre lanzamiento y éxito?

Sabemos perfectamente, que las preguntas del test son complejas, con fuerte contenido teórico y sobre todo no ofrecen respuesta inmediata ni absoluta. Posiblemente, en la mayoría de los casos sus mensajes son oscuros, poco explícitos y mantienen un período de vigencia relativo. Pero ello, no ha de desanimarnos en el momento de la decisión de promover la comunicación de nuestros productos turísticos.

Sin embargo, las inquietudes que plantean nos obligarán a profundizar mucho más en el conocimiento y no incentivarán a buscar ideas y procesos más cercanos a la eficiencia que es nuestro gran objetivo. En función de la programación de la comunicación que hagamos, los resultados de nuestro desarrollo turístico serán distintos, mayores o menores. Siempre, valorando las preguntas formuladas.

La acción de comunicar los productos turísticos españoles, aprovechando las técnicas de difusión e imagen más avanzada, no es cuestión baladí. Aquellos segmentos que menos conocen la realidad turística española, han de ser motivados por atractivas



rutinas de imagen, a ser posible con realidad virtual. Se pretende con esta Propuesta motivar a potenciales turistas que conocen poco la realidad turística española.

La comunicación ha de reunir todos los elementos que sirven para provocar sensaciones de necesidad y ansiedad. Pero considerando, que el procedimiento y la intensidad del mensaje han de ajustarse a los reducidos recursos que posee una política turística, que pretende cambiar muchos de los antiguos estereotipos sobre el sector, y por el contrario, impulsar un turismo diferente en donde desaparezcan los desajustes del pasado.

Es importante conseguir que, los medios y tecnologías manejadas, sean suficientemente innovadoras y capaces de aprovechar sus propias condiciones para provocar el deseo de viaje. En la actualidad hay numerosos trabajos científicos que perfilan todos los detalles específicos que debe de reunir una campaña de comunicación.

Debe considerarse, que aquellos recursos y productos turísticos que admiten mejor la selección, y especialmente, el aprovechamiento de los medios utilizados para la campaña, son los que merecen la concesión de la prioridad. Tal es el caso del uso de la telemática y la electrónica que facilitan en aprovechamiento de los *big data* todavía poco explotados y con gran potencial. Siempre reconociendo, que la exigencia de justificar la viabilidad de toda acción ha de saber, que la elasticidad general de la cuota de impacto, respecto al incremento de la campaña, medida en el valor de las inversiones dispuestas en todos los sistemas y medio, según los estudios más recientes realizados es igual a 0,009. Es decir, si se duplicase el presupuesto inversor dedicado a todos los medios de comunicación, el impacto sería solo del 9%.

Los mercados sobre los que se debería actuar primero serían aquellos en los que se percibe una caída de la competitividad, observando la desviación de segmentos tradicionales, perdiendo por la recesión parte de los beneficios. Asimismo, es conveniente conocer de la gama de nuevos productos o recursos puestos en valor e identificar cuáles son los más sensibles a verse afectados por la comunicación, apoyada en las técnicas más utilizables en cada caso.

Siempre la política de comunicación ha de tener en cuenta un condicionante básico que no es otro que la limitación de fondos económicos, sobre todo teniendo en cuenta la versatilidad de los mensajes y su poder de convencimiento, así como las dificultades existentes para tener un dominio sobre los balances que determinen



los grados de éxito. Está claro, que cualquier estrategia de promoción es compleja, no por la calidad de sus contenidos y valor de los posibles resultados, sino por la complicación de su evaluación.

## 6. Políticas de Responsabilidad Social

En el marco de la Propuesta que se presenta existe un objetivo muy importante que es proceder a imponer en todos los procesos del sistema turístico políticas efectivas de Responsabilidad Social Corporativa. Es una filosofía que se intenta proyectar y acrecentar en nuestro desarrollo alcanzando rendimientos económicos, beneficios de explotación, márgenes de operación adecuados pero, también, todos los fines han de seguir los preceptos de la Responsabilidad Social.

El estudio realizado indica varios hechos que no pueden ser olvidados y que en el pasado quedaron prácticamente ignorados. Situaciones graves en las que el turismo, de manera activa, por ignorancia o por omisión, fue culpable evidente o, al menos, cómplice cooperador de:

- desajustes ambientales graves,
- consumos de recursos naturales exagerados,
- graves problemas de contaminación ambiental,
- influencias en el cambio climático,
- graves conflictos sociales y laborales en las empresas,
- formas de turismo muy distanciadas de conductas ejemplares.

Como resumen, se puede afirmar que se ignoraron principios éticos, sociales y humanos que debieron haber sido fortalecidos.

Ahora es el momento de considerar, en el marco de las políticas turísticas, la necesidad de que todo acto turístico se ordene, tanto desde la construcción o implementación de la oferta como del uso de los recursos para el turismo; desde las contrataciones laborales que se efectúan; o desde la planificación de la actividad. Es decir, se trata, de que los gestores sean conscientes de que la Responsabilidad Social bien desde las empresas, bien desde las instituciones, bien desde el consumidor ha de contribuir a la conservación y sostenibilidad turística.



No hace mucho tiempo, hablar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) era poco frecuente, sin embargo en la actualidad se puede afirmar que la RSC se ha convertido en un verdadero paradigma moderno. Pensamiento cuya interpretación, filosofía y aplicación se identifica con progreso, adecuación y excelencia.

Las Políticas a aplicar, proyectando el esfuerzo en su máxima expresión (concepción y evaluación), reflejan la necesidad de contemplar cinco elementos determinantes de la RSC en el marco de la Propuesta de Mejora de la Eficiencia:

- Responsabilidad corporativa con los objetivos económicos sociales.
- Fidelidad a la exigencia de la sostenibilidad ambiental.
- Compromiso con los derechos del consumidor y de la sociedad civil.
- Competencias, valores y oportunidades del trabajador.
- Autenticidad y conservación del patrimonio cultural.

Puede afirmarse que el horizonte de aquellos proyectos, empresas o emprendimientos que se proyectan sin considerar su responsabilidad activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, serán muy limitado. Además perderán la capacidad de participar en una tarea común que es la de la solidaridad y la excelencia.

En la actualidad, los participantes en el desarrollo -a menudo, sólo interesados en el crecimiento de los sistemas económicos o de las magnitudes físicas- han de reconocer que son parte fundamental de un sistema en el que una inadecuada actuación, ineficiencia o ausencia de preocupación por la conservación, podrá degenerar en procesos negativos que alteran y desajustan el equilibrio del sistema.

Este trabajo que aquí se presenta, responde a la descripción de la filosofía y vocación en RSC que debe manifestarse en toda política turística de crecimiento. También a la realidad que actualmente debe dominar y proyectarse en el desarrollo turístico español, valorándose el nivel de cumplimiento con los principios que han de mantenerse en esta política de responsabilidad y respeto.

En estas consideraciones iniciales es importante y necesario que se tengan en cuenta los diversos ámbitos en donde han de aplicarse los principios de la RSC.

Uno de los condicionantes básicos de la RSC es el mantenimiento de los principios de la sostenibilidad de los entornos naturales y/o ambientales. Toda degradación



sobre el medio equivale al incumplimiento de los principios de la conservación que son fundamentales en la obligación de las unidades productivas por el logro de la sostenibilidad.

No es frecuente tratar la dimensión de la RSC relacionada con las actuaciones empresariales que afectan y se relacionan con los derechos del consumidor y de la sociedad civil. Generalmente, la responsabilidad social y económica, laboral y ambiental agota el esfuerzo de las obligaciones corporativas, menospreciando la necesidad de pensar en el cliente como principal beneficiario de las actividades de la empresa.

## 7. Políticas económicas

El cuadro de políticas turísticas que diseña la Propuesta, no podría validarse, si previamente, no se acuerda o se concierta un proyecto de financiación de aquellas, con finalidad de poseer un instrumento de acción económica. Un cuadro representativo del valor económico de la política turística general.

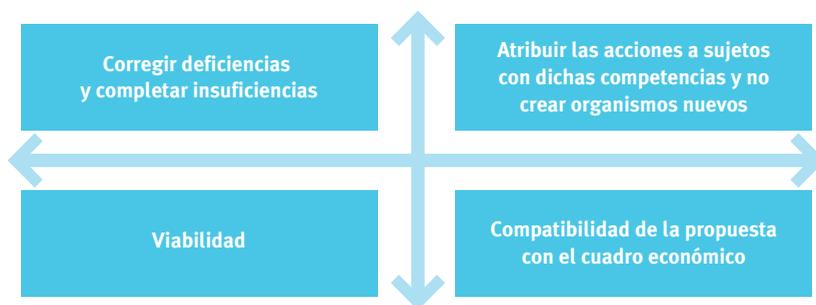
El programa económico es siempre exigible pues, además de que se fijen medidas y se orienten acciones, es importante definir un mínimo esfuerzo económico que, aún sin fuerza legal, justifique la posibilidad de la propuesta, siempre que exista viabilidad en el cumplimiento del plan o proyecto.

Es cierto que la Propuesta se formula como un conjunto de estrategias a seguir, no institucionalizadas, no enmarcadas en un plan general ni parcial. Tampoco tienen legitimidad jurídica, con alguna clase de mandato o certificación legal, con mínimas o suficientes capacidades de consigna o vinculación. La Propuesta es un trabajo riguroso para la reflexión, que además de responder a un documento técnico, es un esfuerzo de análisis especializado, que necesariamente se convierte en un buen soporte para la adopción de decisiones de política turística. Tanto públicas, como privadas. Tanto en su proyección empresarial, como en su dimensión sectorial, con necesidad de valorar los caracteres y factores que son necesarios en el turismo.

Como consecuencia, se hace necesario establecer un conjunto de premisas que configuren la acción política y económica de la Propuesta.



FIGURA 3  
Premisas estructuradoras la acción política y económica de la Propuesta



Fuente: elaboración propia

Se presenta seguidamente el plan temporal de la inversión. Considerándose para su realización un período de siete años. En donde para cada uno de ellos se formaliza una dotación económica de 5.000 millones. De los cuales se propone, recurrir a la financiación ajena -al margen de la personalidad jurídica del sujeto que realiza la política- hasta 25.000 millones de euros (entidades financieras públicas y privadas). Recabándose el resto de la financiación por fuentes y vías paralelas, tales como autofinanciación, recursos empresariales, fondos de inversión, etc.

El proceso esquematizado responde al siguiente itinerario:

- inversión anual de cinco mil millones,
- todas las inversiones exigen el mínimo de un año para la maduración,
- cada año sucesivo se origina una producción igual al 50 % del capital invertido,
- se calcula la existencia de 28 períodos anuales de financiación de 5.000 millones,
- como consecuencia se calculan 21 período anuales de producción.

Se considera suficiente el plan de inversiones para esta Propuesta (PIT) equivalente al 2,5 % del valor de la Formación Interior Bruta de capital fijo de España del año 2013. El PIT asciende a la cifra de 35.000 millones de euros. La Producción del período es igual, considerando lo dicho, a la agregación de los 21 períodos anuales en los cuales el capital madura o produce, considerándose por la naturaleza de los productos generados, una relación producto capital igual a 0,5.  $\{21 \cdot 5.000 \cdot 0,5\}$ , sin interesarnos ahora la finalidad y dedicación de la inversión.



**TABLA 17**  
Plan temporal de la Inversión

| 2014           | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INV<br>5.000   |              |              |              |              |              |              |
| PROD<br>2.500  | INV<br>5.000 |              |              |              |              |              |
| PROD<br>5.000  |              | INV<br>5.000 |              |              |              |              |
| PROD<br>7.500  |              |              | INV<br>5.000 |              |              |              |
| PROD<br>10.000 |              |              |              | INV<br>5.000 |              |              |
| PROD<br>12.500 |              |              |              |              | INV<br>5.000 |              |
| PROD<br>15.000 |              |              |              |              |              | INV<br>5.000 |

Fuente: elaboración propia

Aplicando las macro magnitudes nacionales en el área turística se define el valor agregado o renta turística del conjunto de las nuevas inversiones igual al 60 % de la producción. Es decir 52.500 por 0,6 igual a 31.500 millones de euros. Los componentes de la renta agregada, manejando la información sectorial del turismo y de las cuentas nacionales se deducen aplicando los coeficientes habituales. Por último, el empleo generado en el último año del período, con la inversión total aplicada se estima por dos vías distintas, existiendo coincidencia. Primero exigiendo una producción por activo de 100.000 euros al año; por tanto una producción de 15.000 Millones euros requerirá 150.000 empleos. Segundo, si se afecta el 30 por ciento de la producción al coste salarial, y el salario por empleo es igual a 30.000 euros, el empleo creado será igual a  $\{(15.000 \text{ M} * 0,3) / 30.000 = 150.000\}$ .



**TABLA 18**  
 Propuesta de inversión

|   |         |                       |
|---|---------|-----------------------|
| SUMA AGREGADA INVERSIÓN PERÍODO SIETE AÑOS  | 35.000  | 2,5 % FIBCF           |
| HIPÓTESIS CÁLCULO PRODUCCIÓN                | 0,5     | Relación C/P          |
| SUMA AGREGADA PRODUCCIÓN PERÍODO SIETE AÑOS | 52.500  | 5,36 % total          |
| RENTA AGREGADA                              | 31.500  | 3,68 % total          |
| EXCEDENTE EXPLOTACIÓN                       | 15.750  | 30 % S/<br>Producción |
| COSTES SALARIALES                           | 15.750  | 30 % S/<br>Producción |
| EMPLEO                                      | 150.000 | Año 2020              |

*Fuente: elaboración propia*

La propuesta de inversión que se desarrolla, tiene un coste del 6 %, que se viabiliza, por el mismo proceso productivo generado. Siendo indiferentes a que la inversión se realice con fondos propios o financiación ajena o bancaria. Por tanto el coste de 28 unidades anuales de 5000 millones de euros al 6 % será igual a 8.400 millones de euros. Que se supone será cubierto con recursos fiscales y empresariales. Siendo ineludible en todo programa de inversión fijar la cuantía y sus fuentes.

Por tanto, suponiendo que aquel coste es asumido por el estado, como un primer supuesto, el coste financiero quedaría fácilmente compensado por el incremento de la fiscalidad. Ya que los ingresos por dicho concepto potencialmente posibles, vía recaudatoria, superarían el coste financiero del esfuerzo iniciado.

**TABLA 19**  
 Costes y rentas generadas de la inversión

|                            |                  |                       |
|----------------------------|------------------|-----------------------|
| Coste financiero inversión | 8.400 millones € | 6 % s/financiación    |
| Renta fiscales generadas   | 9.975 millones € | 10 % producción total |

*Fuente: elaboración propia*



A su vez, realizar o no realizar el esfuerzo de invertir en el programa de la Propuesta, por valor de 35.000 millones de euros, equivale a incrementar la contribución del turismo a la riqueza nacional en 1,3 por ciento en el año horizonte. Consecución al margen o no del cumplimiento global de los enunciados y condiciones de la Propuesta.

 TABLA 20  
Impacto PIB (2020)

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| VALORACIÓN Millones euros | $15.000 * 1,79 * 0,94 * 0,6 = 15.143$ |
| PORCENTAJE AÑADIDO PIB    | 1,3 %                                 |

*Fuente: elaboración propia*

A modo de explicación teórica, seguidamente, es conveniente justificar la distribución resumida del Programa de Inversiones Turísticas, que se formaliza en el marco de la Propuesta.

1. Alojamiento.  
Construcción y modernización de la planta de alojamientos, sustituyendo y renovando viejos establecimientos, y recuperando parte del patrimonio histórico artístico español susceptible de transformación de residencial. Creando de esta manera un nuevo perfil en el alojamiento
2. Mejora del sector de la hostelería (restauración y bebidas CNAE-09 56).  
Intervenir en la mejora de instalaciones, tecnificación y desarrollo de nuevos productos hosteleros y restaurantes, al menos en el 1 % de los establecimientos nacionales, con prioridad en los locales y ofertas en zonas turísticas.
3. Desarrollo técnico para la gestión, control y seguridad de las empresas turísticas.  
Durante la vigencia de la propuesta se plantea promover la investigación de herramientas digitales y de aplicaciones móviles, para superar los actuales procesos de gestión y control presupuestario, intentando optimizar la explotación de las empresas turísticas. Se subvencionará el desarrollo de avances técnicos que puedan liberarse al sector posteriormente.



4. Desarrollo técnico para la comunicación, promoción y difusión del producto.  
Necesariamente la comunicación virtual se impone en la actualidad, luego se ha de hacer un gran esfuerzo en aumentar la atracción de los medios de comunicación de los productos, destinos y temáticas turísticas, con objeto de derivar la demanda hacia los objetivos que se pretenden optimizar y hacer más eficientes, aportando los avances tecnológicos más potentes.
5. Creación de nuevos productos, impulso de destinos emergentes y atracciones renovadoras.  
La necesidad de renovar la oferta obliga a estudiar la creación de nuevos productos, destinos y atracciones (como centros de interpretación). Sin considerar la hipótesis de que lo antiguo no vale, es preciso enriquecer la oferta de atractivos en cada uno de los núcleos turísticos tradicionales, llenándoles de productos genuinos y auténticos, capaces de residenciar a la demanda, lograr que permanezca más tiempo y que genere un gasto medio más alto.
6. Impulso a la renovación de tradicionales destinos y productos turísticos.  
La calidad como filosofía y el cambio como instrumento de dicha filosofía obligan a considerar la necesidad de retornar al desarrollo de los viejos planes de excelencia y dinamización turística. Se hará necesario, que desde las diferentes administraciones, empresas e instituciones turísticas, de modo semejante al pasado, se pueda poner mayor énfasis en la recuperación de 400 núcleos turísticos, que dedicándose a cada uno de ellos nueve millones de euros, desarrollen algún o algunos protocolos de renovación que hagan posible su nueva puesta en valor.
7. Creación de un centro de investigación y desarrollo del turismo.  
Sin entrar en discusión sobre la validez del actual modelo de administración turística nacional, en el cual la mayoría de las competencias residen en las CCAA, se propone la creación de una unidad de apoyo técnico —en alguna medida ente de apoyo a la coordinación CIDT— tanto en el área de la investigación, como de las estadísticas, la formación y la innovación en general (tecnologías y procesos), que sirva de nexo de comunicación, y que ponga al servicio de todos los entes y empresas, especialmente las micro y pequeñas, los avances y conquistas técnicas alcanzadas.
8. Acciones formativas.  
La consecución de los objetivos que desarrolla la Propuesta —especialmente la optimización de la eficiencia— nunca podrán ser alcanzados sino se avanza de



manera auténtica, real e importante en la mejora de los ciclos formativos de toda la estructura de empleos del sector. Se considera pues urgente e incuestionable forzar la dedicación a la mejora de los cuadros de empleo de nuestro turismo. Cubriendo la totalidad de la escala laboral. Pasando desde el puesto de menor nivel de responsabilidad al de mayor nivel. Pasando desde el superior con mayor inventario de conocimientos técnicos, al empleado con menor condicionamiento a la mecanización, o el soporte electrónico.

9. La calidad como condicionante básico de la propuesta.

Aunque se entiende que las políticas de la calidad o de la excelencia, la política del logro de la mayor satisfacción por parte de los consumidores, constituyen un conjunto de acciones a menudo distantes de las grandes inversiones, y dependen bastante más de programas de mentalización y de consejo, como se explicará en el epígrafe correspondiente, no cabe duda, que todo esfuerzo económico conducente a preparar al individuo trabajador para la superación de la calidad, repercutirá en la optimización de los procesos, en el sentimiento de la búsqueda del mejor trabajo realizado y en el deseo de asumir mayores responsabilidades por el trabajador, necesitado de la satisfacción personal, por el trabajo bien hecho.

10. Infraestructuras locales.

La debilidad económica de numerosos municipios turísticos impide un adecuado desarrollo en los niveles y perfiles de calidad y atención que nuestra Propuesta formula. Este trabajo condiciona la posibilidad de intervenir en 750 o 400 áreas o zonas municipales con necesidades muy urgentes de infraestructura local, para conseguir incorporar al conocimiento de la demanda, espacios turísticos que no han podido progresar por la falta de una pequeña obra de infraestructura por valor de 2 o 4 millones de euros. Es evidente, que la pasividad por la falta de medios para la mejora local no puede ser criticada, pero por ello la habilitación de un fondo para mejora de pequeñas obras municipales, o la cobertura de necesidades que pudieran ser cubiertas con pequeñas dotaciones harían posible el rescate de viejos atractivos.



**TABLA 21**  
 Distribución del programa de inversiones turísticas PIT (2014-2020)

| Conceptos   | Unidades de acción   | Millones euros | Porcentaje PIT |
|---|--|----------------|----------------|
| 1. Habitaciones 10%   | 75.000 (10 % total)  | 16.800         | 48             |
| 2. Financiación hostelería  | 4000 (1 % Locales)   | 1.400          | 4              |
| 3. Desarrollo técnico (gestión, reservas, ventas control, calidad, compras, contratación, etc.) | 500 actuaciones apoyo desde SEGITTUR                               | 1.750          | 5              |
| 4. Desarrollo técnico (comunicación, imagen, marketing, 360 grados, y realidad aumentada)       | 500 actuaciones de apoyo entidad de investigación telemática y APP | 1.750          | 5              |
| 5. Apoyo a la creación y lanzamiento de nuevos productos genuinos                               | 200 productos  | 3.500          | 10             |
| 6. Apoyo a la renovación, cambio e innovación en viejos productos y destinos                    | 400 productos  | 3.500          | 10             |
| 7. Creación y desarrollo del Centro de Innovación y Desarrollo (CIDT)                           | Siete años   | 700            | 2              |
| 8. Políticas formativas ocupacional, continua, alta gestión, tecnologías avanzadas, etc.        | Siete años: 35.000 acciones semanales 30.000 € acción              | 1050           | 3              |
| 9. Políticas de calidad y dinamismo, certificación y acreditación según Propuesta               | Siete años: 1050 acciones de transferencia para la excelencia      | 1050           | 3              |
| 10. Mejora infraestructuras locales   | 750 proyectos de cambio y mejora                                   | 1.750          | 5              |
| 11. Otras acciones de innovación y cambio, vía apoyo institucional guía y asesoramiento         | Hasta 250 ayudas a entidades y ayuntamientos                       | 1.750          | 5              |
|   | <b>Total</b>   | <b>35.000</b>  | <b>100</b>     |

Solo a modo de sugerencia se plantea la distribución de la acción financiera por agentes ejecutores.



 TABLA 22  
Distribución por agentes

| Agentes o entidades      | Capítulos inversión | Cuantías Millones € |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Administraciones general | 3, 4, 6,7, 8 y 9    | 5.000               |
| CCAA                     | 8, 3, 4 y 6         | 5.000               |
| Administraciones locales | 6,10 y 11           | 2.000               |
| Entidades financieras    | 1, 2 y 5            | 20.000              |
| Sector privado           | 1, 2, 3, 4 y 5      | 3.000               |

Aunque se observa, que en las entidades financieras se compromete del programa solo 20.000 millones de euros de la totalidad de los recursos que se cuantifican como necesarios, se entiende que en primera fase y a corto plazo, también el sistema bancario, vía las figuras del arrendamiento financiero, debería adelantar una parte significativa del esfuerzo de los otros quince mil millones.

Se considera, y así ha sido concebido, que el PIT se desarrolla, pensando en una gran oportunidad estratégica para el sistema financiero. Por lo que a un tipo estimado del 6 %, podría convertir al sector bancario en el protagonista principal de la Propuesta, colaborando como uno de los socios principales del proyecto de ayuda e impulso a un sector motor y tractor del sistema económico.



# 10

## Resumen y conclusiones





## 1. Treinta años de crecimiento

El objeto de la investigación es valorar la capacidad del turismo español para aumentar su rendimiento. Haciendo posible que éstos sirvan para actuar como factor compensatorio de la falta de productividad y pobre influencia de otras ramas productivas o culturales. Es decir, se pretende mediante el fortalecimiento del turismo -tras un esfuerzo en la búsqueda de procesos más eficientes- mejorar, impulsar y estimular diversos sectores. Reduciendo la incapacidad de otras actividades del sistema económico o productivo, para paliar las insuficiencias actuales. Tal como es el caso de la imposibilidad para crear puestos de trabajo.

El examen minucioso de la realidad turística evidencia la existencia de anomias y desajustes en la estructura turística. Algunas de ellas difíciles de erradicar, y que no deben ser ignoradas. Esta razón sería suficiente para justificar el estudio que se presenta sobre la mejora de la eficiencia en el turismo español. Es absurdo aceptar, intuyendo la existencia de variables y factores adversos, que estos se mantengan permanentemente. En ese sentido, el esfuerzo por averiguar cuáles son las circunstancias que aminoran los beneficios del sector es una justificación que no puede ser menospreciada. Y por el contrario, ha de plantearse como una exigencia que no puede ser soslayada, el examen periódico de todos los perjuicios, anomalías y trastornos que actúan de manera inadecuada en el desarrollo turístico.

Es una justificación más de este trabajo averiguar o definir líneas de actuación en la optimización tecnológica, o en la construcción de un banco de ideas aplicables en el marco de las acciones innovadoras. Se opina que es oportuno disponer en todo momento de listados de posibilidades de renovación de las capacidades de mecanización de la empresa. Las dinámicas de grupo, como las entrevistas estructuradas han abierto un inventario de acciones de cambio. El cual solo será posible, si se plantea un balance de acciones a ejecutar, nacidas del análisis de la realidad. Pero que no deben limitarse a solo a diseñar, sino también a actuar y mejorar.

El estudio que se presenta puede y debe mostrar caminos hacia la competitividad. Fundamento que se concibe, tras la realización de esta investigación, como el gran paso hacia adelante que ha de dar el turismo español. Se cree que el turismo no ha incluido todavía en los planes de acción realizados un mayor esfuerzo en mejorar las claves de la competitividad. Y es sin duda, dicha posición, la asignatura pendiente más relevante de la actividad turística española para los próximos años.



Este es un trabajo que pretende aportar algo de luz, desde la posición de dos instituciones académicas EOI y la Universidad Nebrija. El cual se presenta con respeto, valorando positivamente, la aportación de más de cien expertos de reconocido prestigio. Es un documento, que ha entendido la necesidad en su desarrollo de una profunda valoración de lo que ha sido, es ahora y puede ser en el futuro el turismo. Valoración que asumida por aquellos que tienen el compromiso con esta realidad, podrá cambiar, y sobre todo mejorar la eficiencia del sector.

El trabajo destaca primero una serie de hechos que se produjeron en el período 1950-1975. Hechos que influyeron de manera decisiva en el turismo español de los años siguientes. Primero, por la Implantación del Plan de Estabilización de la economía aprobado por las Cortes españolas el 28 de julio de 1959. Después, por la aprobación de la Ley de Competencias Turísticas de 8 de julio de 1963 y su desarrollo reglamentario por medio del Estatuto Ordenador.

También, la Aprobación el 23 de diciembre de 1963, de la Ley de Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional fue decisiva. Luego sucesivamente, la aplicación de los tres primeros planes de desarrollo económico y social de España, que se extendieron desde 1964 a 1973, incorporando una monografía dedicada expresamente al desarrollo del turismo, tuvo su importancia. Sin olvidar, el desarrollo de una estructura formativa e investigadora del turismo en España, mediante la creación del Instituto de Estudios Turísticos y la Escuela Oficial de Turismo. Mercedo especial atención la incidencia de la crisis energética de 1973 en la evolución turística.

En la Propuesta se hace un breve resumen estadístico de la evolución del turismo extranjero en España en los primeros veinticinco años de la evolución, desde 1950. Aunque no es objeto de este trabajo profundizar sobre el crecimiento en dichos momentos, sino valorar el despegue como factor importante de los procesos posteriores de expansión y adaptación. Proyectándose después el turismo español hasta la actualidad.

Desde entonces, el crecimiento de las llegadas tuvo como media anual, desde el año 1980, una variación del 3 %. A su vez, los ingresos crecieron para el mismo período el 9,4 %. No obstante, la corrección del número de visitantes por el término turista, ofrecía un dato de expansión del turismo distinto. Al considerar turistas a los visitantes que pernoctan (48,57 sobre 60,66 millones). Lo que ha significado un aumento anual del 1,9 %. Porcentaje, inferior al de llegadas de 3 %. Representado un cambio



de cuota desde el año 2001 al 2013 en turistas sobre visitantes del 64,3 al 60,42 por ciento. Lo que explica una entrada superior de excursionismo en términos relativos.

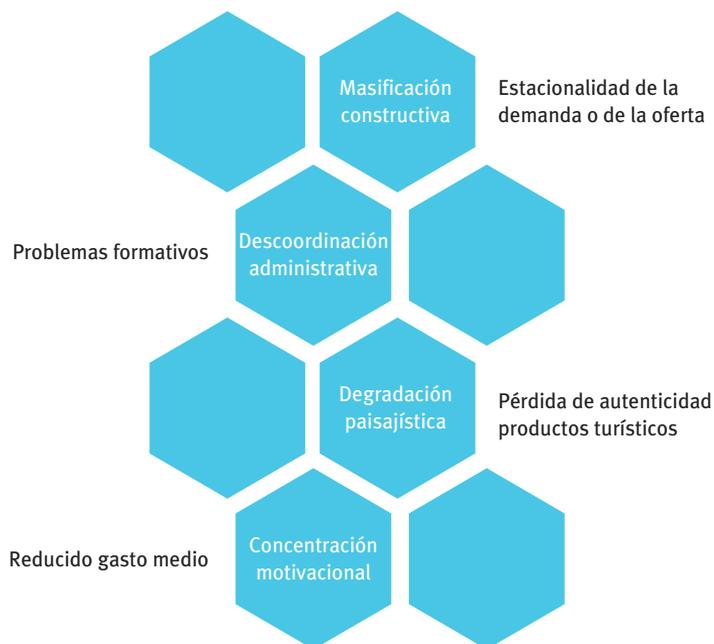
Ese proceso acelerado de expansión, que asombraba anualmente por los hitos conseguidos cada temporada, superaba muchos años tasas de variación superiores a cifras de dos dígitos. Pero ignoraba o desatendía elementos y factores fundamentales para el desarrollo. Que sin duda, se consideran hoy, en los principios del siglo XXI, paradigmas determinantes para el equilibrio. Claves para la eficiencia, para la idoneidad, y sobre todo para la consecución de los más oportunos objetivos.

Y aunque posteriormente se han resuelto muchos problemas y se hayan aplicado excelentes estrategias sectoriales y políticas regionales, tales como la puesta en valor de productos y servicios refinados, o se hayan alcanzado niveles de desarrollo importantes -prácticamente únicos en el mundo- se ignoraron por el contrario muchos valores y perfiles necesarios. Que primero el diseño, y después la construcción de una estructura turística en equilibrio debieron exigir y por el contrario desatendieron. Apareciendo por tanto, diferentes razones no favorables, determinantes de la compleja situación actual que vive nuestro turismo:



FIGURA 1

Determinantes de la situación actual del turismo





## 2. Nueva filosofía y autocrítica

Defender que lo realizado es esencialmente lo que se debió hacer, es negar las capacidades de análisis, priorizando el crecimiento. Lo que equivaldría a arrogancia de los responsables, por no asumir críticas. Conclusión muy negativa para el futuro de nuestro turismo. Por tanto, se considera que es el momento de poner en práctica dichas capacidades evaluadoras con el fin de reconocer las ineficiencias, las falsas hipótesis, las decisiones equivocadas y la debilidad e insuficiencia de los resultados.

La crítica a un turismo no sustentable requiere el compromiso de comunidades, sociedades y de gobiernos que en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), lejos del exceso de liberalismo, generen, apliquen y supervisen reglamentos, normas y leyes adecuadas. Fórmulas necesarias y actualizadas, que garanticen junto con las prácticas turísticas, los derechos de las poblaciones autóctonas, comunidades locales y sociedades civiles afectadas, garantizando su desarrollo. No se debe permitir que los promotores del turismo masificado, con fines ocultos e injustos, degraden el entorno natural, promuevan la especulación y por medio de la corrupción agredan las normas del turismo sostenible. Ello sin renunciar al logro del máximo de utilidades y a la creación del empleo. Efectos necesarios en el marco de un turismo equilibrado.

Pero el dictamen que ofrece este trabajo es la aceptación de un hecho indiscutible. La prioridad que hubiera debido darse al crecimiento turístico ordenado, exigiéndole una fuerte dedicación de medio financieros y de recursos económicos para llegar a desarrollar un turismo estructurado. Sin embargo se impuso de manera intensiva un sector inmobiliario, que se relacionó con la llegada del turismo residencial o turismo no hotelero. Las consecuencias de ese hecho quedaron demostradas observando el proceso de expansión del turismo residencial. El último censo de aquellas viviendas calificadas en principio con uso de vivienda vacacional y turística alcanza la escandalosa cifra de más de 6 millones viviendas en el último año.

No cabe duda, que esta clase de especialización turística, desde sus inicios mostraba el riesgo de provocar un intenso desajuste estructural. Que se habría de manifestar, como así ha sido, en una fuerte descompensación temporal y desajuste motivacional. Se abandonaban numerosos recursos de gran aprovechamiento en temporadas distintas a los meses cálidos. Aquellos que no se supieron explotar con eficiencia. Asimismo, también existía una variada oferta motivacional, que solo era operada



ocasionalmente, y casi siempre como oferta complementaria, accesoria al turismo de litoral. Todo lo cual se manifestó en una pérdida de rendimientos.

Una mayor diversificación de la demanda y un uso superior de la oferta, hubiesen ensanchado los mercados de manera incluso lineal. Ampliando las ocupaciones de la oferta en temporadas específicas no características del momento, abriendo otras alternativas que hubieran influido en una estructura más eficiente.

Lo que planteaba ofertar productos y servicios diferentes. No considerando como la única opción, o la más susceptible la comercialización del sol y la playa. Aunque la permisividad existente hacía posible construcciones turísticas en espacios difícilmente admisibles desde un enfoque proteccionista del litoral. En ese sentido hay que destacar, que hasta la ley de costas (22/1988) no existía verdadera conciencia del significado y debilidad del perímetro marítimo español.

Como consecuencia, un futuro mejor de nuestro turismo se ha de apoyar en el cambio de aquellos elementos internos, sobre los que se puede ejercer una acción directa, consecuente y permanente. Factores que se derivan de condiciones diversas. Todas importantes como Instrumentos estratégicos de las empresas, organizaciones y entidades competentes de gestión. Que han de valorar dicho seguimiento, como uno de los más importantes de la política turística. Y tal como se señalaba implícitamente, todo avance en ese sentido conllevará resultados positivos. Pero pronto, si esos cambios y nuevos proyectos no son alimentados con el estímulo y la búsqueda de la excelencia, terminarán por languidecer; y poco a poco irán perdiendo sus capacidades y atractivos por causa del mismo éxito.

Pero todavía es más complejo el enjuiciamiento y recomendación sobre las actuaciones de cambio que exigen los elementos internos de la organización turística. Es decir, la empresa. Extendiéndose tal consideración a la valoración que se emita de su gestión y control. Sin duda, el progreso y la consecución de objetivos, difícilmente, pueden lograrse en una empresa desorganizada, anárquica en su dirección y especialmente descuidada en la coordinación y cooperación de los responsables, que participan en su desarrollo. Luego la gobernanza -a nivel de empresa o unidad de gestión, institución local- y la disciplina -en su sentido más liberal- son esos factores internos que respecto la organización permiten mediante su progresiva sensibilidad al cambio, el alcance de resultados más eficientes.



Para ello se han considerado tres razones principales de ese cambio urgente. El cual se encuadra en un planteamiento general y macro. Razones que por separado o integradas en un razonamiento único, justifican una fuerte orientación o motivación hacia el cambio. El cual entendemos como urgente.

- a) Necesidad económica. Existencia de una reducida tasa de crecimiento de la actividad productiva. Previéndose que en los próximos siete años (desde 2014 al 2020) solo acumulará un crecimiento medio real menor del 12,5 %. En este caso, siempre manteniéndose el turismo en el marco del modelo actual, aunque con una sensible tendencia al alza.
- b) Conveniencia social. Sólo el turismo de manera sensible y algún otro sector de proyección internacional, tienen capacidad para crear valores significativos en la creación de puestos de trabajo.
- c) Oportunidad política. Capacidad del sistema turístico de intervenir en el urgente proceso de remodelación política y articular en términos económicos y sociales la estructura territorial española del futuro.

Sin embargo, el valor de los límites expansivos de un destino cualquiera es lógico pensar, que estará condicionado a la existencia e intensidad de recursos atractivos.

### 3. Innovación y cambio como estrategia del futuro

Pero se explica con cierta razón, que cuando no existen recursos, los elementos atrayentes pueden generarse a través de transformaciones de bienes naturales y patrimoniales o bien creándolos artificialmente. Especialmente, en países donde la modalidad turística no está relacionada con el espacio, ricos en litorales, o de áreas ricas en naturaleza y ambientes rurales. Incluso con capacidad paisajística. Entonces se condicionará más la dimensión, al número de habitaciones que al poder del recurso. Pues todo desplazamiento de la residencia habitual, exige un alojamiento.

Pero preocupa definir el límite del turismo en nuestro país, que habrá de condicionarse a las superficies habilitadas para el crecimiento turístico. Áreas que se denominarán superficies para el desarrollo turístico, o superficies afectadas. Habiéndose



acordado en nuestro estudio -tras estimaciones teóricas- que ese espacio es todavía infinito. Solo sujeto a convenios de aceptación. Fundamentalmente, porque la diversidad de la oferta en España disociada del territorio es muy grande.

Hay que destacar, que los gobiernos de España, desde hace más de cien años siempre han sentido cierta preocupación por la actividad de los viajes. Compromiso político, en algunos momentos menos intensos que en otros. Por lo que conviene resaltar, que la inquietud de los gobernantes de cada fase fue ejercida a veces con menor capacidad que las leyes y planes condicionantes. Desde aquel comienzo del siglo XX, se han sucedido diversos organismos destinados a la gestión pública del turismo. Cuyas competencias y objetivos han evolucionado en paralelo al contexto histórico y económico, y en los que la competitividad siempre fue una preocupación.

La competitividad que se plantea como objetivo básico de la política turística, en el marco de una orientación hacia el cambio, no tiene nada que ver con la competitividad que mide el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI). Desarrollado y publicado por el Foro Económico Mundial (FEM). Este índice es una integración de factores, que atraen inversiones en el ámbito turístico de un país. Pero nunca se le debe identificar con un índice que sirva para valorar la capacidad de atracción de un destino turístico. Por otra parte, en la versión del año 2013 posiciona a España en cuarto lugar. Desde nuestra Propuesta se intenta reconocer la importancia de la ventaja competitiva. Tomando como referencia la capacidad de un destino turístico para atraer, aprovechando sus recursos de modo eficiente.

En esta propuesta, se interpreta la competitividad que se desea para los productos, servicios y destinos turísticos españoles, gestionando aquella desde una posición de configurar la atracción, valorando la interpretación de la satisfacción que percibe el consumidor/turista. Por ello, el modelo de competitividad, que ha de plantearse en la política turística española ha de residir en la idea de *“capacidad, para ampliar los atractivos, la motivación y acercamiento de los mercados, definiendo un modelo innovador que optimice la productividad”*. También, como *“capacidad para poner en valor los recursos locales, mejorando su atracción y al menos conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”*. Por último, *“capacidad para poner en valor productos con suficiente interés, motivación y estímulo que aumente su posicionamiento en los mercados concurrentes”*.



Desde el modelo de competitividad que esta propuesta defiende, la competitividad significa conseguir que el turismo español posea la “capacidad de ofrecer a un menor precio, una mayor calidad. Es decir, optimizar la satisfacción, fijados algunos factores”.  $C = P < [\text{mayor calidad}]$ .

El proyecto que se recomienda para realizar en los próximos años, consistirá en construir para un conjunto de destinos turísticos, siempre con actitud voluntaria, no impuesta, y también para otro conjunto de productos y servicios turísticos, un cuadro de indicadores de competitividad que proyecten la capacidad relativa de atracción y excelencia de cada núcleo, entorno o prestación turística. La iniciativa permitiría conocer mejor los mercados y valorar igualmente el posicionamiento de todos los competidores que concurren a iguales mercados.

Se ha puesto de manifiesto con cierta reiteración en esta Propuesta que, el turismo, español requiere cambios significativos. Cambios que provoquen mejoras. Sin que ello signifique, que ahora se enjuicie negativamente al turismo, por causa de los resultados generales conseguidos y la observación de desidia en políticas turísticas no aplicadas al cien por cien. Es el momento de aprovechar las ventajas implícitas que provoca una transformación de viejas rutinas. En estos momentos, no se pueden perder oportunidades por causa de cierta actitud medrosa ante la urgencia de alterar el uso y aprovechamiento de los recursos. Se han de defender actitudes rupturistas de viejos esquemas y el abandono de modas conservadoras de insuficientes logros.

Todos los elementos de la estructura son susceptibles de imponer modificaciones de mejora. De retirar variaciones de tendencias agotadas. Correctores de derivas sin horizonte. Por tanto los diversos ámbitos de la actividad turística intermediadores de viajes, transportistas, empresas de alojamiento, áreas de alimentos y bebidas, proveedores de servicio de ocio, etc. tienen la posibilidad de actuar en procesos de cambio. Que a partir de ahora identificaremos como capacidad de innovar.

En el modelo que se impulsa en estas páginas, antes de evaluar las capacidades y posibilidades de cambiar desde los agentes dinamizadores y productores que intervienen en la creación de servicios y productos turísticos, se habrán de interpretar tres acciones que son previas a la decisión de aplicar la capacidad innovadora, que toda entidad posee.



- a) Es necesario asumir con actitud convencida la estrategia del cambio, y con absoluta certidumbre la consecución de ventajas con la transformación. Además, que toda aplicación o intervención innovadora va a ocasionar beneficios en la empresa, en la institución o en el proceso turístico.
- b) Es fundamental dotar de fondos de gestión o dotaciones económicas suficientemente holgadas, para introducir aquellos procesos, que la comisión de innovación o el delegado de innovación de la entidad consideren suficientemente justificados.
- c) Es oportuno, si la dimensión de la empresa no permite la existencia de una comisión de innovación, nombrar un consultor interno, que tenga la competencia de crecer y desarrollar la capacidad innovadora de la unidad responsable. Dimensionada siempre en función del tamaño de la empresa.

Un prueba gráfica de las posibilidades que ofrece la decisión de innovar, mejorando desequilibrios en los desarrollos turísticos, tal como se ha venido exigiendo en este trabajo, será la construcción de una matriz de innovación. La cual, cruzando instrumentos y espacios de innovación ofrecerá una gama diversa de combinaciones, que se pueden inventariar. Cuya selección podrá ayudar a mejorar posiciones en crisis de empresas e instituciones relacionadas con el movimiento turístico. Se considera que las opciones y las alternativas son muchas, tal como puede observarse con el ejemplo que se recoge seguidamente:

**TABLA 1**  
Ejemplo matriz de innovación

| Espacios            | Tecnologías  | Procesos   | Organización | Comercialización |
|---------------------|--------------|------------|--------------|------------------|
| Empresas, RRHH      | Digitales    | Formación  | Gestión      | APP. móviles     |
| Destinos, Políticas | Comunicación | Gobernanza | Presupuestos | Internet         |
| Investigación, etc. | Simuladores  | Modelos    | Sistemas     | Realidad virtual |



## 4. 2020, Hacia una política turística integrada

Nuestro trabajo, para apoyar la Propuesta final, necesariamente ha de establecer una secuencia de evolución de las variables más significativas que representan y alcanzará el turismo en el año horizonte Sin embargo, sería poco rigurosa la investigación, si se concluyese como resultado del trabajo, con una tabla de valores anuales correspondientes a los ingresos por turismo, a los registros de llegadas de visitantes a España y a la valoración del número de estancias contabilizadas. Hace falta, con el fin de plantear un cuadro de política turística -necesario en el turismo español- reflejar desde el año 2014 al 2020 los posibles valores estimados manejando el mejor modelo posible. Sería un atrevimiento, sino se justificara la esencia y naturaleza del modelo proyectando el cumplimiento de los objetivos.

Los autores del diagnóstico debemos decir, que de ninguna manera queremos proyectar la mejor función de tendencia de las variables turísticas analizadas, mediante la función representativa del mejor ajuste mínimo cuadrático. Se considera desde ahora mismo, que la variable analizada se comportará, no como se ha proyectado en el pasado, aunque haya tenido una excelente regularidad, sino como se quiera que se comporte en el futuro. Siempre mediatizada por un conjunto de variables de influencia, pero también de las decisiones y estrategias turísticas que a partir de ahora se adopten.

Ello obliga a estudiar previamente, y a formular después, un conjunto de hipótesis que definen la tesis, de que el número de turistas que visite España y su gasto por turismo, se condicionará al comportamiento futuro de diversas variables y a las razones de su evolución y horizonte. De esa manera, se establecerá el sistema de variables económicas, que repercutirá en el progreso de los ingresos por turismo extranjero en España durante los próximos siete años.

Nuestro modelo parte de las variables de carácter ambiental y social, con fácil expresión cualitativa, pero que a través de su paso por las variables intermedias o implícitas, podrán convertirse en variables, representadas por magnitudes cuantitativas, tales como el gasto medio y la duración de la estancia.

Un objetivo específico que se deberá plantear al mismo tiempo, consistirá en fijar los intervalos de variación de los factores o variables reflejadas en el cuadro. Cambios que definirán el posible turismo. Dicho intervalo de variación, será analizado en



función de las investigaciones existentes al respecto, y de los pronósticos que se emitan desde los entes y centros especializados, o desde las instituciones internacionales más importantes. Después, considerando los probables valores extremos de la evolución relacionados a la identificación de los escenarios.

El recorrido de los intervalos se relacionará con las características de cada escenario que se haya previsto. Pero es importante que se señale, que no se han especificado valores radicales o exageradamente distantes y se ha optado en las diferentes variables, por considerar siempre valores moderados, asumiendo productos probables, en un marco diferenciado en los cinco casos, pero teniendo en cuenta que a medio plazo no se vislumbran situaciones extremas.

El desarrollo de la Propuesta que en este trabajo se realiza, es evidente que no podría nunca tener éxito, si no se aplicasen políticas o estrategias suficientemente eficaces, para ser capaces de estimular los factores de cumplimiento. Siempre los objetivos aparentemente pueden ser lógicos en su concepción, normales en sus planteamientos y evidentes en su justificación, pero exigen inmediatez.

La articulación de un programa de acción, o el diseño de un cuadro de políticas operativas y ejecutivas -o políticas conducentes al logro de los objetivos proyectados- pueden plantearse desde diferentes formas. Pero en gran medida se identifica el proceso de actuación con un itinerario establecido que se estructura en cinco fases [definición de objetivos-elección de la política-selección de la estrategia-aplicación de la medida-seguimiento de resultados].

 **TABLA 2**  
Cuadro de políticas y estrategias para la mejora de la eficiencia

| <b>CALIDAD</b>  | <b>INNOVACIÓN</b>   | <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control continuo</li> <li>• Estandarización</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Organización</li> <li>• Productos</li> <li>• Promoción</li> <li>• Tecnologías</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensa del equilibrio ambiental</li> <li>• Equidad social</li> <li>• Desarrollo económico</li> </ul> |
| <b>COMPETITIVIDAD</b>   | <b>COMUNICACIÓN</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuevos productos, gestión de costes y formación, precios y calidad</li> <li>• imagen y comunicación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalizada</li> <li>• integrada</li> <li>• redes</li> </ul>   |  |



De cara a la instrumentalización del Plan se requiere realizar, o no realizar, el esfuerzo de invertir en el programa de la Propuesta, por valor de 35.000 millones de euros. Lo que equivale a incrementar la contribución del turismo a la riqueza nacional en el 1,3 por ciento en el año horizonte. Consecución al margen o no del cumplimiento global de los enunciados y condiciones del conjunto de la Propuesta.

**TABLA 3**  
Distribución del programa de inversiones turísticas PIT (2014-2020)

| Conceptos   | Unidades de acción  | Millones €    | Porcentaje PIT |
|---|---|---------------|----------------|
| 1. Habitaciones 10%   | 75.000 (10 % total)   | 16.800        | 48             |
| 2. Financiación hostelería  | 4000 (1 % Locales)  | 1.400         | 4              |
| 3. Desarrollo técnico gestión   | 500 actuaciones desde SEGITTUR                              | 1.750         | 5              |
| 4. Desarrollo técnico comunicación                                    | Investigación telemática y APP                              | 1.750         | 5              |
| 5. Apoyo a la creación y nuevos productos                             | 200 productos   | 3.500         | 10             |
| 6. Apoyo a la renovación, cambio e innovación en productos y destinos | 400 productos   | 3.500         | 10             |
| 7. Creación y desarrollo del Centro de Innovación (CIDT)              | Siete años  | 700           | 2              |
| 8. Políticas formativas ocupacional, continua...                      | Siete años ( 35.000 acciones semanales por 30.000 € acción) | 1.050         | 3              |
| 9. Políticas de calidad   | Siete años 1050 acciones                                    | 1.050         | 3              |
| 10. Mejora infraestructuras locales                                   | 750 proyectos de cambio y mejora                            | 1.750         | 5              |
| 11. Otras acciones  | Hasta 250 ayudas empresas                                   | 1.750         | 5              |
| <b>Total</b>  |   | <b>35.000</b> | <b>100</b>     |



## 5. Conclusiones

### a. Sectoriales

#### 1. El turismo mundial fenómeno socioeconómico.

La actividad turística ha de ser considerada como uno de los fenómenos socioeconómicos más determinantes e influyentes de los siglos XX y XXI. Ello nos obliga a creer, que se convertirá en uno de los comportamientos de la sociedad de mayor trascendencia para los próximos años. Estando de acuerdo con los pronósticos de la Organización Mundial del Turismo, **es absolutamente posible, que en el año 2030 se habrá alcanzado los 2000 millones de turistas.** En el marco de esa caracterización expansiva se ha de reconocer, que han de producirse cambios muy importantes, en donde los viajes fuera de las fronteras y a larga distancia crecerán por encima de la media. Que numerosos países conscientes del papel que ha jugado el turismo durante las últimas décadas del siglo pasado en su desarrollo, habrán de fomentar sus propias capacidades, creándose una fuerte dinámica y enfrenamiento competitivo para captar flujos de viajeros más interesantes. Por tanto ha de ser considerado el turismo internacional, y en parte el turismo doméstico, como clave del desarrollo local. Especialmente en áreas no industrializadas y en desarrollo.

#### 2. Necesidad de adecuar el aumento del turismo internacional.

Asimismo, el crecimiento turístico que se considera posible para los próximos treinta años, ha de someterse a un conjunto de reglas, tendentes al logro de un turismo más conservador con los recursos motivadores, y por tanto, más sostenible en cuanto a la protección ambiental, las economías artesanales y la permanencia de las poblaciones en sus territorios. Considerándose pues, que por ser el turismo una actividad económica con fuerte expansión, a partir de ahora, sus procesos de crecimiento han de ser vigilados, para evitar que contribuya con la acumulación de residuos y tóxicos -provocados por su desarrollo- a intensificar los coeficientes de degradación ambiental. Participando de ese modo, consciente o inconscientemente, al aumento de los problemas causados por las tendencias hacia el cambio climático. Puede concluirse señalando, que **un hecho muy aceptado será el permanente crecimiento de**



**la demanda turística internacional**, lo que permitirá considerar que todos aquellos nuevos desarrollos, se verán favorecidos por el aumento del número de turistas.

### 3. Moderación del crecimiento del turismo español.

El turismo español ha tenido un fuerte crecimiento en el pasado, impulsado por un conjunto de factores externos y variables internas, que condujeron a un crecimiento acelerado, con la aparición de numerosos desajustes y errores, que arrastran problemas en nuestra estructura turística. Durante ese proceso las características de la función de la demanda presenta una agudizada distribución, tanto en su proyección temporal, como espacial y motivacional. Por todo ello, se ha de configurar un turismo para los próximos años, que modere de manera sensible las tasas de variación anuales. **De manera que nunca se deberán sobrepasar incrementos anuales por encima del 4 %.** Tanto en los movimientos de viajeros como en las estancias o pernoctaciones realizadas. Es evidente que España ha sido una de las naciones que se han visto más impactada, después beneficiada, pero sobre todo cambiada en muchos de sus aspectos genéricos. Apreciándose, a pesar de ello, en el conjunto de su dimensión territorial, una cierta necesidad de adaptación al fenómeno turístico.

### 4. Mejora estadística y revisión de la métrica.

Es preciso la **mejora sustancial del sistema de medida** de las variables y condicionantes del turismo. Es evidente, que en la actualidad existe mucha confusión y ruido sobre los resultados de la realidad turística. De tal modo puede hablarse, que desde cada área o posición de la actividad el turismo presenta una imagen y un valor. Sin un sistema estadístico más perfeccionado y homogéneo, no podrá llegarse a un buen conocimiento; y por consecuencia, a lograr un cuadro de política turística más rentable. El turismo en España desde el inicio de su crecimiento ha sido, proyectado o exhibido desde las cifras de movimientos de personas o de viajeros, no perfeccionándose su cuadro estadístico. Ni **mejorada su representación** cuantitativa por medio de estadísticas económicas o de producción menos sesgadas. Es necesario por tanto **mejorar los indicadores de la cuantía del volumen producido.** Debiéndose progresar en indicadores de eficiencia y rendimiento. Debiéndose no magnificar las cifras de desplazamientos, que no expresan en términos económicos en el territorio del destino analizado, el auténtico beneficio del turismo.



### 5. Movimientos turísticos en España con evolución errática.

Las tendencias que ha seguido el sector turístico español en los últimos años, se proyectan de manera irregular. Es decir, las variaciones de las magnitudes turísticas evolucionan o bien con tasas mediocres o inferiores a la capacidad de rendimiento que implícitamente ofrecen. Confirmándose el descenso progresivo de la estancia media, la incapacidad para mejorar la estructura de pernoctaciones por tipología de alojamiento y la sucesiva concentración del origen de la demanda por países emisores. Asimismo, se percibe una mayor cuota de demanda referida a viajeros que prefieren alojamientos no hoteleros. Todo ello nos conduce a afirmar, que el futuro del turismo español se ha de apoyar en el cambio. Filosofía, que en el tratamiento del turismo se manifiesta como necesaria y exigible, si se pretende resolver los numerosos problemas que se manifiestan en la actividad turística. Hay que destacar también, que el cambio de modelo que se recomienda en esta Propuesta se justifica en las necesidades económicas que la actividad turística puede cubrir. Y en la conveniencia social de apoyar un mayor crecimiento del turismo, puesto que el sector turístico puede crear un número de puestos de trabajo todavía más importante.

### 6. Resultados técnicos insuficientes.

El sector del turismo en España a pesar de los indicadores positivos para el año 2013, en cuanto al número de llegadas, manifiesta cierta debilidad con referencia a la evolución de la estancia y el gasto medio. No presentando estructuras de viajeros diversificadas en el tiempo, ni en las motivaciones, ni en el territorio. Se proyecta en el análisis de los productos y servicios turísticos ofertados, una cierta desidia en la innovación y renovación, y una peligrosa caída de la calidad. Lo que exige una urgente actuación de **mejora sobre los productos**. Se han percibido profundos desajustes entre formación y necesidades sectoriales, para conseguir optimizar la oferta. Lo que pone de manifiesto la urgencia de **mejorar y adecuar el proceso formativo** en turismo. Se entiende además, que las líneas de actuación que la Propuesta contempla son una oportunidad para consolidar el fortalecimiento de la salida de la crisis. Y también una ayuda significativa para atenuar los impactos negativos que el turismo ha generado en su ya largo crecimiento, en búsqueda del desarrollo.



### 7. Necesidad de autocrítica.

Debe hacerse una valoración crítica respecto a la masificación del turismo que se ha desarrollado en España. Algunas estimaciones cifran en un valor cercano a 1.700 millones de pernoctaciones las realizadas por la demanda. No obstante, no debe asustar la magnitud, ya que el espacio turístico español, tiene capacidad, para absorber una cifra superior, y en un plazo de tiempo no lejano pudiera duplicarse. El problema consiste en la concentración espacial, ya que es entonces cuando se manifiesta el fenómeno adverso de la masificación, que conlleva varios peligros y desajustes. Pero era **una realidad indiscutible que la mejor valoración que podía hacerse cada año, era resaltar el fuerte aumento de las llegadas a España**, y como se ha visto ese incremento durante los últimos cuarenta y cinco años ha mantenido una variación positiva en ingresos del 9 %. Muy elevada y superior a la media mundial. La realidad es una intensa aglomeración de estancias o pernoctaciones, ya pertenecientes a la demanda doméstica, o ya formando parte de la demanda internacional. También, ya integrando la demanda de noches realizadas en alojamientos hoteleros, o alternativamente, ya incorporando alojamientos fuera de dicha oferta

### 8. Crítica al expansionismo turístico.

Una profunda crítica a la interpretación de la evolución que ha tenido el turismo en España se manifiesta con la existencia de numerosos puntos acusadores, que lamentablemente, solo se han solucionado en parte. Ha habido una gran obsesión por el crecimiento cuantitativo, lo que **ha llevado a un cierto desorden en numerosos destinos y al expansionismo como horizonte**. Se aprobaron y presentaron numerosos planes indicativos que en su mayoría quedaron incumplidos. Fue lamentable la existencia de un importante descuido ambiental, especialmente por dar prioridad al impulso de la construcción en el litoral y en zonas altas de montaña. No hubo atención por corregir la aparición de acciones descompensadas sectoriales que agudizaron los desajustes estacionales y motivacionales, descalificando ciertos destinos turísticos. Puede hablarse de una actitud generosa en cuanto al principio de favorecer el *laissez faire*, que imperó en una parte importante del territorio turístico español. También ha de destacarse como un problema de la evolución turística española, la falta permanente de objetivos. Y finalmente, la escasa acción de coordinación administrativa entre los entes del sistema turístico español (sector privado, sector público y entre ellos mismos).



## 9. Problemas fundamentales del sector turístico español.

Es importante reflejar que el conjunto de los expertos consultados por medio de las dinámicas de grupo, llegan a identificar cinco grandes problemas de naturaleza sectorial que aquejan hoy al turismo español. El primero de ellos de carácter económico se refiere a la **fuerte caída del rendimiento de las inversiones en turismo**, manteniendo muy bajos REVPAR y aceptándose una política de precios en donde éstos aparecen envilecidos. El segundo se refiere a la degradación ambiental y paisajística, que el turismo ha provocado en numerosos destinos y territorios españoles. En tercer lugar se destaca la progresiva caída de la calidad de los servicios y productos turísticos, al margen de la expansión de las marcas de calidad en turismo, cada vez más reiteradas. En cuarto lugar se observa el estancamiento de la generación de empleo en el sector. Y por último, la incapacidad sectorial para captar turismo de gasto elevado.

## 10. Política de renovación y creación de productos y servicios turísticos.

Los objetivos que debería plantearse el sector turístico español pueden resumirse en uno solo. **El deseo de alcanzar un desarrollo turístico, en el cual el rendimiento o tasa de variación real conjunta sostenida de la actividad turística oscile en el 2014 y 2020 entre el 3,5% y el 4%.** En principio puede pensarse, que esas variaciones que parecen muy moderadas y contenidas no serían lo suficientemente importantes para alcanzar la totalidad de los objetivos generales y específicos expuestos en la Propuesta. Sin embargo, alcanzar tales niveles de crecimiento exigirá de manera permanente una política de producto muy intensa. Que partiendo de las inversiones necesarias sea capaz primero de incorporar nuevos productos o atractivos. Segundo sustituir y renovar muchos de los tradicionales productos, que en estos momentos requieren un cambio. Y en tercer lugar, aplicar una política de mejora y dinamización de destinos tradicionales, los cuales necesariamente han de renovarse y estimularse ante el crecimiento del turismo internacional. Cada vez con un mayor número de productos nuevos, con alicientes y atractivos sorprendentes.

## 11. Actitud a nivel nacional con relación al turismo.

Existe un reconocimiento general de la sociedad española, que valora al turismo como factor de desarrollo e impulso económico de gran importancia. Pensamiento



que también defienden de alguna manera, los grupos de dirección y planificación de la economía. Este consenso ha de ser utilizado para conseguir actitudes unánimes, impulsoras de apoyos al turismo. Actitudes participativas desde cualquier grupo de presión, mediante la recuperación de viejas consignas como “el turismo es cosa de todos”. **Integración cuyo objeto será conseguir una conciencia colectiva más participativa.** Se debe tratar de hacer llegar la idea de que “España es realmente diferente” y que nuestra diferencia nos hace distintos y especiales frente a otros destinos.

### 12. Capacidad turística española.

El turismo ha cambiado España. Cambio que obliga a aceptar modificaciones de la realidad demográfica, cultural y social. Es necesario que se reconozca que España ha sufrido un cambio, por tanto una evolución positiva. Que sin ignorar la aparición de anomias, que todo fenómeno imprevisto e intenso produce, el cambio ha sido generoso. Pudiéndose considerar, que sin el turismo, la transformación que alcanzó -gracias a la actividad del ocio y los viajes- no se hubiera producido. Pero hay que resaltar, que cuando aparece el auge de los viajes, incentivado por el derecho casi mundial de las vacaciones pagadas -verdadero motor y generador del turismo- **España no estaba suficientemente preparada para convertirse en líder mundial** en la recepción de flujos internacionales. Aún a pesar de su localización en un espacio cercano a los núcleos emisores. Y que reuniese una buena conectividad, excelentes recursos y actitud y sobre todo las mejores condiciones de acogida. En estos momentos, después de 55 años de acelerado crecimiento, es exigible una reflexión del por qué, del cómo y del qué generó el turismo. Un análisis tras un período de expansión, con una tasa media interanual del 5 %.

### 13. Condicionamientos de la política turística española.

Hay que destacar que el futuro turístico español se concibe cumpliendo tres importantes principios. Tres condicionantes que pueden ser entendidos como objetivos de la nueva filosofía. En primer lugar, se ha constatado en los últimos años **graves problemas financieros en una parte del tejido empresarial turístico**, que se ha visto afectado por la multiplicación de concursos de acreedores. Concursos registrados, por la ampliación del número de ERES aprobados, por la falta de líneas financieras para apoyar los circulantes de las micro y pymes, y lo que es más grave la falta de



financiación para iniciar la instalación de emprendedores sectoriales. En segundo lugar, en el futuro, a modo de doctrina, **deben identificarse los principios del turismo con los de la responsabilidad Social Corporativa**. Significando la RSC una obligación y una actitud permanente. Por último, la Propuesta promueve la idea de que es objetivo determinante de la futura evolución turística, la consecución de un alto nivel de eficiencia en la estructura sectorial.

#### 14. Matriz de Innovación.

La Propuesta de mejora establece -como uno de los hitos del programa- que **el desarrollo turístico futuro ha de basarse en el cambio**. Considerando dicha visión, como la filosofía que alimenta el trabajo que no es otra que mentalizar al sector de una nueva actitud. Aconsejando pues, que hay que conseguir una mentalidad en los responsables y conciencia en todo el sistema turístico de la urgencia y necesidad de optar por la innovación. Dentro pues de ese objetivo, el desarrollo de la Propuesta formaliza una matriz 4 X 7, en donde se cruzan cuatro posibles instrumentos para innovar, y siete espacios en dónde innovar. Hay que desarrollar un importante esfuerzo por fomentar la creatividad y aplicar acciones innovadoras en procesos, tipologías de organización, alternativas de comercialización y en toda clase de técnicas, con el fin de transferirlas a los espacios de innovación. De manera que se pueda progresar mejorando productos, destinos y empresas en cuanto a creadores de satisfacción para el turista. Al mismo tiempo se han de aprovechar los instrumentos de innovación señalados, para que las políticas de turismo (la investigación, la formación y las acciones de comunicación) se optimicen y amplíen los resultados conseguidos.

#### 15. Expansión basada en variaciones controladas de los factores influyentes.

El modelo de expansión que se configura para el turismo español, en concreto para los próximos siete años, con horizonte 2020, no se apoya sobre el crecimiento intensivo de uno o dos factores determinantes de los caracteres de la demanda, sino en un desarrollo controlado. El cual se caracteriza por ligeros procesos de aumento en los diferentes componentes del gasto y la demanda. De tal manera **solo se pretenderá alcanzar un 60 % de los porcentajes de crecimiento en las llegadas que se produzcan a nivel mundial**. Que el incremento de los viajeros residentes o demanda doméstica, solo perseguirá alcanzar los techos del pasado, lo que se limitará a un



aumento anual inferior al 3 %. En el alza del gasto medio, se intentará acercar el ingreso por viajero al 75 % del registrado en países cercanos, como Francia. Conseguir un ligero aumento de la estancia media de nuestros turistas, más por renovación de los productos turísticos españoles, que por el cambio en la duración de la estancia media de los viajes. Apoyado el crecimiento global, también en la mejora de la distribución por categorías.

### 16. Excelencia en la calidad de los servicios y productos turísticos.

La investigación de los mercados turísticos ha demostrado con frecuencia, que el mantenimiento de los niveles de perfección alcanzados solo es posible, mediante el control de la calidad del producto y del compromiso de mejora progresiva. Es **equivocada la política o estrategia de mercado que fundamenta el futuro en alcanzar una determinada cuota de mercado** ignorando las estrategias de excelencia. Sin duda, los estudios en profundidad y los análisis especializados sobre los productos, proyectan una caída progresiva de los índices de calidad; a veces no tanto en los elementos intrínsecos del bien o servicio, pero sí en los intangibles. Pero al mismo tiempo, también en las encuestas se observa un importante nivel de aceptación o de satisfacción que proporciona el producto turístico en los visitantes. Es pues exigible ante dicho balance, una decidida actuación de recuperación de la calidad, como elemento clave del éxito. Ya que si bien el viajero se encuentra satisfecho con la calidad del servicio o producto recibido, dicha sensación puede deberse más al análisis del balance que realiza, combinando la calidad precio recibida.

### 17. Empleo más reconocido y formación más integral.

El modelo turístico que se debe articular por medio del predominio, mejora o avance de diferentes claves de la política, se cierra con la acción sobre el empleo. Sin duda la influencia positiva del turismo, se reforzaría bastante más que hasta ahora, **vinculando el desarrollo turístico, su renovación y optimización, a una acción más intensa, ordenada y apoyada en el empleo y en la formación profesional.** Incentivando el compromiso y la vocación. Se ha de destacar, que es necesario mayor reconocimiento del valor profesional de los trabajadores en turismo. En alguna manera debe reforzarse la dignidad del empleado turístico. Por otra parte se hace necesario, asumir desde las instituciones públicas mayor responsabilidad -no tanto administrativa y



si técnica- para trabajar, progresar, completar y ajustar los estudios de turismo, en cada una de las fases, programas, niveles y ciclos formativos. En principio, el turismo solo evolucionará según los hagan sus profesionales. Y estos dependen de manera absoluta de su formación

### 18. Mejora de la competitividad.

España debe alcanzar un elevado nivel de competitividad turística desde la demanda y desde los factores intangibles. En este estudio se han identificado como **claves para el aumento de la competitividad: la mejora y perfeccionamiento de la oferta educativa en turismo; la diversificación del producto turístico a través de la innovación y la creatividad; y la mejora de la coordinación entre agentes** mediante la mejora de los sistemas de información que denoten el buen funcionamiento y la efectividad de estos mecanismos de coordinación. Por ello se propone que se genere para los destinos turísticos, **una amplia capacidad competitiva, no tanto comparativa**. El proyecto que se recomienda para realizar en los próximos años, en el marco de esta propuesta, sería construir, para un conjunto de destinos turísticos y para otro conjunto de productos y servicios turísticos, un cuadro de indicadores de competitividad que proyecten la capacidad relativa de atracción y excelencia de cada núcleo, entorno o prestación turística. La iniciativa permitiría conocer mejor los mercados y valorar igualmente el posicionamiento de todos los competidores que concurren a iguales mercados. Además de construir o poseer indicadores de competitividad que empujen planes de acción que persigan su mejoría, sería necesario tener en cuenta cuáles son los factores más sensibles que posibilitan o son la causa misma de esa competitividad, de forma indicativa se podrían utilizar los factores en este estudio identificados (formación, innovación en producto y coordinación entre agentes).

### 19. La innovación como instrumento del cambio.

Se ha puesto de manifiesto con cierta reiteración en esta Propuesta, que el turismo español requiere cambios significativos. **Cambios que provoquen mejoras**. Sin que ello signifique, enjuiciar negativamente la realidad actual por causa de los resultados generales conseguidos. Se hace necesario innovar supliendo la desidia observada en políticas turísticas no aplicadas. Es el momento de aprovechar las ventajas implícitas que provoca una transformación de viejas rutinas. En estos momentos, no se



pueden perder oportunidades por causa de cierta actitud medrosa ante la urgencia de alterar el uso de los recursos. Se han de defender actitudes rupturistas de viejos esquemas y el abandono de modas conservadoras de insuficientes logros. Todos los elementos de la estructura son susceptibles de imponer modificaciones. De eliminar correctores de derivas sin horizonte. Por tanto los diversos ámbitos de la actividad turística intermediadores de viajes, transportistas, empresas de alojamiento, áreas de alimentos y bebidas, proveedores de servicio de ocio, etc. tienen la posibilidad de actuar en procesos de cambio. Que a partir de ahora identificaremos como capacidad de innovar.

## 20. El papel de la empresa turística en el cambio.

Hay que valorar, desde la visión **estratégica**, que el verdadero sujeto o personaje central, el protagonista de los procesos innovadores, es la empresa (incluyendo, empresarios, ejecutivos y trabajadores). La empresa es la verdadera unidad de producción. Es quién puede promover la innovación, la adaptación o la adopción de tecnología. En su caso para mucho tiempo. En alguna manera se podía defender el principio, que sólo quién puede a largo plazo decidir y actuar es un verdadero innovador. Mientras la empresa privada, grande, mediana o pequeña y emergente, no se constituya en el motor potente de los procesos innovadores, éstos seguirán siendo parciales e insuficientes. Esta aseveración nace con fuerza de esta Propuesta. Como también el que la empresa no puede innovar por sí sola sin un cuerpo de investigadores o especialistas dedicados a estudiar el cambio. Es una evidencia que la innovación que sobrevive es la que se desarrolla desde las necesidades empresariales. Pero ha de considerarse que los procesos innovadores no se conviertan en *sueños de una noche de verano*. Los acertados procesos innovadores son los que se desarrollan para ser operativos siempre. Es decir han de tener siempre un horizonte estratégico.

## 21. Política de comunicación.

**La comunicación ha de reunir los elementos que sirven para provocar sensaciones de necesidad y ansiedad.** Pero considerando que, el mensaje deberá ajustarse a un perfil de un cliente cada vez más heterogéneo y a los reducidos recursos que poseen los responsables de aplicar las políticas turísticas. Su objetivo será el de cambiar antiguos estereotipos e impulsar un turismo diferente. Es importante conseguir que



los medios y tecnologías manejadas faciliten los procesos innovadores reduciendo los costes de la comunicación, aumentando su impacto y precisando su alcance, para aprovechar sus propias condiciones para provocar el deseo de viaje.

## b. De carácter económico

### 22. Evolución del turismo internacional recibido por España.

La valoración de los resultados del turismo internacional manifiesta que la última década no responde a un período continuado, brillante en la evolución de las principales variables. **El dato referido a la entrada de turistas indica que desde el 2000 al 2013, el incremento anual fue tan solo del 2,3 %.** Muy inferior a la media mundial que superó para el mismo período el 4 por ciento. La estancia media para el mismo tiempo pasó de 10 a 9 días. Aunque hay que tener en cuenta, que en los últimos años, se produjo un aumento importante de los viajes de menor duración, a cambio de realizar varios desplazamientos al año. En paralelo, en el gasto medio del turista, cuando se deflacta por el alza de los precios turísticos, se percibe una profunda caída. Lo cual impulsa a crecer en valores nominales, pero con un rendimiento real menor. Atrayendo turismo de menor gasto y desplazando hacia otros países los turistas de mayor gasto. Que sería lo mismo que aplicar la Ley de Gresham al ámbito del gasto por turismo. Por otra parte, la estacionalidad, no ha variado, por lo cual se han de considerar fracasadas las políticas aplicadas para suavizar la concentración temporal.

### 23. Actuación sobre la oferta de alojamiento.

Uno de los fundamentos y apoyo de los principios en los que se sustenta este trabajo consiste en **considerar como clave de la competitividad la elevación de la productividad de la estructura turística.** Por ello la oferta turística de alojamiento, debería someterse a un riguroso control que atenúe el crecimiento exagerado del pasado. Por tanto el sector ha de interpretar, que existe un margen de expansión limitado, debido a la estrategia de adecuación de la oferta de alojamiento. Como consecuencia la capacidad hotelera medida en camas o plazas, para el período de los siete años del arco temporal del estudio, deberá fijar un incremento del techo en el 10 % acumulativo. Plazas que se construirán durante siete años. Incorporando por tanto 180.000 plazas, en su mayoría de categoría superior. Por otra parte, la oferta



extra hotelera deberá aprovechar parte del parque de viviendas no vendido, que se ofrece actualmente en el litoral español. Pudiendo incorporar hasta el fin de la fase expansiva programada, una cifra aproximada de 200.000 viviendas o 1.000.000 de camas. Valor equivalente al 5 % de la oferta no hotelera actual

#### 24. Mejora condiciones financieras.

El sector turístico, representado por las empresas del transporte, alojamiento, restauración, ocio y cultura, requiere una **mejora sustancial de su situación financiera**. Si no se logra dicho objetivo, la actividad y sus resultados se deteriorarán, como actualmente está ocurriendo, al aumentar el número de entidades que entran en concurso, quiebra o venta. Por ello inquieta observar, que la mayoría de los indicadores, reflejo de la evolución sectorial, y también, los coeficientes que muestran las tendencia relativas (gasto medio diario, estancia media, cuota de estancias en alojamientos reglados, gasto en actividades de ocio y recreo, etc.) van reduciéndose. Mostrando la **necesidad urgente de la mejora de sus valores**. Además, la desconfianza que las familias españolas mantienen respecto a los indicadores económicos, se traslada al ámbito turístico. Lo que proyecta dicho segmento a valores inferiores al año 2007. Hecho que distancia el **mejoramiento de los resultados**, que precisan un esfuerzo importante para salir de la crisis.

#### 25. Programa de Inversiones Turísticas (PIT 2014-2020).

Se ha estimado que el valor de empuje y de estímulo al sector turístico español, mediante la Propuesta de Mejora de la Eficiencia del Turismo Español requiere y se eleva a 35.000 millones de euros. **Lo que equivale a una inversión en diferentes programas de actuación y promoción igual a 5.000 millones de euros anuales**. Cuya relación con la producción directa e indirecta para el año horizonte del 2020 solo significa el 1,8 % del valor total. Es posible, que la cifra pueda resultar aparentemente exagerada para aquellos, que aun conociendo las cifras que son requeridas para el sector turístico, puedan sentirse extrañados por la magnitud que se propone. No obstante, en el amplio mapa de programas inversores, hay varios de ellos, que por sí mismos pueden explicar el significado de la dimensión del PIT 2004-2010. Es el caso de la renovación de una parte importante de la planta hotelera que se eleva hasta 16.800 millones de euros, lo que significará recuperar, actualizar, poner al día



e innovar 75.000 habitaciones hoteleras, o una cifra cercana al 10 % de la capacidad hotelera actual.

## 26. Condicionamiento a la Responsabilidad Social Corporativa.

Puede afirmarse, que los proyectos, empresas o emprendimientos que se proyectan desde su inicio que no consideren la obligatoriedad de contribuir con responsabilidad activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, **tendrán un horizonte limitado**. Además perderán la capacidad de participar en una tarea común que es la de la solidaridad y la excelencia. En la actualidad los participantes en el desarrollo -a menudo, sólo interesados en el crecimiento de los sistemas económicos o de las magnitudes físicas- han de reconocer, que la RSC es parte fundamental de procesos integrados. En los cuales, una inadecuada actuación, ineficiencia o ausencia de preocupación por la conservación podrá degenerar en procesos negativos que alteran y desajustan equilibrios. Desajustes que sin duda, después, son de difícil recuperación. Hipótesis que obliga a perfilar y controlar nuestras actuaciones en el contexto en el que nos movamos. Siempre buscando evitar que descuidos, y equivocaciones, se conviertan en agresivos instrumentos de irresponsabilidad corporativa, tanto en lo social, como en lo económico y en lo ambiental.

## 27. Políticas económicas.

El cuadro de políticas turísticas que diseña la Propuesta, no podría validarse, si previamente, no se acuerda o se concierta un valor económico, con los sujetos participantes o responsables de los posibles desarrollos turísticos (macros y micros, económicos y sociales, estratégicos o inmediatos). **Es importante definir un mínimo esfuerzo económico, que aún sin fuerza legal, justifique la posibilidad de la propuesta**, siempre que exista viabilidad en el cumplimiento del plan o proyecto. La Propuesta no pretende interferir estrategias de política turística. Acciones ya trazadas y contempladas. Solo desea convertirse en una pieza paralela, que ayude a corregir deficiencias y completar insuficiencias. Las acciones de política económica son y deben de ser realizadas por los sujetos y decisores que tienen competencia y responsabilidad en la obtención de los objetivos, no creándose entes paralelos que sustituyan estructuras históricas. El volumen de la inversión se proyecta bajo el



objetivo de la viabilidad. Los resultados que se identifican en el cuadro económico no son incompatibles con los valores obtenidos de la acción global de la Propuesta.

## 28. Resultados del Plan.

Con relación a las macro magnitudes nacionales en el área turística, se define el valor agregado o renta turística del conjunto de las nuevas inversiones igual al 60 % de la producción (52.500). **Es decir 52.500 por 0,6 igual a 31.500 millones de euros.** Los componentes de la renta agregada se deducen, aplicando los coeficientes habituales, la información sectorial del turismo y las cuentas nacionales. Por último, el empleo generado en el último año del período, con la inversión total aplicada se estima por varias vías, existiendo plena coincidencia. Primero exigiendo una producción por activo de 100.000 euros al año; por tanto una producción de 15.000 Millones euros que requerirá 150.000 empleos. Segundo, si se afecta el 30 por ciento de la producción al coste salarial, y el salario por empleo es igual a 30.000 euros, el empleo creado será igual a  $\{(15.000 \text{ M} * 0,3) / 30.000 = 150.000\}$ . La propuesta de inversión que se desarrolla, tiene un coste del 6 %, que se viabiliza, por el mismo proceso productivo generado. Siendo indiferente que la inversión se realice con fondos propios o financiación ajena o bancaria. Por tanto el coste de 28 unidades anuales de 5000 millones de euros al 6 % será igual a 8.400 millones de euros.

## 29. Algunos conceptos básicos de la distribución del PIT.

Se deducirán cuatro principales:

- Modernización de la planta de alojamientos; sustituyendo y renovando viejos establecimientos, y recuperando, mediante su aprovechamiento motivador, parte del patrimonio histórico artístico español.
- Mejora del sector de la hostelería (restauración y bebidas CNAE-09 56). Interviniendo en la mejora de instalaciones, tecnificación y desarrollo de nuevos productos hosteleros y restaurantes, al menos en el 1 % de los establecimientos.
- Desarrollo técnico para la gestión, control y seguridad de las empresas turísticas. Promoviendo, durante la vigencia de la propuesta la investigación que impulse la utilización de herramientas digitales y de aplicaciones móviles,



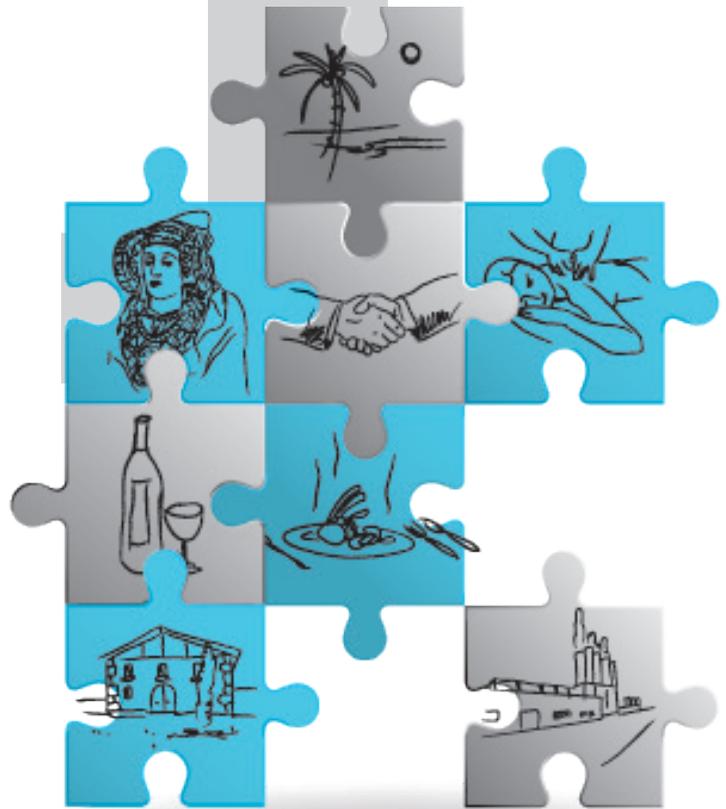
- Desarrollo técnico para la comunicación, promoción y difusión del producto. Imponiendo en la actualidad la comunicación virtual. Haciendo un gran esfuerzo en el aumento de la atracción de los medios de comunicación.

### 30. Contribución sectorial del turismo a la formación del PIB nacional.

Se estima, que el turismo en el año 2013, contribuyó a la formación del PIB del país, sensiblemente, aportando, aproximadamente, el 11,5 % de la totalidad de la riqueza. En esa cifra quedan contabilizados los efectos directos y los indirectos. El estudio tras manejar toda la información disponible, concluye señalando, que el cumplimiento de los escenarios proyectados -aceptando como válida la simulación y el modelo estimado- y considerando un crecimiento más ralentizado del conjunto de la economía, *tal como lo programan los organismos económicos internacionales*, hará posible que el porcentaje de participación turística llegue al 14,5 %. Aumento en la participación que significa un aumento lineal de 3,0 puntos en siete años. No se puede ni se debe acusar al turismo de exceso de protagonismo, porque consiga avanzar tal recorrido. Por el contrario se podrá decir, que el turismo no ha acelerado su ritmo de crecimiento, ante una economía tan debilitada. Ya que la realidad no es otra, que la demostración de que el incremento del numerador superará en el período al aumento del denominador.

# 11

## Bibliografía





- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004). *Libro Blanco. Título de Grado en Turismo*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Bayón, F. (1999) *50 Años del Turismo Español. Un análisis histórico y estructural*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid
- Benseny, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, Vol. 10, Núm. 2:102-122.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), p.607-629.
- Blaikie, N. W. H. (1991) A critique of the use of triangulation in social research *Quality and Quantity*. N. 25. pp. 115-136
- Blanke, J. y Chiesa, T. (2013) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. World Economic Forum.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011). Editorial Introduction. Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), p.411-421.
- Byrd, E. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles. Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), p.6-13
- Campbell, D. T. y Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*. N. 56. Pp. 81-105
- Cánoves, G., Herrera, L. y Blanco, A. (2005) Turismo rural en España: un análisis de la evolución en el contexto europeo. *Cuadernos de Geografía*, 77:41:58.
- Castro, J.F. (2005) La calidad como herramienta de gestión del turismo cultural. *Pasos*. Vol. 3 (1), 143-148.
- Colander, David (1998). *Economics*. USA: Irwin McGraw Hill.
- D'Angella, F., De Carlo, M. Y Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), p.61-73.
- Denzin, N. y Lincon, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications, Inc.



- Exceltur (2006). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España. Competitividad turística y diferenciación a través de las personas. Resumen ejecutivo*. <http://www.exceltur.org/excelo1/contenido/portal/lbste/index.html> [Consultado el 12/04/2014].
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing.
- Ibáñez, J. (1986). *Más allá de la Sociología. El grupo de discusión: teoría y crítica*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- IET (1971). *Previsión matemática del desarrollo turístico español*. Madrid: IET.
- INE (2014). *Cuenta satélite de turismo*. [<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/po11/2012/&file=pcaxis>]. [Consultado el 30/05/2014].
- Jamal, T. y Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Krueger, R. A. (1991) *El grupo de discusión. Guía práctica para la Investigación Aplicada*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Landis, J. R., y Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- López-Aranguez, E. (2010). El análisis de contenido tradicional. En M. García Ferrando, J Ibáñez y F. Alvira (comp.), *El análisis de la realidad social* (pp. 555-574). Madrid: Alianza Editorial.
- Mariño, J. A., Sánchez M.J., Martín F. A., Hernández, J. M. (2013) Calidad en el sector turístico. Análisis del estado del arte. En Jiménez, J. L., De Fuentes, P. y Sanz, C. (coord.) *Turismo y sostenibilidad: VI Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, 3 y 4 de julio de 2013*, 291-312.
- Martín, C., Dell'Orto, V., Figuerola, M., Ginzburg, B., Gómez, D., Fuentes, L., Muñoz, A. I., Fernández, J. J. (2012) Estado actual de las fuentes de información en el sector turístico español una aproximación cualitativa. En Jiménez, J. L., De Fuentes, P. y Sanz, C. (coord.). *Turismo y sostenibilidad: V Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, 17 y 18 de mayo de 2012*, 301-321.
- Martínez, P. L. (2005). Las entidades locales en la legislación turística. *Cuadernos de derecho local*, N<sup>o</sup>. 9:72-86.



- Mastny (2002) Reorientando el turismo internacional. En Starke, L. (Ed) *La situación del mundo 2002. Informe Anual del Worldwatch Institute sobre Progreso hacia una Sociedad Sostenible*. Barcelona: ICARIA editorial, s.a.
- Mazón, T. M. y Aledo, A. (2004). La masificación del turismo residencial el modelo de Torreveja. En Alvarez, A. (coord.). *Turismo, ocio y deporte: VIII Congreso Español de Sociología: transformaciones globales: confianza y riesgo, grupo: turismo, ocio y deporte*, Alicante del 23 al 25 de septiembre, 275-286.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014). *Estadísticas PYME. Evolución e indicadores, nº 12*. Madrid: Minetur
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo e ITH (2013). *Experimentando el éxito. 11 casos de éxito de paquetización turística*. Madrid: IET.
- Morgan, D.L. (1988). Focus group as Qualitative Research. *Sage University Paper Series in Qualitative Research Methods*, 16. Beverly Hills: Sage Publications.
- Muñiz, J. (1998). La medición de lo psicológico. *Psicothema*, Vol. 10, (1), pp. 1-21
- Navarro, P. y Díaz, C. (1999). Análisis de contenido. En J. M. Delgado y J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- OCDE (2005) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OCDE y Eurostat.
- OMT (2002). *Turismo: Panorama 2020. Volumen 7: Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado*. Madrid: OMT
- OMT (2014). *World Tourism Barometer, Vol. 12*. [http://dtxqtq4w6oxqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom14\\_01\\_jan\\_excerpt.pdf](http://dtxqtq4w6oxqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom14_01_jan_excerpt.pdf) Consultado el 30/05/2014).
- Pulido, J. I. y Cárdenas P. J. (2011). El turismo rural en España. Orientaciones estratégicas para una tipología aún en desarrollo. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* nº. 56: 155-176.
- Ruiz, J.A. (1997). El turismo cultural: luces y sombras. *Estudios turísticos*, vol. 134: 43-54.



Schumpeter, J. A. (1954) *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press

Trinidad, A. de, Carrero, V. y Soriano, R.M. (2006). *Teoría Fundamentada (Groundedtheory): la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas

Vallés, M.S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis D.L.



# 12

## Relación de expertos que han participado en el estudio





### CATALUÑA- Barcelona

- Albert Vancells Prat (UAB- Universitat Autònoma de Barcelona)
- Ángel Mesado (AIRBNB)
- Angel Miguelanz Arnalot (consultor)
- Carme Rubiò i Soto (Programació Turística Generalitat de Catalunya)
- Eulogio Bordas Rubíes (THR consultores)
- Josep Adreu Casanoves Pla (CEGOS Formación, desarrollo y consultoría de gestión)
- Josep Francesc Valls Giménez (ESADE)
- Manel Colmenero Larriba (Ociovital)
- Pablo Zubicaray (Friendlyrentals.com)
- Alberto Marin Vidal (Innova Management)

### CANARIAS- Las Palmas de Gran Canaria

- Matías González Hernández (ULPGC- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Pelayo Suárez Rodríguez (ITC - Instituto Tecnológico Canario)
- Javier Romero Mateo (Ahorro Vacaciones)
- Mariano Chirivella Caballero (Diputación de Las Palmas de Gran Canarias)
- José María Manaricua Aristondo (Asociación de Empresarios Hoteleros y Gloria Palace Hoteles)
- Vicente Chacón Gil (Creo Coaching)
- Carmelo León González (ULPGC- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- María Guardiet (Promotur Turismo Canarias S.A.)
- Juan Carlos Martín Hernández (ULPGC- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Luis Piñana (Turismo Náutico)

### GALICIA- Santiago de Compostela

- Guillermo Propuin Castiñeiras (Asociación Guías de Galicia)
- Carmen Pardo López (Xunta de Galicia)
- Julio Castro Marcote (Paradores)
- Ruth Gonzalez Reyes (Patronato De Turismo Rías Baixas)
- César C. Sánchez-Ballesteros Fernández (Hotel Bahía de Vigo)



- Enrique Pena (PALEXCO -Palacio Congresos Coruña y Asociación Palacios de Congresos de Galicia)
- Patricia Cuevas Sarria (Centro Superior de Hostelería de Galicia)
- Elena Anca Candocia (Viajes Paco)
- Salvador Corroto Tudela (ATLÁNTICA Servicios Culturales)
- Ignacio Fernández Dosil (PC Puertas de Galicia)

### MADRID- Madrid

- Juan Luis Burgué (ALA- Asociación de Líneas Aéreas)
- Mari Cruz Cádiz Gómez (ICTE- Instituto para la Calidad Turística Española)
- Joaquín Castillo Dolagaray (Consejería Turismo Comunidad de Madrid)
- Pablo Fernández (Querytek)
- Jesús Gatell Pamies (Cámara de Comercio de Madrid)
- Carlos González Garcés (Rumbo)
- Víctor Moneo Ocaña (Iberia)
- Adolfo Martín Muñoz (Restaurante Adolfo)
- Juan Navarro Barrios (FEHR- Federación Española de Hostelería)
- Oscar Perelli Del Amo (EXCELTUR)
- Germán Porras Olalla (consultor)
- Carlos Romero Dexeus (SEGITTUR)
- Andrés Encinas (HUSA Princesa)
- Antonio Gil Alonso (AEHM- Asociación Empresarial Hotelera de Madrid)
- Eva Benito (Segittur)
- Manuel Butler Halter (Ministerio de Fomento)
- Antonio de Nó (Air Nostrum)
- M<sup>a</sup> Jesús Escolar (ERNST & YOUNG)
- Andrés Fernández Alcantud (Universidad de Alcalá de Henares))
- Laura Fuentes Moraleda (URJC-Universidad Rey Juan Carlos)
- Francisco Menor Monasterio (Fundación ACS)
- Juan Carlos Milena (MINUBE)
- Jimmy Pons (Witcamp)
- María Velasco González (UCM- Universidad Complutense de Madrid)
- Pablo Vila Nieto (Hotel Auditorium)
- Carlos Vogeler Ruiz (OMT)
- Carlota Mateos (Rusticae)



### COMUNIDAD VALENCIANA- Valencia

- Carlos Boga (Hotel Las Arenas de Valencia)
- Juan Castro León (Ruta del Vino Utiel-Requena)
- Laura Fandos (Dit consultores)
- Vicente Monfort Mir (Universidad de Valencia)
- Gregorio García Mesanat (Universidad de Valencia)
- Jaume Mata (Turismo Valencia)
- Juan Llantada (Servicio de Comunicación, Producto e Información Turística, Generalitat Valenciana)
- Santiago Mañez (Dirección General de Turismo de la Comunidad Valenciana)
- Estefanía Osorio Acosta (Universidad Politécnica Valencia)
- Alejandro Palop Bofill (Viajes Globus DMC)
- Amparo Sancho Pérez (Universidad de Valencia)

### CASTILLA LEÓN- Valladolid

- Luis Ángel Diez Martín (Sotur S.A)
- Jorge Febrero Fernández (Asesores de Turismo)
- Víctor Gañan Fernández (Servilia Marketing digital)
- Miguel Ángel García Velasco (Ruta del Vino de Rueda)
- Cándido López Cuerdo (Mesón, Hotel, Fundación- Cándido)
- Francisco Javier Melgosa Arcos (Escuela Universitaria de Educación y Turismo de Ávila)
- Luis Javier San Milán Merino (Alcaldía Herrera de Pisuerga y Asociación de Municipios Ribereños del Canal de Castilla)
- Eduardo Reyes Torres (Centro de Estudios Hispánicos de Castilla y León cursos de Lengua y Cultura Española)
- Ricardo Grilleti Peña (Federación Provincial de Hostelería de Burgos)
- Félix Tomillo Colomo (Experto en turismo internacional)



### ARAGÓN- Zaragoza

- Inmaculada Armisen Saenz (Patronato Municipal de Turismo)
- Javier Lozano (Turismo Innova)
- Javier Romero (1000 Tentaciones)
- Domingo Buesa Conde (Museo Diocesano)
- Carlos Millán (GOZARTE ZARAGOZA)
- Felipe Díaz Cano (Asociación Turismo Cinco Villas (CIVITUR) y Casa Rural El Infanzón)
- Ana Hernández Serena (AV Asesores)
- Marcos Ferrer Acordagoitia (Viajes Tivoli Grupo Aradex)

### ANDALUCÍA- Málaga

- Enrique Torres Bernier (UMA- Universidad de Málaga)
- César Pérez Araque (Posada del Patio)
- Luis Callejón (Palacio de Congresos de la Costa del Sol)
- Alfonso Matas Martín (Concejalía de Turismo de Marbella)
- Cristina Guerrero Moreno (Observatorio de Recursos Humanos en el Sector Turístico de Andalucía)
- Juan Ignacio Pulido (Universidad de Jaén)
- Plácido Sierra Herrezuelo (Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía en Málaga)
- Inmaculada Martín Rojo (UMA- Universidad de Málaga)
- Carlos Franco Rojo (Hotel Meliá- Costa del Sol)
- Larisa Cantalapiedra Morales (Área de Turismo - Cámara de Comercio de Málaga)

### BALEARES- Mallorca

- Esteban Bardolet (UIB-Universidad de las Islas Baleares)
- Juan Juanico (ASHOME -Asociación Hotelera de Menorca)
- Marco Taboas Adeva (Disset Consultors)
- Martin Adrover Mesquida (Meliá Palas Atenea)
- Pedro Homar (Fundación Turismo Palma de Mallorca 365)
- Pilar Carbonell Raya (Asociación de Restauración de Mallorca)
- Bartomeu Deyà Tortella (UIB-Universidad de las Islas Baleares)



## LUGARES DE CELEBRACIÓN FOCUS GROUP

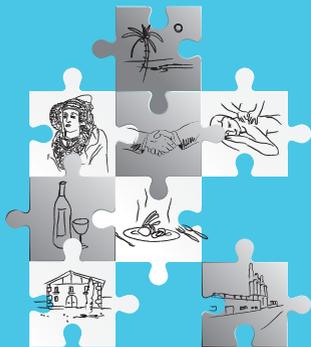
- MADRID: Fundación Antonio Nebrija
- CATALUÑA: CEGOS Barcelona
- CANARIAS: Sociedad de Promoción Económica de Gran Canaria
- ANDALUCÍA: Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad De Málaga.
- BALEARES: Universidad Islas Baleares
- GALICIA: Centro Superior De Hostelería De Galicia
- VALENCIA: Universitat De Valencia - Facultat d'Economia
- CASTILLA LEÓN: Universidad Europea Miguel Cervantes de Valladolid
- ARAGÓN: Cámara De Comercio E Industria De Zaragoza







# la eficiencia del modelo turístico español



Durante los últimos años, el desarrollo turístico español se ha encontrado con numerosas limitaciones económicas y sociales. Por ello, se hace necesario valorar su capacidad para ampliar los impactos positivos de manera que puedan actuar éstos como factor compensatorio del descenso de influencia de otras ramas productivas o culturales.

En este sentido, el estudio realiza una revisión histórica de la evolución del turismo hasta nuestros días para entender los precedentes sobre los que se asientan las exigencias actuales de los profesionales del turismo. Dicha revisión se complementa, además, con la visión actual de los profesionales del sistema turístico, una muestra heterogénea y representativa, que han expuesto los aspectos que deben ser mejorados para conseguir que el turismo siga teniendo un papel preponderante dentro de la actividad económica de España. Los resultados obtenidos en este estudio reflejan la necesidad de establecer cambios sustanciales en el modo de entender el turismo, especialmente en relación a la oferta turística.

**turismo**  
y **territorio**



www.eoi.es

Con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

## EOI MADRID

Avda. Gregorio del Amo, 6  
Ciudad Universitaria  
28040 Madrid  
informacion@eoi.es

## EOI ANDALUCÍA

Leonardo da Vinci, 12  
Isla de la Cartuja  
41092 Sevilla  
infoandalucia@eoi.es

## EOI MEDITERRÁNEO

Presidente Lázaro Cárdenas del Río,  
esquina C/Cauce  
Polígono Carrús  
03206 Elche (Alicante)  
eoiemediterraneo@eoi.es



**Nebrija**  
Universidad