

Impulsando la competitividad internacional de la empresa turística en España: Una agenda de cambio institucional



Antonia Mercedes García Cabrera

*Titular de Universidad. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

María Gracia García Soto

*Profesora contratada doctora. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Francisco Javier Gutiérrez Pérez

*Profesor ayudante doctor. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Este trabajo ha obtenido el **1.º Premio «Estudios Financieros» 2019** en la modalidad de **Contabilidad y Administración de Empresas**.

El jurado ha estado compuesto por: don Enrique Rubio Herrera, don Macario Cámara de la Fuente, doña Beatriz García Osmá, don Fernando Nubla Martínez y don Jesús Fernando Santos Peñalver.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

En un contexto en el que los destinos turísticos asisten de forma creciente tanto a la internacionalización de sus empresas como a la instalación en ellos de empresas foráneas, adquiere elevado interés conocer las circunstancias bajo las cuales la empresa turística puede mantener y reforzar su competitividad internacional. En aras de realizar una contribución en este ámbito, el presente trabajo identifica, para el caso de España, los cambios necesarios en los pilares institucionales cognitivo, normativo y regulativo al objeto de favorecer la competitividad internacional de la empresa turística establecida en el país. A tal objeto se lleva a cabo un trabajo empírico en dos fases, la primera de índole cualitativa y la segunda cuantitativa. El trabajo realizado permite



Cómo citar: García Cabrera, A. M., García Soto, M.^a G. y Gutiérrez Pérez, F. J. (2019). Impulsando la competitividad internacional de la empresa turística en España: Una agenda de cambio institucional. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 437-438, 155-198.



identificar y priorizar 37 cambios en los pilares institucionales, y su concreción en 139 propuestas, que contribuirían a mejorar la competitividad internacional de las empresas del sector. Dado que la competitividad de las empresas de un país afecta a los resultados y supervivencia de estas, así como a la prosperidad socioeconómica del territorio, el trabajo que se presenta es de utilidad práctica tanto para empresarios y asociaciones empresariales como para los responsables de formular leyes y políticas de apoyo al sector turístico en España, pues todos son actores necesarios y con responsabilidad en el desarrollo del cambio institucional requerido.

Palabras clave: competitividad internacional; instituciones cognitivas; instituciones normativas; instituciones regulativas; sector turístico.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Increasing the international competitiveness of tourism enterprises in Spain: An institutional change agenda

Abstract

In a context in which tourism destinations are increasingly seeing the internationalisation of their enterprises, as well as the setting up of foreign businesses there, it becomes a point of interest to know the circumstances under which tourism enterprises can maintain and strengthen their international competitiveness. In order to make a contribution in this area, the present work identifies –in the case of Spain– the necessary changes to the cognitive, normative and regulatory institutional pillars so as to favour the international competitiveness of tourism businesses established in the country. To this end, empirical research has been carried out in two phases, the first qualitative and the second quantitative. The work done makes it possible to identify and prioritise in terms of importance 37 changes to the institutional pillars and 139 more specific measures, which would contribute to improving the international competitiveness of the enterprises in the tourism sector. Given that the competitiveness of enterprises in a country affects their results and their survival, as well as the socio-economic prosperity of the territory, the work presented is of practical utility both for entrepreneurs and business associations, and for those responsible for formulating laws and policies that support the tourism sector in Spain, since all are necessary and responsible actors in the development of the required institutional changes.

Keywords: international competitiveness; cognitive institutions; normative institutions; regulatory institutions; tourism sector.

Citation: García Cabrera, A. M., García Soto, M.^ªG. y Gutiérrez Pérez, F. J. (2019). Impulsando la competitividad internacional de la empresa turística en España: Una agenda de cambio institucional. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 437-438, 155-198.



Sumario

1. Introducción: seguir siendo competitivo internacionalmente en el contexto actual
 2. Fundamentos teóricos del estudio
 - 2.1. La empresa turística y su competitividad internacional
 - 2.1.1. Empresas en la industria del turismo y en la economía del turismo: clarificando conceptos
 - 2.1.2. Factores de relevancia actual para la competitividad internacional de la empresa turística
 - 2.2. El institucionalismo como marco teórico para el estudio de la competitividad internacional y el cambio de la empresa turística
 - 2.2.1. Instituciones y pilares institucionales
 - 2.2.2. Cambio institucional y cambio organizativo para la mejora de la competitividad internacional
 3. Metodología de la investigación
 - 3.1. Contexto de estudio: la empresa turística en España
 - 3.2. Diseño metodológico
 - 3.3. Fuente de datos y descripción poblacional
 - 3.4. Fase I: proceso de recogida de información cualitativa, descripción muestral y análisis de la información recabada
 - 3.5. Fase II: proceso de recogida de información cuantitativa, descripción muestral y análisis de la información recabada
 4. Resultados de la investigación: propuesta de agenda de cambio institucional
 - 4.1. Cambios requeridos en el pilar cognitivo de las instituciones: las prácticas empresariales y los perfiles formativos del sector
 - 4.2. Cambios requeridos en el pilar normativo de las instituciones: los valores sociales y las costumbres
 - 4.3. Cambios requeridos en el pilar regulativo de las instituciones: las leyes y políticas públicas
 5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas
- Anexo. Propuestas panel de expertos/as (N = 25)

Nota: Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

1. Introducción: seguir siendo competitivo internacionalmente en el contexto actual

La globalización de la economía conlleva que cada vez más empresas traspasen los límites fronterizos de sus países para acometer la expansión internacional de su actividad, afectando esta tendencia también al sector turístico, donde la industria hotelera es uno de los sectores con mayor nivel de internacionalización (Yu, Byun y Lee, 2014). En este contexto en el que los destinos turísticos asisten tanto a la internacionalización de sus empresas como a la instalación en los mismos de empresas foráneas, existe un interés real por conocer las circunstancias bajo las cuales la empresa turística en general y la española en particular puede mantener y reforzar su competitividad internacional. La competitividad de las empresas de un país es de vital importancia para los actores políticos y empresariales (Camisón y Forés, 2015) dado que esta afecta tanto a los resultados y supervivencia de las empresas como a la prosperidad socioeconómica de los territorios en los que estas se encuentran localizadas. En respuesta a este interés, los investigadores especializados en el estudio del turismo han prestado atención creciente a los factores que condicionan la competitividad de los destinos turísticos y sus empresas, área que ha ganado interés frente a otras líneas de investigación en el sector (Tsai, Song y Wong, 2009).

En el estudio de los factores que determinan la competitividad internacional de la empresa turística se hace necesario prestar atención tanto a factores internos a la empresa como a aquellos del entorno con potencial para apoyar a esta en su búsqueda de una posición competitiva superior (Camisón y Forés, 2015). En concreto, la empresa precisa contar con los apoyos, recursos y capacidades necesarios para responder de forma proactiva a los retos y oportunidades que plantea el sector en cada momento. En la actualidad, por ejemplo, se identifican tendencias con un cierto grado de novedad (*e.g.*, exigencias de turistas y turoperadores al respecto del compromiso de las empresas con la sostenibilidad socioeconómica y ambiental) y otras menos novedosas, pero sobre las que se debe intensificar la atención al adquirir una importancia creciente (*e.g.*, turistas con nuevos estilos de vida, más experimentados y flexibles que buscan modelos vacacionales diferentes a los tradicionales). Responder de forma acertada a tales tendencias para mantener la competitividad internacional puede requerir que la empresa turística lleve a cabo cambios internos, en ocasiones de trascendencia, orientados por ejemplo a desarrollar capacidades que le permitan aprender, innovar y cooperar con otros rivales del sector (Aragón-Correa *et al.*, 2015; Gomezelj, 2016).

Frente a esta necesidad de cambios, el entorno institucional en el que la empresa opera puede representar un obstáculo al desarrollo de los mismos (Granovetter, 1985). Esto es así porque las instituciones se desarrollan y perpetúan en el tiempo ligadas a la trayectoria histórico-evolutiva de cada territorio, por lo que son idiosincrásicas y difíciles de cambiar (North, 1990). Una vez arraigadas, tales instituciones se erigen en «reglas del juego» que pasan a condicionar los comportamientos de las empresas y otros actores establecidos en dichos territorios (North, 1990). Esta influencia se produce a través de tres vehículos o pilares institucionales (Scott, 1995): (1) cognitivo, o conocimiento acumulado sobre prácticas empresariales idóneas y viables que generan un comportamiento mimético; (2) normativo, referido a los valores sociales y creencias de la población que establecen los comportamientos moralmente admisibles; y (3) regulativo, que incluye la legislación y otros instrumentos respaldados con poder coercitivo.

Bajo este planteamiento institucional, se justificaría el posible retardo por parte de las empresas a la hora de incorporar aquellas estrategias, estructuras, sistemas y prácticas que den respuesta a al entorno actual y garanticen el mantenimiento de la competitividad internacional, en los casos en que los cambios necesarios requieran de un soporte institucional alejado del marco actual. En este contexto, y dado que la literatura advierte de que la toma de consciencia sobre la existencia de un problema es clave para establecer las bases del cambio que lo solventa (Lewin, 1947), cabe esperar que la toma de consciencia sobre la inadecuación del marco institucional vigente, de existir tal debilidad institucional, facilite la adopción de las modificaciones pertinentes.

A este respecto, un somero repaso por la prensa y noticias en blogs puede ser suficiente para suscitar dudas sobre la idoneidad de las instituciones vigentes en España para facilitar la adaptación de las empresas turísticas a las nuevas exigencias del entorno y, por ende, su competitividad internacional. A modo de ejemplo, en el aspecto cognitivo de las instituciones se destaca tanto los hábitos de algunos sectores empresariales ligados a la contratación de empleados con baja o nula cualificación y en precario, como la oferta de servicios turísticos de baja calidad (Holstertur, 2015); desde el ángulo normativo se apunta hacia la necesidad de consolidar valores sociales ligados al turismo responsable (Fitur, 2018) y a la innovación, erradicando el miedo al fracaso en España (Deloitte, 2017); finalmente, en cuanto al pilar institucional regulativo, se resalta la falta de un marco jurídico suficiente y su aplicación para garantizar la sostenibilidad de esta actividad económica (The Conversation, 2018) o para regular la economía colaborativa (Melián-González y Bulchand-Gidumal, 2017; elEconomista.es, 2017), entre otros. De esta forma, y considerando la relevancia que el sector turístico tiene para la economía en España –en 2018 representó el 11,8 % del producto interior bruto (PIB) nacional, según Exceltur (2019)–, conocer de forma rigurosa los cambios requeridos en las instituciones vigentes en el país para facilitar la competitividad internacional de las empresas del sector parece pertinente y necesario.

Sobre la base de lo argumentado, el presente trabajo se plantea como objetivo identificar los posibles cambios necesarios en los pilares cognitivo, normativo y regulativo de las

instituciones en España al objeto de favorecer la competitividad internacional de la empresa turística. Para desarrollar este objetivo se lleva a cabo un trabajo empírico en dos fases, acometiéndose en la primera un estudio cualitativo con el propósito de identificar los elementos a incorporar en la agenda de cambio institucional. A su vez, en la segunda fase se lleva a cabo un estudio cuantitativo conducente a valorar la relevancia de cada cambio identificado en la fase cualitativa previa, al objeto de que estos puedan ser priorizados. De esta forma, el trabajo que se presenta es de interés tanto para los empresarios y asociaciones empresariales como para los responsables de formular leyes y establecer políticas de apoyo al sector turístico en España, pues todos son actores necesarios y con responsabilidad en el desarrollo del cambio institucional requerido.

El documento elaborado para dar respuesta al objetivo planteado se estructura en cinco epígrafes. Tras la presente introducción, en el segundo apartado se abordan los fundamentos teóricos del estudio en dos subapartados principales. En primer lugar, se delimita de forma conceptual y concisa la empresa turística para, posteriormente, presentar los factores identificados en la literatura por ser determinantes de su competitividad internacional en la actualidad. El segundo subapartado teórico mira hacia el institucionalismo para presentar los fundamentos teóricos de la Teoría Institucional como marco para la identificación de los elementos que deben transformarse, tanto en las empresas como en sus entornos, para que tenga lugar el cambio necesario que permita impulsar la competitividad internacional de la empresa turística. Estos apartados teóricos aportan las bases del estudio, pero dejan abierto el interrogante sobre los cambios que deben acometerse en España para lograr la mayor competitividad internacional de la empresa turística, cuestión que justifica el desarrollo del estudio empírico. Tras la presentación del diseño metodológico seguido para obtener evidencias empíricas de naturaleza cualitativa y cuantitativa en el tercer epígrafe, se analiza la información recabada. En concreto, en el cuarto epígrafe del trabajo se presentan de forma organizada los cambios requeridos en los pilares cognitivo, normativo y regulativo de las instituciones. Finalmente, el último apartado recoge las conclusiones del estudio, y en el mismo se hace especial hincapié en la agenda de cambio institucional construida y en la identificación de los actores clave con responsabilidades en la ejecución de la misma.

2. Fundamentos teóricos del estudio

2.1. La empresa turística y su competitividad internacional

Un análisis de los factores que condicionan la competitividad internacional de la empresa turística requiere, como punto de partida, una delimitación conceptual del turismo y la empresa turística al objeto de establecer el rango de actividades y empresas objeto de análisis. A este respecto, y según la Organización Mundial del Turismo (OMT), este puede concebirse como:

[...] las actividades que realizan las personas que viajan a lugares distintos a su entorno habitual por motivos de ocio, negocios y otros no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado y que permanecen en tales lugares durante no más de un año consecutivo (Libreros, 2002, p. 14).

La amplitud y falta de precisión de esta definición ha dado lugar a disenso entre los académicos a la hora de establecer qué industrias y, por ende, qué organizaciones pueden considerarse incluidas dentro del sector turístico (Govers, Van Hecke y Cabus, 2008). Dada la discrepancia existente a este respecto, a continuación se clarifica la conceptualización teórica que se adopta en el presente trabajo, para pasar seguidamente a analizar los factores que condicionan la competitividad de estas empresas en la actualidad.

2.1.1. Empresas en la industria del turismo y en la economía del turismo: clarificando conceptos

En la delimitación conceptual del sector turístico no han sido pocos los autores que se han cuestionado si el turismo puede concebirse por sí mismo como un sector o si este se corresponde principalmente con la actividad yuxtapuesta de diferentes sectores de actividad (e.g., Moore, Cushman y Simmons, 1995). No en vano, Smith (1988, p. 181) describe la industria del turismo como «el agregado de todas las empresas que proporcionan directamente bienes o servicios para facilitar las actividades comerciales, de placer y de ocio fuera del entorno familiar». En la misma línea, y acorde a las actividades económicas contempladas en la elaboración de las Cuentas Satélite del Turismo impulsadas por la OMT, el sector turístico se define como «el conjunto de unidades de producción de diferentes industrias que proporcionan bienes de consumo y servicios demandados por los turistas» (UNWTO, 2008, p. 3).

La falta de precisión y controversia en la delimitación conceptual del sector turístico se traslada a la conceptualización de la empresa turística. Por ello, es de interés la clarificación aportada por Leidner (2004) al distinguir dos tipos de empresa en este sector. En concreto, este autor diferencia las empresas pertenecientes a la *industria del turismo*, entre ellas los establecimientos de alojamiento, de restauración y los servicios de reservas, de aquellas otras que realizan actividades complementarias o relacionadas con el turismo y que, en consecuencia, participan en la *economía del turismo*. Entre estas últimas se incluyen las empresas que ofrecen servicios de transporte, culturales, deportivos y recreativos.

De forma más concreta, y siempre sobre la base de la distinción realizada por Leidner (2004), las empresas pertenecientes a la *industria del turismo* se corresponderían con aquellas que realizan actividades tales como hostelería y servicios de alojamiento, albergues, *campings*, restaurantes y puestos de comidas, establecimientos de bebidas, agencias de viajes, operadores turísticos y otros servicios de reservas. Por su parte, las empresas que participan en la *economía del turismo* incluirían el transporte de pasajeros por ferrocarril, el transporte de pasajeros por carretera, el transporte marítimo, el transporte aéreo de pasajeros,

el alquiler de equipos de transporte, las actividades de creación artística y espectáculos, las actividades de bibliotecas, archivos, museos, las actividades de juegos de azar y apuestas, las actividades deportivas, las recreativas y las de entretenimiento, entre otras. En España, todas estas actividades empresariales se incluyen en los códigos CNAE (NACE Rev. 2) establecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para elaborar la Cuenta Satélite del Turismo en España que, a este respecto, sigue las recomendaciones internacionales. Esta delimitación conceptual, seguida por García-Cabrera, García-Soto y Gutiérrez-Pérez (2019), es la adoptada en el presente trabajo.

2.1.2. Factores de relevancia actual para la competitividad internacional de la empresa turística

La competitividad de una empresa puede conceptualizarse como su habilidad para diseñar, producir y comercializar productos y servicios superiores a los ofertados por sus rivales, tanto en términos de precio como con respecto a otras cualidades de la oferta realizada (D'Cruz y Rugman, 1992). En el caso de la empresa turística, el estudio de los factores que condicionan la competitividad se complica dado que tal competitividad depende, además de la oferta que es capaz de realizar la empresa, de otras características del destino donde esta está ubicada (Camisón *et al.*, 2016), en concreto, factores relativos a los países y sectores (Tsai *et al.*, 2009). Ahora bien, aunque aspectos del entorno como el nivel de vida poblacional, la disponibilidad de capital humano e infraestructuras o la existencia de recursos compartidos en el destino son relevantes (Tsai *et al.*, 2009), la mera localización en un destino turístico con atributos adecuados no implica ganancia de competitividad de la empresa (Camisón *et al.*, 2016). En esta línea, el trabajo realizado por Camisón y Forés (2015) para el caso de la empresa turística en España muestra como las capacidades de las empresas son más relevantes que las variables del entorno o la disponibilidad de recursos tangibles en el logro de una mayor competitividad.

De entre las diferentes capacidades que puede desarrollar la empresa turística, destaca por ser de especial relevancia aquellas que le permiten aprovechar en mayor medida las oportunidades que el destino turístico ofrece (Camisón *et al.*, 2016). Estas capacidades, además, pueden ser incluso más significativas para reforzar su competitividad internacional si permiten a la empresa no solo sortear retos que el entorno establece sino, y sobre todo, convertir tales retos en oportunidades de negocio susceptibles de ser explotadas por la misma. En este sentido, cabe resaltar la existencia de tendencias en el sector a las que la empresa turística debe dar respuesta. A modo de ejemplo, tanto la sociedad civil como los reguladores y los activistas ambientales están cada vez más preocupados por el impacto que la industria turística genera en su entorno –e.g., consumo de energía para climatizar las instalaciones, generación de residuos, consumo del agua, edificación– (Aragón-Correa, Martín-Tapia y de la Torre-Ruiz, 2015). En el marco de esta tendencia, cada vez son más los viajeros con voluntad de practicar un turismo responsable y los turoperadores con disposición a reservar posiciones preferentes en sus catálogos a empresas que cuentan con sellos de sostenibilidad, traduciéndose todo ello en el establecimiento de mayores precios

para los establecimientos que realizan la oferta. Por otra parte, los turistas en la actualidad tienen nuevos estilos de vida y son cada vez más experimentados y flexibles, propiciando todo ello que busquen modelos vacacionales diferentes a los tradicionales; esta tendencia, si bien representa una fuente de competencia en el mercado turístico internacional, al tiempo, puede dar lugar a importantes oportunidades de negocio para aquellas empresas en disposición de realizar los cambios pertinentes para atender a esta demanda –e.g., oferta de nuevos productos y servicios, incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en los servicios ofertados, coproducción de marcas, establecimiento de acuerdos empresariales para reforzar la oferta y posicionamiento del destino– (Gomezelj, 2016).

No obstante, atender a estas tendencias con proactividad para mantener y reforzar la competitividad internacional requiere que las empresas cuenten con ciertas capacidades o que, en su defecto, desarrollen los cambios internos necesarios para generarlas. Por ejemplo, para responder a las demandas de sostenibilidad y de nuevos modelos vacacionales la empresa debe contar con capacidades de innovación, y de implicación y comunicación efectiva con empleados de talento (Aragón-Correa *et al.*, 2015; Gomezelj, 2016). Bajo una perspectiva más general, las siguientes capacidades de la empresa adquieren relevancia por su efecto en el mantenimiento de la competitividad de la empresa turística (Camisión *et al.*, 2016; Tsai *et al.*, 2009): (1) capacidades dinámicas relacionadas con la I+D, la generación de conocimiento y su aplicación en el desarrollo de innovaciones; (2) capacidades de coordinación e integración, dependientes del capital humano disponible en la empresa y relevantes tanto para la coordinación de las restantes capacidades como para generar cohesión entre los empleados (e.g., participación y el trabajo en equipo, satisfacción de los empleados, compromiso de estos con la empresa); (3) capacidades de producción, necesarias para generar diferenciación tecnológica, en calidad o en costes de producción, y obtener productos y servicios superiores; y (4) capacidades de marketing, dependientes de las relaciones externas y el conocimiento del mercado disponible en la empresa, y necesarias para la gestión comercial y de la reputación de la misma (e.g., imagen de marca, certificaciones de calidad, calidad de los productos y servicios, satisfacción de la clientela).

Frente a la importancia del cambio como vehículo para generar condiciones internas que permitan a la empresa turística responder a los retos y oportunidades del entorno, las instituciones vigentes en el territorio pueden erigirse en barreras que lo obstaculicen, haciendo peligrar el mantenimiento de la competitividad internacional. Debido a esta importancia de las instituciones, en el siguiente apartado se profundiza en el estudio de las mismas.

2.2. El institucionalismo como marco teórico para el estudio de la competitividad internacional y el cambio de la empresa turística

En este apartado se presentan, en primer lugar, las premisas básicas del institucionalismo y se discuten los elementos a través de los cuales las instituciones influyen en las decisiones,

estrategias y prácticas adoptadas por las empresas. En segundo lugar, se analizan algunos aspectos clave del cambio institucional que pueden condicionar la atención por parte de la empresa turística a los nuevos retos que el entorno plantea y que condicionan su competitividad internacional. Sobre la base de esta discusión, se justifica la relevancia de acometer un estudio que visibilice y priorice los cambios institucionales necesarios como vehículo para generar un entorno que haga posible la mayor competitividad internacional de la empresa turística.

2.2.1. Instituciones y pilares institucionales

Las instituciones representan «las reglas de juego» que establecen los comportamientos y decisiones admisibles en un contexto empresarial, de manera que las empresas han de ajustarse, adaptarse y reaccionar a lo que tales reglas dictaminan (North, 1990). En concreto, las instituciones condicionan tanto la viabilidad de acometer un proyecto empresarial particular como los costes de transacción asociados al mismo, los cuales dependerán de la posible existencia de deficiencias institucionales (North, 1990) –e.g., falta de normativa para regular o incentivar una actividad, escasez de perfiles formativos idóneos para desarrollar actividades sectoriales específicas–. Bajo el planteamiento institucional, las organizaciones y empresarios desempeñan el papel de jugadores (North, 1990), de forma que deben considerar las reglas del juego si desean alcanzar el éxito (North, 1990; Scott, 1995). De esta forma, el tipo de organización puesta en marcha por un empresario o las estrategias que este formule a lo largo del tiempo estarán condicionadas tanto por las oportunidades que proporcione el contexto institucional como por las deficiencias presentes en el mismo (North, 1990).

Al analizar las instituciones, Scott (1995) distingue tres pilares o vehículos a través de los que actúan las instituciones: el cognitivo, el normativo y el regulativo, siendo sus características principales presentadas en el cuadro 1. La **dimensión cognitiva** refleja el conocimiento económico-empresarial compartido por las organizaciones e individuos de un determinado territorio sobre las prácticas, estructuras y políticas empresariales idóneas para competir con éxito. Este conocimiento puede proceder de programas de formación técnica de nivel superior –e.g., gestión empresarial, idiomas extranjeros, tecnologías– que nutran al territorio de profesionales cualificados y conocedores de las mejores decisiones desde un punto de vista técnico, o bien de la propia experiencia empresarial acumulada en el territorio –e.g., constitución de alianzas estratégicas con terceras empresas, innovación como actividad prioritaria de las empresas, incursiones en el exterior–. Respecto a la experiencia empresarial acumulada, cabe destacar su relevancia dado que recoge las decisiones y estructuras que han sido aplicadas con éxito por otras organizaciones (Lu, 2002). Tales elementos contienen, por tanto, planteamientos validados que se dan por consolidados y no se cuestionan (Scott, 1995) y que ayudan a un decisor posterior, cuando afronta un cierto nivel de incertidumbre, a escoger entre alternativas admisibles por haber sido previamente testadas (Lu, 2002). La dimensión cognitiva subraya que la legitimidad se obtiene con la adopción de aquellas decisiones previamente tomadas por otras organizaciones o que cuentan con aval técnico. Esta dimensión institucional ofrece como recompensa a aquellos que siguen sus preceptos la

aceptación por el resto de empresarios y grupos de interés por amoldarse al dogma o prácticas empresariales aceptadas (García-Cabrera y García-Soto, 2016). En la medida en que las decisiones de directivos y empresarios se amparan en tal legitimidad y ortodoxia, el conocimiento y la praxis acumulada en el sector pueden llegar a convertirse en un obstáculo al cambio de requerirse una modificación relevante en las prácticas y estructuras a emplear.

Cuadro 1. Los pilares cognitivo, normativo y regulativo: características diferenciales

Elementos diferenciales	Pilar cognitivo	Pilar normativo	Pilar regulativo
Instrumentos que utiliza para transmitir a los directivos lo que las instituciones establecen	Conocimiento válido, experiencia empresarial acumulada	Valores sociales	Leyes, normas jurídicas
Mecanismos través del qué guía a los directivos en la decisión a adoptar	Presión mimética: imitar lo que funciona	Presión normativa: obligación moral	Presión coercitiva: actuar acorde a ley
Criterio utilizado por el directivo para tomar la decisión de seguir sus preceptos	Ortodoxia: lo hace para actuar conforme al dogma establecido	Adecuación: lo hace por coherencia con creencias que profesa	Instrumental: lo hace como medio para alcanzar un fin
Ejemplo que ilustra el pilar institucional con incidencia en la empresa turística	Oferta de productos y servicios basada en el modelo de sol y playa	Valores sociales que estigmatizan el empleo turístico al considerarlo de perfil bajo y escaso prestigio	Marco legal que genera excesiva burocracia y dificulta la apertura de nuevos negocios y la actividad empresarial

Fuente: elaborado a partir de Szyliowicz y Galvin (2010).

La **dimensión normativa** incluye los valores culturales y las normas sociales sobre el comportamiento humano admisible y compartido por una población. Este pilar institucional no solo define los objetivos socialmente aceptables, entre ellos los deseables en el ámbito empresarial –e.g., obtener beneficios–, sino las formas adecuadas para buscar su consecución (Huang y Sternquist, 2007) –e.g., comportamiento socialmente responsable, innovación responsable, orientación al cliente–. Bajo este planteamiento, el comportamiento de los empresarios estaría guiado no solo por el interés propio y de sus empresas, sino también por la conciencia social (Scott, 1995). Como consecuencia, aquellos empresarios que actúen acorde a lo que establecen los aspectos normativos de las instituciones serán re-

compensados tanto con incentivos extrínsecos –e.g., aceptación social, disposición de los intermediarios a comercializar de forma preferente sus productos/servicios y realizarlo a mayor precio, mayor posibilidad de captar y retener talento en la empresa– como con otras variables de naturaleza intrínseca –e.g., respeto y estima hacia uno mismo por actuar conforme a los propios principios morales y creencias (García-Cabrera y García-Soto, 2016).

Finalmente, la **dimensión regulativa** incluye las leyes y políticas formuladas por los gobiernos al objeto de promover ciertos tipos de comportamiento y restringir otros (Scott, 1995) –e.g., incentivos fiscales por el desarrollo de actividades de I+D, regulación sobre sostenibilidad del destino turístico–. La dimensión regulativa ofrece oportunidades y limitaciones a las empresas, de forma que estas obtienen legitimidad para sus decisiones (respaldo externo) si operan acorde a las leyes y son penalizadas en otro caso (Scott, 1995). Similarmente, las decisiones empresariales adquieren legitimidad si con ellas los directivos logran que sus empresas se beneficien de los incentivos ofertados por organismos públicos y privados y evitan aquellas decisiones que desaprovechan o dilapidan tales incentivos (García-Cabrera y García-Soto, 2016).

Como resultado, las instituciones, a través de la interacción y combinación de sus elementos cognitivos, normativos y regulativos, delimitan y dan forma al entorno en el que se desenvuelven las empresas, condicionando ampliamente su actividad. Ahora bien, tal y como establecen postulados más recientes del institucionalismo, el cambio, aunque complejo, es posible.

2.2.2. Cambio institucional y cambio organizativo para la mejora de la competitividad internacional

Los cambios en el entorno institucional son complejos y suelen ocurrir lentamente en el tiempo como consecuencia de las actividades de diferentes actores clave, entre ellos las demandas de la sociedad civil y su fuerza colectiva, la regulación de los gobiernos y organismos nacionales y supranacionales, o la propia actuación de los contendientes del sector (Xia, Boal y Delios, 2009). Ciertamente, el poder real de los dos últimos para promover el cambio ha sido cuestionado y debatido (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2016). A este respecto, existen evidencias del efecto difuso que los cambios institucionales de naturaleza regulativa llevados a cabo por gobiernos y organismos tienen en el comportamiento real o privado de las empresas (Cantwell, Dunning y Lundan, 2010), pues una cierta inercia y resistencia al cambio suele existir (Granovetter, 1985). Con respecto a las empresas, su capacidad para generar el cambio también ha sido cuestionada debido precisamente a que su actuación se enmarca en lo establecido por las instituciones vigentes. Ahora bien, siendo cierta tal limitación, los cambios acometidos en el seno de la propia empresa que resulten ser exitosos y su posterior difusión en el sector (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009), como consecuencia del proceso de imitación que tiene lugar (Lu, 2002), pueden generar nuevas instituciones de naturaleza cognitiva (Scott, 1995). En las líneas siguientes se argumenta brevemente cómo y por qué puede producirse tal cambio en las instituciones como consecuencia de la actuación de la empresa turística.

Las instituciones presentes en un contexto geográfico particular y que afectan a una empresa determinada no se corresponden con un marco único, sino que adoptan la forma de constelación de estructuras interdependientes que rigen en los niveles sector de actividad, país y sistema internacional –organismos internacionales, acuerdos multilaterales, etc.– (Henisz y Swaminathan, 2008). Atendiendo a ello, la empresa turística internacionalizada está simultáneamente inmersa en, y expuesta a, múltiples entornos institucionales, al menos uno por cada país en el que se encuentra instalada (Durán-Herrera, García-Cabrera y Suárez-Ortega, 2017). Similarmente, la empresa no internacionalizada y localizada en destinos turísticos que cuentan con empresas foráneas instaladas, también está expuesta a otras realidades institucionales de naturaleza cognitiva, esto es, a prácticas empresariales diferentes utilizadas comúnmente por tales empresas foráneas. Por ejemplo, ha sido común entre las cadenas hoteleras anglosajonas hacer uso del *asset-light* como fórmula de crecimiento, de manera que evitan invertir en la adquisición de inmuebles y se especializan en la gestión o la franquicia de los establecimientos; en España, a diferencia, la actividad hotelera tradicionalmente se ha ligado a la propiedad por lo que la empresa inmoviliza una mayor parte de sus recursos en estos inmuebles. El contacto de las empresas española y anglosajona en un destino turístico facilita la exposición de cada una de ellas a las prácticas empleadas por la otra. Además de esta exposición a diferencias cognitivas, la empresa turística también está sometida a elementos institucionales de carácter regulativo establecidos y/o recomendados por los organismos internacionales, así como a otros de naturaleza normativa, en términos por ejemplo de las demandas de una sociedad civil que, en su rol de turistas internacionales, llegan de diferentes países y esperan recibir de la empresa turística unos servicios acordes a sus valores, creencias y expectativas (e.g., respeto por el medio ambiente, sensibilidad hacia su origen e idiosincrasia cultural).

De esta forma, al estar la empresa turística inmersa en, y expuesta a, múltiples entornos institucionales como consecuencia de la creciente globalización del sector, afronta retos para diseñar su oferta, al tiempo que surgen oportunidades para adoptar nuevas decisiones que permitan responder con éxito a lo que dictaminan estos diferentes entornos (Durán-Herrera *et al.*, 2017). En estos casos, el juicio y la creatividad de los decisores y sus equipos afectará al carácter innovador de las soluciones que se propongan para hacer frente a los retos del entorno en un marco condicionado por múltiples presiones institucionales (Cantwell *et al.*, 2010). De ello resulta que las decisiones adoptadas por los directivos, aunque condicionadas por el entorno, pueden representar al mismo tiempo un elemento clave para la emergencia de cambios institucionales si tales decisiones son suficientemente innovadoras y demuestran ser válidas con el tiempo.

Desde un ámbito interno, cada empresa posee también su propio marco institucional privado, conformado por el conjunto de estrategias, estructuras, sistemas y prácticas habitualmente utilizadas y que con el tiempo se han ido arraigando (Ingram y Silverman, 2002), de forma que estas pueden llegar a representar una guía interna que legitima la actuación de la empresa y su relación con los grupos de interés clave (e.g., clientes, empleados, so-

ciudad). En estos casos existe el riesgo de que en el proceso decisorio la empresa recurra permanentemente a aquellas estrategias y estructuras que hasta el momento han facilitado su éxito y no explore nuevas alternativas, limitándose por consiguiente su capacidad de adaptación a los diferentes entornos institucionales. Debido a ello, desde el institucionalismo, se ha afirmado que la emergencia del cambio institucional sobre la base de la actuación de las empresas o de procesos de cambio que tienen lugar en las mismas no es común. Frente a ello, lo habitual es que los entornos cambien primero, generalmente a través de un proceso dependiente de la trayectoria histórica de los territorios y como consecuencia de las presiones de colectivos sociales o de nuevos planteamientos emanados de los gobiernos, y las empresas con posterioridad traten de adaptarse a las nuevas instituciones (North, 1990); o, como alternativa, traten de actuar sobre sus entornos para evitar que el cambio tenga lugar (Granovetter, 1985). En los casos en que la empresa destina recursos a luchar para mantener el *statu quo* institucional (frenar el cambio), puede suceder que retrase su adaptación con éxito a las nuevas tendencias del entorno y, como consecuencia, tal inadaptación derive en una pérdida de la competitividad internacional (García-Cabrera, Durán-Herrera y Suárez-Ortega, 2019). Solo con el tiempo, cuando la empresa ve mermada su rentabilidad por su apego al *statu quo* institucional, y adquiere consciencia de la necesidad del cambio, se establecen las bases para la adopción de nuevas estrategias, estructuras, sistemas y prácticas que le permitan adaptarse con éxito al nuevo entorno (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2016). En el ínterin, la competitividad y rentabilidad mermadas pueden condicionar el futuro de la empresa internacional (García-Cabrera, Durán-Herrera y Suárez-Ortega, 2019), además de, en términos agregados y para el conjunto de un país afectar al crecimiento de la economía.

Bajo el planteamiento institucional expuesto, se justificaría un retardo por parte de la empresa turística en la adopción de aquellas estrategias, estructuras, sistemas y prácticas que incorporen o den respuesta a los factores que condicionan la competitividad internacional en la actualidad, si tales factores requieren de un soporte institucional que se aleje del *statu quo* institucional. Dado que la toma de consciencia sobre la existencia de un problema es clave para establecer las bases del cambio que lo solventa (Lewin, 1947), resulta conveniente y necesario la realización de estudios que identifiquen las instituciones de carácter cognitivo, normativo y regulativo que limitan la adopción de decisiones innovadoras por parte de las empresas del sector turístico e inhiben su capacidad de respuesta a las nuevas tendencias del entorno. El presente trabajo acomete dicha tarea para el caso de España.

3. Metodología de la investigación

3.1. Contexto de estudio: la empresa turística en España

García-Cabrera, García-Soto y Gutiérrez-Pérez (2019) realizan una caracterización amplia de la empresa turística en España. Atendiendo a estos autores, según cifras de 2017

publicadas en el INE, el 64,9% de las empresas turísticas existentes en España opera en la *industria del turismo* (hoteles, restaurantes y agencias de viajes), mientras que el 35,1% restante participa en la *economía del turismo* (transportes y actividades culturales, deportivas y recreativas). Conjuntamente, la actividad de estas empresas representó el 11,7% del PIB en 2016 y generó el 12,8% del empleo nacional (INE, 2018).

Un breve análisis evolutivo del periodo 2008-2017 muestra un decrecimiento de las empresas de la industria turística durante los años de mayor impacto de la crisis en España, produciéndose un repunte en 2017 para alcanzar la cifra de 292.596 empresas, cotas aún inferiores a las registradas al inicio de la crisis. En lo que respecta a las empresas que participan de la economía del turismo, estas solo experimentan un retroceso en número en los años 2010 y 2011, siendo siempre su crecimiento positivo en el resto de años incluidos en el periodo objeto de análisis. Este crecimiento se obtiene por el buen comportamiento del subsector de actividades culturales, deportivas y recreativas, que permiten que las empresas participantes de la *economía del turismo* crezcan en su conjunto 3,1 puntos porcentuales con respecto a las empresas de la *industria del turismo* durante el periodo analizado, lo que pone de manifiesto la relevancia cada vez mayor de las actividades complementarias en el desarrollo de la actividad turística en España.

La base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) proporciona información adicional que permite profundizar en el estudio de la empresa turística en España. En concreto, y teniendo en cuenta a las empresas de 10 o más empleados, se identifican 11.379 empresas, de las que 10.114 operan en la *industria del turismo* y las restantes 1.265 participan en la *economía del turismo*. Estas empresas se localizan principalmente en Barcelona (18,7%), Madrid (17,3%), Andalucía (13,6%), Comunidad Valenciana (10,3%), seguidas de Baleares (8%) y Canarias (7,1%), territorios con amplia trayectoria como destinos turísticos en España. Con respecto al tamaño de la empresa, medido por su número de empleados, este se reduce en el periodo 2007-2017, pasando de 46 a 39 empleados en promedio, lo que sugiere una mayor atomización del sector. Por grupos de empresas, las de la *industria del turismo* cuenta en promedio con 34,09 empleados, mientras que las que participan de la *economía del turismo* emplean a 74,40 empleados. En términos absolutos, la *industria del turismo* se caracteriza por contar con un mayor volumen de empresas medianas (864 frente a las 179) y grandes (114 frente a las 49) que el grupo de la *economía del turismo* (1.265 empresas).

Finalmente se analiza la salud económico-financiera de la empresa turística. En 2017 este registró por término medio unos ingresos de explotación de 5.539.690 euros, unos resultados de 334.640 euros y una rentabilidad económica del 4,94%. Sin embargo, en el periodo 2007 y 2017, se observa como los ingresos de explotación y los resultados del ejercicio cayeron abruptamente durante los dos primeros años de la crisis, recuperándose o experimentando retrocesos durante los siguientes años hasta 2013, año que marca la salida de la crisis y a partir del cual se produce una recuperación sostenida del sector. La rentabilidad económica, por su parte, registra un 3,48% en 2007 para permanecer en nive-

les negativos entre 2009 y 2015, siendo los años 2016 y 2017 testigos de su recuperación en las empresas turísticas. Esta salud económico-financiera es diferente para cada uno de los dos grandes grupos de empresas que conforman el sector. Si bien las empresas que operan en la *economía del turismo* han padecido en mayor medida las consecuencias de la crisis en términos de resultados del ejercicio y rentabilidad económica, a partir de 2014 mejoran ambos indicadores en mayor medida que para las empresas que operan en la *industria del turismo*, debido a los buenos resultados cosechados por las empresas con actividad en los subsectores del transporte (transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril, transporte marítimo de pasajeros y transporte aéreo de pasajeros). De entre las empresas de la *industria del turismo*, las agencias de viajes y otros servicios de reserva representan el subsector que mejor ha soportado los efectos de la crisis, si bien a partir de 2015, y especialmente en los años 2014 y 2016, ven superada su rentabilidad económica por las empresas del subsector de hostelería.

3.2. Diseño metodológico

Sobre la base de la revisión de la literatura presentada en anteriores apartados, se ha realizado una investigación empírica con el objetivo de explorar los posibles cambios a acometer en España en los pilares institucionales cognitivo, normativo y regulativo de manera que dichos cambios contribuyan a impulsar la competitividad internacional de las empresas turísticas. La parte empírica del presente estudio se ha desarrollado en dos fases: la primera, de carácter cualitativo, en la cual se ha consultado a un grupo de expertos/as para que identificasen los distintos retos a los que se enfrenta el sector turístico español y propusieran sus sugerencias de cambio o mejora en los pilares institucionales ya mencionados; y la segunda, con un enfoque cuantitativo, mediante la cual se presentaban a la valoración de un grupo de expertos/as más numeroso los resultados de la primera fase, con el fin último de facilitar una priorización de los distintos cambios propuestos.

3.3. Fuente de datos y descripción poblacional

La población objeto de estudio estaba conformada por expertos/as de reconocido prestigio en el ámbito turístico que desarrollan su labor en entidades públicas o privadas localizadas en España. Para la conformación de un listado lo suficientemente amplio y heterogéneo de posibles participantes en el grupo de expertos/as, se ha utilizado como principal fuente de información la base de datos de miembros afiliados de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2018), mediante la cual se ha identificado a un total de 112 entidades localizadas en España, abarcando múltiples instituciones públicas, administraciones territoriales, centros de educación superior, empresas y entidades sin ánimo de lucro relacionadas con el sector turístico a lo largo de todo el territorio español. Este listado de miembros asociados

de la OMT fue ampliado posteriormente con una muestra seleccionada de otras entidades identificadas a través del Registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras de España (AEIE, 2018) –herramienta del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para el fomento de la agrupación empresarial–, y mediante la lista de asociaciones empresariales y entidades públicas que integran la junta directiva del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE, 2018), al objeto de ampliar la representatividad del ámbito empresarial en lo concerniente a la innovación y competitividad turística.

Una vez depurada la lista conformada (en algunos casos existía información obsoleta y varias entidades se repetían en las distintas fuentes utilizadas), mediante el análisis de los respectivos canales y herramientas de comunicación de estas organizaciones (webs, memorias anuales, cuentas de redes sociales...) se actualizaron, en caso de encontrarse disponibles, los datos de contacto directo de sus representantes institucionales de primer nivel. Ello permitió invitar personalmente a la participación en este estudio a 121 expertos/as de 99 organizaciones de toda España, quedando finalmente conformado el grupo de consulta del presente estudio por un total de 32 expertos/as, cifra que representa una tasa de respuesta del 26,4 %, considerando conjuntamente las dos fases realizadas.

Entre los miembros del grupo de expertos/as consultado se encuentran cargos directivos de máximo nivel de una amplia variedad de organizaciones relevantes en el sector del turismo de España: 1) entidades público-privadas de promoción turística locales e insulares (Elche, Fuerteventura, Salamanca, Sevilla y Zaragoza) y regionales (Canarias, La Rioja y Valencia); 2) universidades y centros de investigación de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Baleares, Cataluña, Madrid, Murcia y País Vasco; 3) los clústeres turísticos de Galicia y Tenerife, así como asociaciones empresariales de ámbito estatal directamente relacionadas con el turismo, tales como la Asociación Española de Directores de Hotel, la Federación Española de Hostelería, la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, la Red Española de Turismo Accesible o el Instituto Tecnológico Hotelero; 4) empresas como Aenor Internacional SA, Estudios D'hoteleria I Turisme Cett, SA o Europa Mundo Vacaciones SL; 5) asociaciones sin ánimo de lucro como el Instituto para la Calidad Turística Española, la Asociación Europea para el Desarrollo de la Cultura Gastronómica o la Fundación Starlight; y 6) la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR).

Concretamente, predominan entre el grupo de expertos/as consultado los cargos de director/a gerente, presidente/a y, en menor medida, los responsables de decanatos universitarios o directores/as de áreas funcionales, siendo la distribución global entre hombres y mujeres del 62,5 % y 37,5 %, respectivamente. Por tanto, se trata de un grupo lo suficientemente heterogéneo de acuerdo con los objetivos pretendidos con el estudio, compuesto por personas que ocupan cargos de máxima responsabilidad en organizaciones relevantes del sector turístico español y que, a pesar de tener agendas muy ajustadas fruto de la trascendencia de su labor, han mostrado una inestimable predisposición a colaborar de manera desinteresada en alguna o ambas fases de la presente investigación.

3.4. Fase I: proceso de recogida de información cualitativa, descripción muestral y análisis de la información recabada

Esta primera etapa de la investigación empírica, planteada como un sondeo cualitativo debido a su enfoque exploratorio, fue realizada entre los meses de noviembre y diciembre de 2018. Tras invitar a la participación en este sondeo a 98 personas de la lista de contactos confeccionada a partir de las fuentes ya descritas, finalmente participó un total de 16 expertos/as del sector turístico, con lo que la tasa de respuesta en esta primera fase fue del 16,3 %. La información fue recogida mediante un cuestionario *online* diseñado a través de la aplicación Google Forms (véase el modelo en el enlace siguiente: <<https://bit.ly/2yrVyC7>>).

Una vez incorporadas las sugerencias de mejora recogidas en el correspondiente pre-test, el cuestionario finalmente quedó estructurado en un total de ocho preguntas de respuesta abierta, con las que se solicitaba a los expertos/as sus propuestas de cambio de la situación actual (en términos de novedades a impulsar o aspectos a eliminar o modificar) para cada uno de los siguientes elementos institucionales: 1) prácticas empresariales; 2) conocimientos especializados y perfiles formativos referidos tanto a directivos como a empleados; 3) valores sociales o costumbre; y 4) leyes o políticas públicas.

Si bien el cuestionario se respondía de forma anónima, concluía con un apartado adicional para recabar los datos demográficos de la persona encuestada, tales como el género, la edad, los años de experiencia en el sector, el tipo de entidad a la que pertenece y el nivel de estudios completado, así como la posibilidad de especificar una dirección de correo electrónico para recibir los resultados del estudio, opción cumplimentada por todos los participantes, lo cual ha permitido identificar a todos los encuestados. De este modo, ha podido determinarse que la muestra de 16 expertos/as consultados en esta fase cualitativa estaba conformada en su mayor parte por hombres (75 %). Además, la media de edad del grupo se establece en torno a 47,9 años, mientras que la experiencia en el sector alcanza un promedio de 21,9 años. Componen este grupo personas con titulación universitaria (fundamentalmente, grados o licenciaturas en Administración de Empresas, Turismo o Economía) que ejercen como responsables directivos de áreas funcionales de empresas, asociaciones empresariales o que ostentan un cargo de gestión en organizaciones públicas de ámbito local, regional y nacional (universidades y centros de investigación, agencias de promoción o innovación turística) o en organizaciones sin ánimo de lucro (asociaciones y fundaciones).

En total, se recibieron 269 propuestas específicas del grupo de expertos/as, correspondiéndose 74 de las mismas a prácticas empresariales y 64 a conocimientos especializados y perfiles formativos (en total, 138 propuestas sobre el pilar cognitivo), 67 a valores sociales o costumbres (pilar normativo) y 64 a leyes o políticas públicas (pilar regulativo). Utilizando la técnica del análisis de contenidos, dichas propuestas fueron depuradas e integradas en

un proceso de triangulación llevado a cabo por parte del equipo de investigadores. Este consistió en una primera fase de trabajo individualizado y posteriores rondas de reuniones para analizar discrepancias y establecer consensos. Ello permitió reagrupar la información recabada en 139 propuestas concretas de cambio clasificadas en 37 categorías de cambio más generales, las cuales serían objeto de valoración y priorización en la segunda fase del presente estudio, según queda descrito seguidamente.

3.5. Fase II: proceso de recogida de información cuantitativa, descripción muestral y análisis de la información recabada

La segunda fase de la investigación empírica, de corte más cuantitativo que la anterior, se desarrolló entre los meses de enero y marzo de 2019, a través de la distribución de un segundo cuestionario *online* (véase el modelo en el enlace siguiente: <<https://bit.ly/2DiKzfs>>) a expertos/as con cargos directivos en organizaciones turísticas que operan en España.

Siguiendo la categorización resultante de la fase I, el cuestionario quedó estructurado en un total de 37 cambios, de los cuales 17 eran de tipo cognitivo (8 de ellos relacionados con prácticas empresariales y los restantes 9 con perfiles formativos), 8 de tipo normativo (valores culturales) y 12 de naturaleza regulativa (leyes, políticas). En la invitación a participar en esta fase, se solicitaba a los expertos/as contactados su colaboración para ordenar este numeroso conjunto de propuestas, puntuando en una escala Likert de 7 posiciones la importancia otorgada a cada uno de los 37 cambios generales y 139 propuestas más concretas presentadas, oscilando dicha escala de valoración entre 1 («nada importante») y 7 («muy importante»). Además, a modo de avance de los resultados ya obtenidos en la primera fase, tras cada ítem a valorar se incluía, entre paréntesis, el número de expertos que lo había propuesto.

En esta segunda fase fueron 121 las personas contactadas, quedando la muestra final conformada por un total de 25 expertos/as del sector turístico español, lo que representa una tasa de respuesta del 21,5 %. En este caso, la distribución por género está más equilibrada entre hombres y mujeres, siendo del 56 % y 44 %, respectivamente. La edad media de los participantes de esta fase se eleva a 51,6 años, mientras que el promedio de los años de experiencia (21,4 años) se mantiene en niveles similares a la fase anterior. En esta segunda muestra predominan los expertos/as que trabajan en entidades de promoción turística, clústeres o asociaciones empresariales, universidades y empresas, ocupando puestos relacionados con altos cargos de dichas entidades (presidentes, directores generales, gerentes o directores de áreas funcionales).

En la tabla 1 se resumen los principales aspectos metodológicos descritos para ambas fases, como paso previo al análisis pormenorizado de los resultados obtenidos con esta investigación empírica.

Tabla 1. Descripción demográfica de las muestras de las fases I y II del estudio empírico

Fase I: cualitativa			Fase II: cuantitativa		
Tipo de entidad	n	%	Tipo de entidad	n	%
Administración pública	1	6,3	Administración pública	8	32
Organización privada (sin ánimo de lucro)	1	6,3	Organización privada (sin ánimo de lucro)	6	24
Organización privada (empresa)	2	12,5	Organización privada (empresa)	5	20
Clúster/Asociación empresarial	2	12,5	Clúster/Asociación empresarial	3	12
Universidad/Centro investigación	6	37,5	Universidad/Centro investigación	2	8
Entidad de promoción turística	4	25	Entidad de promoción turística	1	4
Ámbito geográfico	n	%	Ámbito geográfico	n	%
Local	2	12,5	Local	4	16
Insular/Provincial	0	0	Insular/Provincial	2	8
Regional	8	50	Regional	8	32
Nacional	4	25	Nacional	9	36
Internacional	2	12,5	Internacional	2	8
Género	n	%	Género	n	%
Hombre	12	75	Hombre	14	56
Mujer	4	25	Mujer	11	44
Edad	n	%	Edad	n	%
Entre 40 y 45 años	6	37,5	Entre 40 y 45 años	2	8
Entre 46 y 50 años	4	25	Entre 46 y 50 años	9	36
Entre 51 y 55 años	5	31,3	Entre 51 y 55 años	9	36



Fase I: cualitativa			Fase II: cuantitativa		
Edad	n	%	Edad	n	%
▶					
Entre 56 y 60 años	1	6,3	Entre 56 y 60 años	4	16
Más de 60 años	0	0	Más de 60 años	1	4
Experiencia	n	%	Experiencia	n	%
Entre 10 y 15 años	4	25	Menos de 6 años	1	4
Entre 16 y 20 años	4	25	Entre 6 y 10 años	4	16
Entre 21 y 25 años	2	12,5	Entre 11 y 20 años	8	32
Entre 26 y 30 años	5	31,3	Entre 21 y 30 años	9	36
Más de 30 años	1	6,3	Más de 30 años	3	12
Cargo	n	%	Cargo	n	%
Coordinador/a general	1	6,3	Secretario/a general	0	0
Secretario/a general	1	6,3	CEO	0	0
CEO	1	6,3	Coordinador/a general	1	4
Director/a de área	6	37,5	Decano/a, vicedecano/a	1	4
Decano/a, vicedecano/a	4	25	Presidente/a	5	20
Presidente/a	1	6,3	Director/a de área	8	32
Director/a general, gerente	2	12,5	Director/a general, gerente	10	40
Total muestra	16		Total muestra	25	

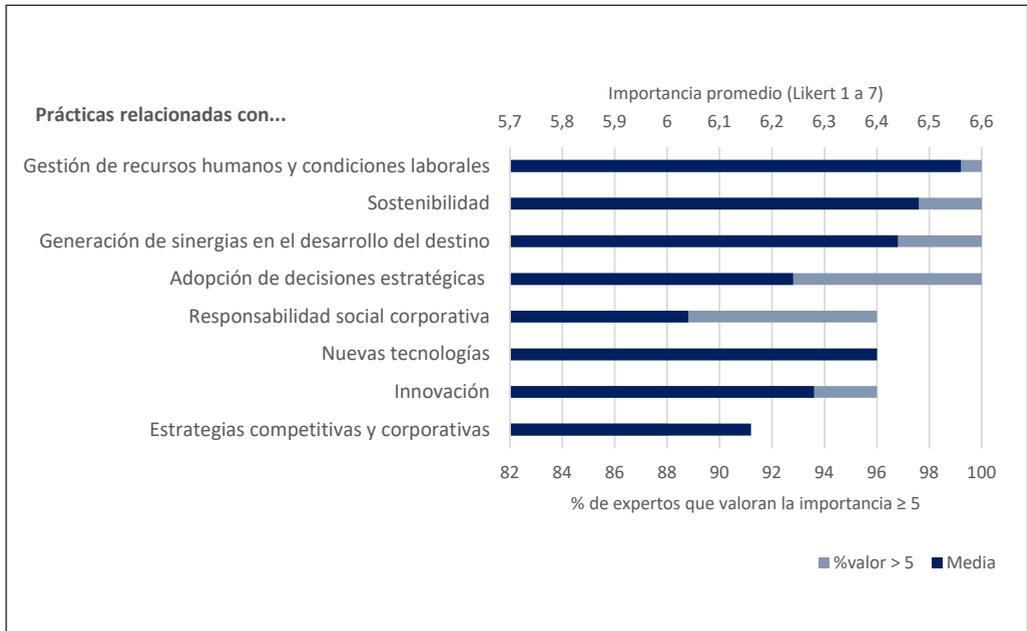
4. Resultados de la investigación: propuesta de agenda de cambio institucional

El trabajo empírico realizado identifica 37 cambios generales a acometer en los pilares institucionales en España al objeto de propiciar el incremento de la competitividad inter-

nacional de la empresa turística. De ellos, 17 se corresponden con el pilar cognitivo, 8 con el normativo y 12 con el regulativo. Los análisis realizados, por otra parte, permiten identificar la prioridad con la que deben abordarse los mismos. El anexo I del presente trabajo muestra la estadística descriptiva sobre la relevancia que el panel de expertos/as otorga a estas propuestas. A partir de estos resultados, se establece una priorización de las mismas en la agenda de cambio institucional que se propone. Adicionalmente, el trabajo realizado identifica 139 propuestas concretas que orientan y guían los cambios demandados en los pilares institucionales. Al objeto de presentar de forma organizada los resultados hallados, en los siguientes apartados se estructuran los mismos atendiendo al pilar institucional con el que se relacionan.

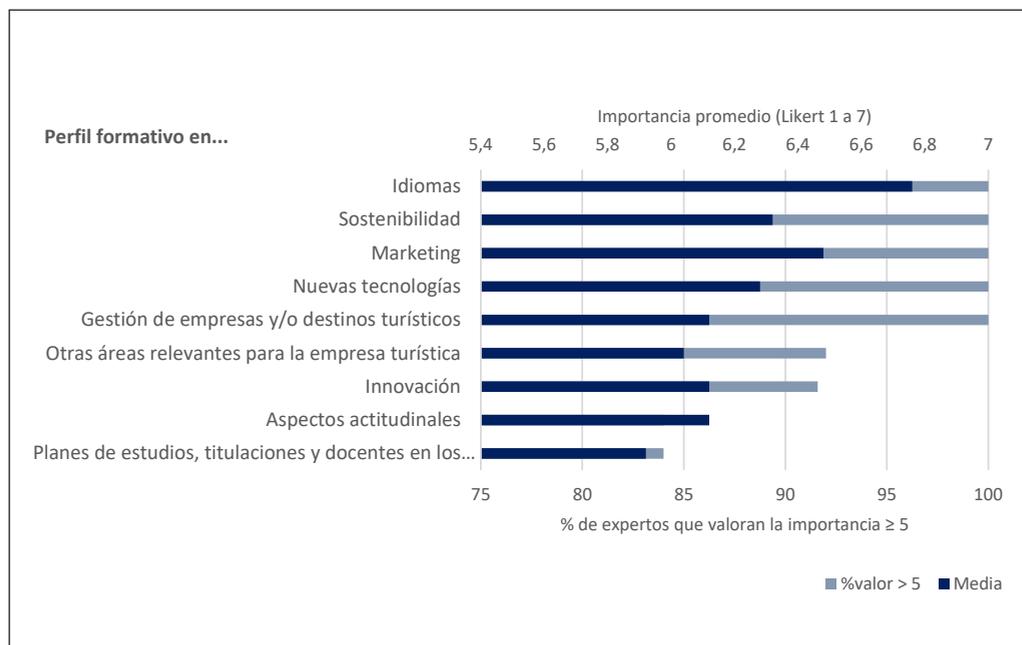
4.1. Cambios requeridos en el pilar cognitivo de las instituciones: las prácticas empresariales y los perfiles formativos del sector

Con respecto al pilar cognitivo, se analizan dos vertientes o grupos de elementos institucionales. El primero hace referencia a las prácticas empresariales que deberían ser comúnmente empleadas por las empresas del sector, mientras que el segundo guarda relación con los conocimientos especializados y perfiles formativos requeridos en el mismo. Con respecto a los primeros, se identifican ocho modificaciones institucionales (gráfico 1). Todas ellas pueden ser consideradas relevantes al ser evaluadas, en promedio, con valores que oscilan entre 6,04 y 6,56 en una escala de 7 posiciones o, bajo otra perspectiva, por evaluarlas entre un 88 y un 100 % de los expertos/as con una importancia igual o superior a 5. Ahora bien, solo tres de estas ocho modificaciones destacan como prioritarias atendiendo a ambos criterios (gráfico 1, tabla 2): (1) las prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos y las condiciones laborales –demandándose, entre otros, que las empresas turísticas inviertan en prácticas de formación de sus empleados orientadas a mejorar por ejemplo el conocimiento de idiomas extranjeros, que instituyan prácticas de promoción laboral al objeto de garantizar la captación, desarrollo y motivación de personal de talento o que instituyan prácticas de contratación basadas en el respeto a la formación específica requerida para el puesto de trabajo a cubrir–; (2) las prácticas relacionadas con la sostenibilidad –demandándose, entre otros, el desarrollo de prácticas empresariales en clave de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad compatibles con el disfrute de los turistas, o avanzar en ser agentes de la sostenibilidad del destino, no solo en aspectos medioambientales, sino también en los aspectos sociales, culturales y económicos–, y (3) las prácticas relacionadas con la generación de sinergias en el desarrollo del destino –solicitándose, entre otros, que la empresa colabore con otras empresas del destino para crear productos turísticos adaptados a la demanda actual y desarrollar sinergias que permitan apalancar los atractivos del destino y beneficiarse de la marca España.

Gráfico 1. Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar cognitivo –prácticas empresariales–


En segundo lugar, y con respecto a los conocimientos especializados y perfiles formativos requeridos, como se observa en el gráfico 2, se identifican 9 grandes bloques y los resultados nuevamente muestran la alta importancia concedida a todos ellos tanto en términos de valoración promedio (se sitúa entre 5,92 y 6,76) como con respecto al porcentaje de expertos/as que los valoran con importancia igual o superior a 5 (entre el 84 y el 100 %). Considerando ambos criterios, resulta prioritario dotar de los siguientes conocimientos y perfiles formativos al sector (gráfico 2, tabla 3): (1) en el ámbito de los idiomas, mejorar el conocimiento de estos en general y otorgar prioridad al inglés; (2) en el ámbito de la sostenibilidad, formar para generar sensibilidad medioambiental y turismo responsable en todos los perfiles profesionales del sector, así como dotar al sector de expertos en esta materia; (3) en el ámbito de las tecnologías, formar en nuevas herramientas digitales y plataformas tecnológicas, asegurando la dotación de investigadores y analistas de datos con conocimientos en gestión de *big data* y aplicación de *data analytics*, o en *business intelligence*, entre otros; (4) en el ámbito del marketing, formación en *community managers*, *revenue managers* y crear expertos en marketing estratégico del turismo; y (5) en el ámbito de la gestión de empresas y/o destinos turísticos, formar gestores de servicios que aporten valor añadido al turista, en conocimientos relativos a herramientas de gestión específicas para cada subsector de actividad (e.g., hostelería, turoperadores, restauración), especialistas con conocimientos relativos al sector turístico en cada destino, o mandos intermedios para ejercer con eficacia en las distintas áreas de la profesión turística.

Gráfico 2. Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar cognitivo –perfiles formativos–



La realización de un análisis comparativo de las valoraciones realizadas por el grupo de expertos/as atendiendo a su perfil demográfico –edad, género y formación– y profesional –número de años trabajando en el sector turístico y tipo de entidad en la que trabaja–, apenas identifica elementos que sugieran que sus condiciones particulares afectan a la valoración realizada. En este sentido se identifican solo las siguientes diferencias significativas: (1) en relación con el género, las mujeres perciben mayor necesidad de cambio que los hombres en las prácticas relacionadas con el perfil formativo de los empleados del sector en aspectos actitudinales, con un valor promedio de 6,727 y 5,643, respectivamente ($t = 2,936^{***}$); (2) con respecto al tipo de entidad, los vinculados a las administraciones territoriales (estatal, regional o insular) perciben mayor necesidad de cambio en los perfiles formativos relacionados con las nuevas tecnologías que los que trabajan en otro tipo de organizaciones (e.g., asociaciones empresariales, organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales), con un valor promedio de 6,667 y 6,063 respectivamente ($t = 2,103^{**}$); (3) por número de años trabajando en el sector turístico, los participantes con mayor antigüedad en el sector otorgan mayor importancia a la necesidad de cambio en las prácticas empresariales relacionadas con la innovación ($r = 0,442^{**}$), la adopción de decisiones estratégicas frente a las operativas ($r = 0,362^*$), la mejor gestión de recursos humanos y establecimiento de condiciones laborales más favorables para el empleado ($r = 0,342^*$), así como la necesidad de generar perfiles formativos especializados en innovación ($r = 0,417^{**}$).

Tabla 2. **Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar cognitivo –prácticas empresariales–**

Propuestas sobre prácticas empresariales	Media*
Prácticas relacionadas con la adopción de decisiones estratégicas	6,24
Formular planes a corto, medio y largo plazo que sean lo suficientemente flexibles para adaptarlos a los continuos cambios del mercado	6,12
Erradicar la praxis inadecuada en la adopción de decisiones en el sector, por ejemplo la adopción de estrategias basadas en repetición de lo mismo año tras año, la adopción de decisiones sin datos o la persecución de beneficios prioritariamente a corto plazo	5,80
Prácticas relacionadas con la innovación	6,28
Incrementar la innovación en los servicios prestados y en la concepción del negocio	6,12
Proteger las actividades innovadoras con licencias, <i>royalties</i> ...	5,60
Concebir el negocio como laboratorio de pruebas y realizar una medición del dato del cliente permanentemente, al objeto de llevar a cabo las innovaciones más adecuadas	5,48
Prácticas relacionadas con las nuevas tecnologías	6,40
Desarrollar prácticas de formación en materia de nuevas herramientas digitales y cualificación tecnológica	6,48
Llevar a cabo la transformación digital de las empresas turísticas españolas, haciendo especial hincapié en las pymes	6,44
Impulsar la introducción de las nuevas tecnologías en todos los subsectores del turismo, sobre todo en la intermediación y comercialización de producto (<i>e.g., bed banks, Customer Relationship Management...</i>)	6,04
Incorporar técnicas de inteligencia artificial en la gestión de la empresa turística	5,84
Prácticas relacionadas con las estrategias competitivas y corporativas	6,16
Garantizar la prestación de un servicio emocional, recuperando el espíritu de la hospitalidad	6,36
Aumentar la especialización y el valor añadido del servicio frente al producto básico generalista (sol y playa, hoteles de una o dos estrellas, costes y precios bajos), apostando así por establecer diferencias con respecto a los destinos competidores	6,32
Mejorar la calidad del servicio ofrecido sobre la base de una profesionalización creciente del sector	6,24



Propuestas sobre prácticas empresariales	Media*
▶	
Segmentar la clientela turística y realizar una oferta basada en la personalización de experiencias y del servicio ofrecido, aplicando de forma creciente el <i>revenue management</i>	6,12
Desarrollar nuevos productos que contribuyan a la renovación de la oferta de actividades complementarias, que es en la actualidad obsoleta	6,04
Limitar las prácticas orientadas a captar un turismo poco deseable para el destino	5,84
Potenciar la implementación de avances tecnológicos dirigidos a reforzar la singularidad del servicio ofrecido, y no solo al ahorro de costes empresariales	6,04
Mejorar la calidad de la oferta gastronómica dirigida a turistas, estableciendo incluso controles que garanticen el uso creciente de esta práctica	5,92
Erradicar o al menos limitar las prácticas basadas en establecer altos precios a «clientes cautivos»	5,84
Instituir la colaboración público-privada en la comercialización a través de internet, facilitando la expansión internacional de la actividad de la empresa	5,80
Prácticas relacionadas con la generación de sinergias en el desarrollo del destino	6,44
Colaborar con otras empresas del destino para crear productos turísticos ajustados a la demanda y desarrollar sinergias que permitan apalancar los atractivos del destino y beneficiarse de la marca España	6,56
Participar de forma proactiva en la gestión del destino en el que la empresa se ubica, eliminando la visión solo hacia dentro de la empresa	6,36
Colaborar con otras empresas del destino e intercambiar inteligencia de mercado con las mismas, eliminando las prácticas de competencia desleal	6,36
Gestionar la empresa teniendo en cuenta la necesaria vinculación de su oferta con los productos que ofrece el destino en el que se ubica	6,36
Prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa	6,04
Incrementar la aplicación de buenas prácticas en responsabilidad social corporativa en la empresa turística	5,88
Incrementar la adhesión de las empresas turísticas al código ético mundial del turismo y su implantación	5,72



Propuestas sobre prácticas empresariales	Media*
▶	
Prácticas relacionadas con la sostenibilidad	6,48
Desarrollar prácticas empresariales en clave de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad (en todos los sectores), compatibles con el disfrute de los turistas	6,32
Avanzar en ser agentes de la sostenibilidad del destino, no solo en aspectos medioambientales, sino también en los aspectos sociales, culturales y económicos	6,24
Impulsar la economía circular en la empresa turística	5,96
Incrementar la orientación del SICTED hacia indicadores de sostenibilidad	5,72
Prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos y condiciones laborales	6,56
Instituir prácticas de formación de los empleados orientadas, entre otros, a mejorar su conocimiento de idiomas extranjeros	6,45
Instituir prácticas y planes de promoción laboral al objeto de garantizar la captación, desarrollo y motivación de personal de talento, erradicando las prácticas basadas en operar con personal operativo de baja valía	6,20
Instituir prácticas de contratación basadas en el respeto a la formación específica requerida para el puesto de trabajo a cubrir, así como en la limitación de las subcontrataciones en las que se someten a los trabajadores a condiciones pésimas	6,16
Instituir prácticas retributivas adecuadas, erradicando los pagos en negro y de miseria	6,12
Instituir prácticas de establecimiento de jornada laboral basadas en la mejora de los horarios de trabajo	6,04
Modificar los convenios laborales actuales del sector al objeto de mejorar los mismos	5,80
(*) Importancia media otorgada por el panel de expertos/as.	

 Tabla 3. **Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar cognitivo –perfiles formativos–**

Propuestas sobre perfiles formativos	Media*
Perfil formativo en planes de estudios, titulaciones y docentes en los ámbitos universitario y de medias	5,92





Propuestas sobre perfiles formativos	Media*
▶	
Incluir en los planes de estudio universitarios mayores competencias en conocimiento de TICS aplicadas al turismo	6,40
Crear titulaciones que combinen el turismo con otros sectores como la administración de empresas, las nuevas tecnologías, etc.	6
Actualizar los planes de estudio de los grados medios y superiores de formación profesional enfocados al turismo y la hostelería	5,83
Incluir en los planes de estudio universitarios competencias relativas al conocimiento jurídico más realistas y vinculadas a los requerimientos de la praxis empresarial	5,72
Incorporar como docentes en los planes de estudio a expertos y profesionales del turismo, reduciendo la fórmula actual basada casi en su totalidad en profesores sin experiencia en el sector	5,60
Valorar la eliminación de las asignaturas de geografía o historia de los planes de estudio universitarios vinculados con el turismo	3,28
Perfil formativo en gestión de empresas y/o destinos turísticos	6,12
Formar gestores de servicios que aporten valor añadido al turista	6,24
Formar en conocimientos relativos a herramientas de gestión por subsectores	6,16
Formar en conocimientos relativos al sector turístico en los distintos destinos	6,04
Formar mandos intermedios en todas las áreas de la profesión turística	6,04
Formar expertos en negociación intercultural	5,48
Formar <i>travel managers</i>	5,40
Perfil formativo en innovación	6,12
Formar en conocimientos relativos a la innovación	6,04
Formar gestores de proyectos de base tecnológica, ágiles y transversales	5,72
Formar <i>technology managers</i>	5,52





Propuestas sobre perfiles formativos	Media*
▶	
Perfil formativo en nuevas tecnologías	6,28
Formar en conocimientos vinculados a la utilización de nuevas herramientas digitales y plataformas tecnológicas, tanto transversales como específicas para cada subsector, y abarcando a todos los perfiles profesionales que operan en el mismo	6,20
Formar investigadores y analistas de datos con conocimientos en gestión de <i>big data</i> y aplicación de <i>data analytics</i>	6,20
Formar en <i>business intelligence</i> y, en especial, en elaboración de informes ejecutivos con explotación de <i>big data</i> convertida en información para la toma de decisiones	6,08
Formar expertos en desarrollo de <i>software</i> y apps turísticas, evitando una sofisticación de la arquitectura del <i>software</i> inadecuada para las necesidades reales	5,68
Formar expertos en ciberseguridad	5,50
Formar programadores de inteligencia artificial	5,36
Perfil formativo en marketing	6,48
Formar <i>community managers</i> y otros perfiles relacionados con la comunicación 2.0	6,28
Formar <i>revenue managers</i>	6,28
Formar expertos en marketing estratégico del turismo	6,28
Perfil formativo en sostenibilidad	6,32
Formar en conocimientos orientados a generar sensibilidad medioambiental y turismo responsable en todos los perfiles profesionales (directivos o empleados)	6,20
Formar expertos en sostenibilidad	6
Perfil formativo en aspectos actitudinales	6,12
Formar para generar en todos los perfiles profesionales del sector actitudes creativas, innovadoras y de adaptación a los cambios del mercado	6,20
Formar para generar proactividad en los empleados que trabajan directamente con el público	6,16
Formar para desarrollar capacidad de adecuación a las particularidades culturales del cliente-turista	6
▶	

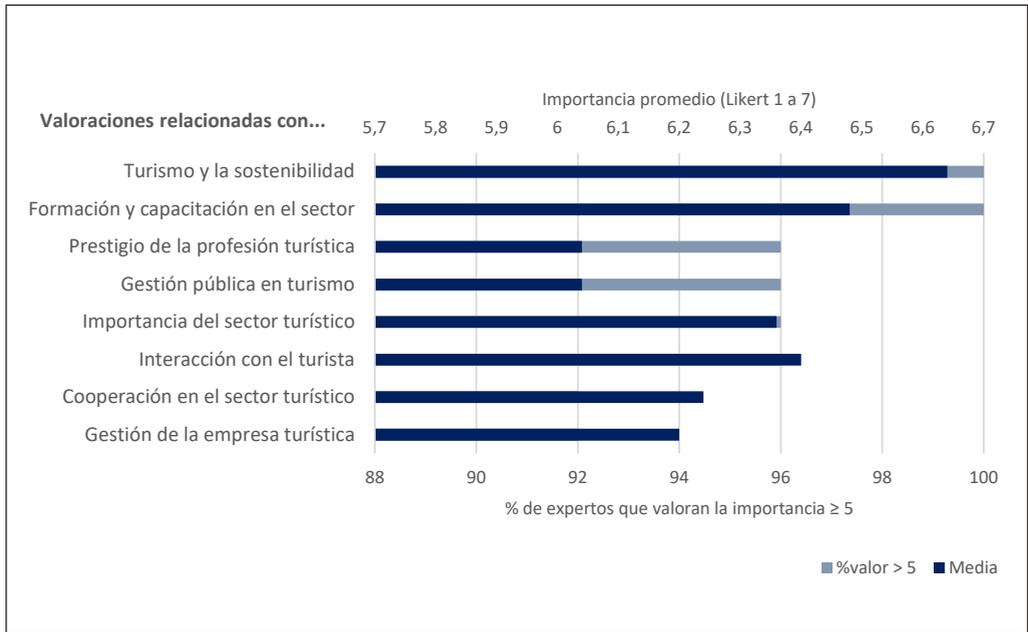
Propuestas sobre perfiles formativos	Media*
▶	
Formar para reducir la mala educación, los modales incorrectos y el desinterés durante la prestación del servicio	5,92
Perfil formativo en idiomas	6,76
Formar para la mejora del conocimiento del inglés	6,84
Formar para la adquisición de conocimiento general de idiomas	6,56
Perfil formativo en otras áreas relevantes para la empresa turística	6,04
Formar de manera continua facilitando el reciclaje especializado en cada subsector, profesión y oficio turístico	6
Formar en gastronomía	5,28

(*) Importancia media otorgada por el panel de expertos/as.

4.2. Cambios requeridos en el pilar normativo de las instituciones: los valores sociales y las costumbres

Los aspectos normativos de las instituciones hacen referencia a valores sociales y costumbres que rigen el comportamiento humano. En España, y atendiendo a la opinión del panel de expertos/as consultado (gráfico 3), las ocho modificaciones que deben tener lugar en estos elementos institucionales son considerados relevantes. En concreto, todos ellos reciben una valoración media que se sitúa entre 6,04 y 6,64 en una escala de 7 posiciones; bajo una perspectiva porcentual, entre el 92 y el 100 % de los participantes valoran estas modificaciones con una importancia igual o superior 5. Considerando ambos criterios, dos de las ocho modificaciones propuestas para el pilar institucional normativo destacan como prioritarias (gráfico 3, tabla 4): (1) los valores relacionados con el turismo y la sostenibilidad –demandándose, entre otros, la generación de una conciencia social general y específica entre los que operan en el sector respecto a la necesidad de conservar el medio ambiente, de realizar un consumo responsable, de buscar la sostenibilidad de la actividad, o de incorporar como valor la defensa y respeto hacia las costumbres idiosincrásicas del destino; y (2) el cambio en los valores sociales relacionados con la formación y la capacitación en el sector, resaltándose la necesidad de fomentar una conciencia colectiva sobre la importancia de la formación y búsqueda de la mejora continua, estimular el interés y el esfuerzo por aprender, así como fomentar, desde los planes de formación, la cultura de la profesionalidad en el ejercicio de la profesión y en el trato con el turista.

Gráfico 3. Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar normativo



El estudio comparativo de las valoraciones del panel de expertos/as atendiendo a su perfil individual sugiere que las disparidades en el perfil no se asocian a criterios distintos en la valoración realizada, identificándose solo dos diferencias estadísticamente significativas. En concreto, la mayor edad se asocia con la menor importancia concedida a impulsar cambios en los valores relacionados con la formación y la capacitación en el sector ($r = -0,359^*$), mientras que la mayor experiencia en el sector se asocia con mayor relevancia otorgada a fomentar valores relacionados con la cooperación en el sector turístico ($r = 0,346^*$).

4.3. Cambios requeridos en el pilar regulativo de las instituciones: las leyes y políticas públicas

Los aspectos regulativos de las instituciones hacen referencia a las leyes y políticas públicas promulgadas por los gobiernos. En el trabajo empírico realizado se identifica la necesidad de abordar cambios en doce aspectos institucionales de naturaleza regulativa. En cuanto al grado de importancia de estos, cabe destacar que los mismos son valorados en promedio con puntuaciones de entre 5,64 y 6,56 por los participantes, existiendo un mayor recorrido entre tales valores extremos que los identificados para los pilares institucionales cognitivo y normativo; además, entre el 80 y el 100 % de ellos conceden una im-

portancia igual o superior a 5 a once de estos doce cambios. De esta forma, se identifica un elemento institucional, la regulación sobre la gestión del territorio, cuya modificación es considerada importante solo por el 62 % de los expertos/as participantes, el porcentaje más bajo identificado.

Ahora bien, atendiendo a los dos criterios considerados, destacan por su prioridad cuatro de los doce cambios necesarios (gráfico 4, tabla 5): (1) regulaciones sobre educación y formación para el empleo en turismo como, por ejemplo, desarrollar políticas orientadas al cambio e innovación educativa en materia turística y hotelera, o a la cualificación tecnológica; (2) regulaciones sobre la sostenibilidad del destino turístico en materia medioambiental, cultural y económica, que introduzcan a la sostenibilidad como eje de las políticas turísticas para mejorar la experiencia del turista, así como reorientan las leyes de ordenación de espacios turísticos a la sostenibilidad del territorio; (3) regulaciones sobre economía colaborativa, de forma que se reglamente sobre las plataformas de comercialización sin intermediarios o sobre nuevos productos y servicios que surgen de la economía colaborativa; y (4) regulación sobre reconversión y promoción del destino España, demandándose, por ejemplo, el establecimiento de políticas para incentivar el turismo cultural, de planes de promoción del sector que tengan en cuenta la diversidad de productos del turismo español o que se programen la reforma y reconversión de los destinos maduros.

Tabla 4. **Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar normativo**

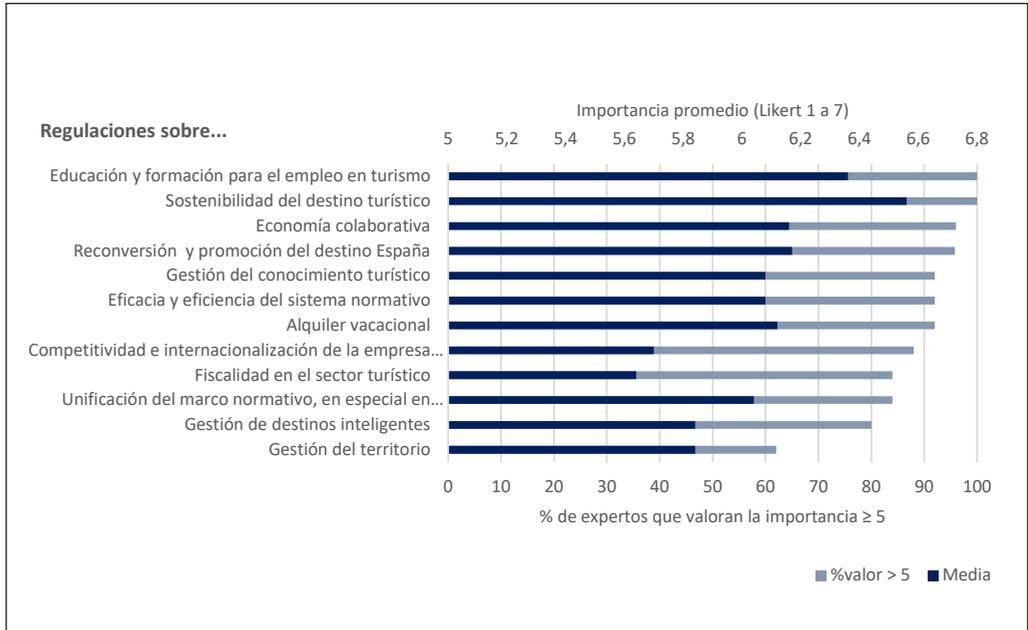
Propuestas sobre valores sociales y costumbres	Media*
Valores relacionados con la importancia del sector turístico	6,36
Generar conciencia social sobre la relevancia del turismo en la economía española, frente a la industria y a otro tipo de servicios, erradicando concepciones que lo etiquetan de sector «superficial» y poco importante en la economía local	6,24
Generar conciencia social de la importancia de la economía turística como motor del empleo y generador de riqueza	6,24
Transmitir que el turismo es un sector consolidado, que ha sorteado las crisis y que genera impactos positivos siempre que esté bien gestionado	6,16
Valores relacionados con la gestión pública en turismo	6,04
Fomentar la cultura de la transparencia y el servicio público frente a concepciones arraigadas y asociadas a corrupción	5,76



Propuestas sobre valores sociales y costumbres	Media*
▶	
Promover un cambio de mentalidad en la Administración pública que permita pasar del concepto Industria 4.0 al concepto Servicio 4.0	5,72
Erradicar todo tipo de valores asociados a la intransigencia y el inmovilismo	5,32
Valores relacionados con la gestión de la empresa turística	6,20
Promover el desarrollo de valores asociados a la innovación, la creatividad y el emprendimiento, así como la aceptación del riesgo y el fracaso necesarios para actuar acorde a los mismos	6,08
Promover el desarrollo de una cultura basada en la gestión de la calidad en las empresas del sector	6,04
Promover el desarrollo de valores asociados al ejercicio de la responsabilidad social por parte de las empresas del sector y contemplar como parte de la misma la humanización de las relaciones laborales	6
Eliminar la concepción de que corresponde a la Administración pública asumir la totalidad de actividades para propiciar el desarrollo del destino y de las empresas del sector	6
Valores relacionados con la cooperación en el sector turístico	6,24
Promover en el sector la aceptación de la cooperación, coordinación y colaboración entre empresas y Administración pública, erradicando el individualismo y la competencia mal entendida.	6
Valores relacionados con la interacción con el turista	6,40
Promover la valoración y orientación hacia el turista como cliente del destino, erradicando cualquier forma de turismofobia y engaño al visitante	6,32
Potenciar la amabilidad y hospitalidad de la población residente hacia el turista (e.g., deseo de compartir conocimientos, intercambiar vivencias)	6,28
Promover el desarrollo de valores asociados a la interculturalidad, entre ellos la aceptación de la diversidad, el respeto y la tolerancia hacia el turista	6,04
Valores relacionados con el turismo y la sostenibilidad	6,64
Generar consciencia social y en el sector sobre el respeto por la conservación del medio ambiente, el consumo responsable y la sostenibilidad, erradicando costumbres que generan daños al ecosistema, al medio ambiente y al legado cultural y patrimonial	6,52
▶	

Propuestas sobre valores sociales y costumbres	Media*
▶	
Incorporar como valor la defensa y respeto a las diferentes costumbres e idiosincrasias de los destinos	6,44
Difundir la contribución del turismo a los objetivos de desarrollo sostenible y erradicar la concepción del turismo como un simple elemento de ocio y, por tanto, prescindible	6,40
Generar consciencia sobre la práctica de turismo responsable	6,32
Promover el desarrollo de valores y compromiso social con la accesibilidad	6,28
Promover el desarrollo de una mayor sensibilidad social sobre la importancia de reducir la contaminación acústica	5,56
Valores relacionados con el prestigio de la profesión turística	6,04
Fomentar mayor prestigio de los empleos y profesiones del sector turístico, erradicando concepciones sociales que asocian estos a un trabajo de perfil bajo, mal pagado y estacional	5,96
Fomentar mayor consciencia social de la importancia del empresario y del emprendedor en el sector turístico	5,92
Valores relacionados con la formación y capacitación en el sector	6,48
Generar consciencia de la importancia de la mejora continua y la formación, estimulando el interés y el esfuerzo en aprender desde la educación básica	6,20
Fomentar, desde los planes de formación, la cultura de la profesionalidad en el ejercicio de la profesión y en el trato con el turista	6,08
Fomentar un mayor reconocimiento social del valor de los estudios de turismo, de forma que estos dejen de ser considerados como formación de segunda categoría	5,88
Erradicar el pensamiento generalizado de que en el sector turístico todo el mundo puede trabajar, independientemente de su formación o de su conocimiento de idiomas	5,76

(*) Importancia media otorgada por el panel de expertos/as.

Gráfico 4. Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar regulativo


Finalmente, se realiza un último análisis comparativo de las valoraciones realizadas por el panel de expertos/as atendiendo a su perfil demográfico y profesional. Los resultados indican la existencia de algunas diferencias que permitirían entender las mayores discrepancias halladas en la evaluación de los cambios necesarios en el pilar regulativo frente al mayor consenso identificado para los aspectos institucionales de naturaleza cognitiva y normativa. En concreto, se identifican las siguientes diferencias significativas: (1) en relación con el género, los hombres perciben mayor necesidad de cambio que las mujeres en las regulaciones sobre la unificación del marco normativo, en especial en las comunidades autónomas (valor promedio de 6,643 y 5,273, respectivamente; $t = -2,741^{**}$), así como en la regulación sobre el alquiler vacacional (6,643 y 5,455, respectivamente; $t = -2,207^{**}$); (2) atendiendo a la edad, los años de vida del experto/a se asocian con una menor importancia concedida a impulsar cambios en las regulaciones sobre educación y formación para el empleo en turismo ($r = -0,415^{**}$); (3) por tipo de entidad en la que trabaja el experto/a, los vinculados a las administraciones territoriales (estatal, regional o insular) conceden mayor importancia a los cambios en la regulación sobre eficacia y eficiencia del sistema regulativo (valor promedio de 6,667 y 5,750, respectivamente; $t = 2,700^{**}$), a la regulación sobre la gestión del conocimiento turístico (valor promedio de 6,556 y 5,813, respectivamente; $t = 1,882^*$) y a la regulación sobre la gestión de los destinos inteligentes (valor promedio de 6,556 y 5,438, respectivamente; $t = 2,083^{**}$); y, por último, (4) atendiendo a la antigüedad en el sector, la mayor experiencia se asocia a mayor preocupación por regular la actividad relacionada con la economía colaborativa ($r = 0,347^*$).

Tabla 5. **Propuestas panel de expertos/as: cambios en el pilar regulativo**

Propuestas sobre leyes y políticas públicas	Media*
Regulación sobre unificación del marco normativo, en especial en CC. AA.	6,04
Homogeneizar y hacer converger el marco normativo regulador de las empresas turísticas entre las diferentes CC. AA.	5,84
Homogeneizar las leyes y normativas sobre creación y comercialización de viajes combinados	5,52
Homogeneizar las leyes y normativas sobre guiado turístico	5
Regulación sobre eficacia y eficiencia del sistema normativo	6,08
Reducir la burocracia que afecta al sector y, en general, todas aquellas normas que dificultan la apertura de nuevos negocios	6,12
Revisar el marco normativo y garantizar que este contenga regulaciones claras, simples y efectivas para los sectores turísticos en destino	6,04
Mayor fiscalización de las leyes y decretos ya existentes al objeto de garantizar que estos se cumplen	5,40
Regulación sobre gestión del conocimiento turístico	6,08
Aplicar criterios científicos y técnicos en la planificación turística y en las políticas de promoción y marketing	6,32
Considerar la política del dato y de la inteligencia artificial para que esta sea útil para la adopción de decisiones en materia de turismo	6,24
Difundir datos y transferir conocimiento de las entidades públicas y educativas a los gestores de destinos turísticos	6,24
Desarrollar un plan nacional de estadística con mayor desagregación de resultados por subsectores, zonas turísticas y prospectiva	6,16
Desarrollar la Oficina Española de Inteligencia Turística	6
Regulación sobre gestión de destinos inteligentes	5,84
Desarrollar programas de apoyo al sector turístico como sector estratégico del país, bajo un modelo inteligente integrador de los territorios	6,20
Fomentar la I+D+i en la empresa turística, estableciendo un plan de incentivos impulsado desde la Administración general y complementado por las CC. AA.	5,88



Propuestas sobre leyes y políticas públicas	Media*
▶	
Dotar a Red.es de modelos para vertebrar adecuadamente los territorios	5,32
Dotar a SEGITTUR de mayor presupuesto y mayor número de proyectos para el desarrollo innovador de los territorios	5,16
Regulación sobre competitividad e internacionalización de la empresa turística	5,72
Establecer una política de promoción exterior más clara y a largo plazo	5,96
Establecer medidas de apoyo a la internacionalización de las empresas del sector	5,76
Desarrollar políticas de incentivo y fomento de la concentración y el tamaño empresarial para mejorar competitividad a nivel comercial y tecnológico	5,16
Regulación sobre reconversión y promoción del destino España	6,17
Incentivar el turismo cultural en España	6,24
Desarrollar una política de promoción que tenga en cuenta la diversidad de productos del turismo español con una adecuada segmentación de mercados	6,16
Establecer una política de reforma y reconversión de destinos maduros	6,08
Promocionar el turismo MICE como eje estratégico del turismo	5,76
Incentivar el turismo enológico estructurado	5,72
Promover el «turismo gastronómico» como elemento diferenciador desde Administraciones públicas locales, autonómicas y nacionales	5,64
Promocionar España como paraíso del turismo de compras	4,44
Regulación sobre sostenibilidad del destino turístico	6,56
Introducir la sostenibilidad medioambiental, cultural y económica como eje de las políticas turísticas al objeto de mejorar la experiencia del turista	6,36
Orientar las leyes de ordenación de espacios turísticos a la sostenibilidad del territorio en todos sus ámbitos	6,16
Regular la sostenibilidad de los recursos atendiendo a la capacidad de carga de los mismos	6,04
Regular el acceso y uso de espacios naturales en relación con la organización de eventos	5,96



Propuestas sobre leyes y políticas públicas	Media*
▶	
Desarrollar una normativa sobre accesibilidad al territorio	5,76
Establecer subvenciones para fomentar la adaptación de los hoteles a la sostenibilidad	5,64
Regulación sobre gestión del territorio	5,84
Mejorar las normativas de urbanismo y ordenación del territorio	5,60
Modificar la Ley orgánica del turismo (LOT)	4,84
Valorar la cesión de competencias en materia de costas a las CC. AA. para facilitar el establecimiento de regulación, dado que la Ley de costas no tiene en cuenta las particularidades geográficas y orográficas	4,58
Regulación sobre educación y formación para el empleo en turismo	6,36
Desarrollar políticas orientadas al cambio e innovación educativa en materia turística y hotelera	6,32
Desarrollar políticas de apoyo a la cualificación tecnológica	6,28
Profesionalizar el sector eliminando el intrusismo profesional desde las etapas educativas	5,32
Regulación sobre el alquiler vacacional	6,12
Desarrollar una Ley nacional de regulación de los alojamientos turísticos, las viviendas de uso turístico y el alquiler turístico	5,76
Incorporar en el impuesto sobre actividades económicas a las viviendas turísticas dentro de alojamiento extrahotelero	5,56
Regulación sobre economía colaborativa	6,16
Regular las plataformas de comercialización sin intermediarios (<i>red peer-to-peer</i> o P2P)	6,08
Legislar sobre nuevos productos y servicios que surgen de la economía colaborativa	5,96
Regulación sobre fiscalidad en el sector turístico	5,64
Introducir una rebaja de impuestos que afectan a las pymes y autónomos	4,64
Reducir el IVA y otros impuestos que afectan a las actividades turísticas en general y al sector HORECA en particular	4,32
Establecer ecotasas en todo el territorio nacional	3,60

(*) Importancia media otorgada por el panel de expertos/as.

5. Conclusiones

El presente trabajo aporta una agenda de cambio institucional orientada a propiciar la competitividad internacional de la empresa turística en España. La agenda contiene 37 propuestas, así como 139 directrices más concretas que orientan y guían los cambios generales planteados. Estos cambios afectan principalmente al pilar institucional cognitivo (*i.e.*, prácticas empresariales consolidadas en el sector y perfiles formativos necesarios), seguido del regulativo (*i.e.*, leyes y políticas públicas) y, finalmente, el normativo (*i.e.*, valores sociales y costumbres), con 17, 12 y 8 propuestas, respectivamente, de manera que se plantea una agenda amplia que da respuesta a tendencias candentes del entorno desde los tres pilares institucionales (*e.g.*, el reto asociado a la sostenibilidad). Este abordaje de sus propuestas, por otra parte, compete tanto a los responsables de formular políticas públicas en España como a los agentes que operan en el sector turístico y las asociaciones que les representan. La calidad y rigor de la agenda planteada viene avalada por el hecho de haber sido construida a partir de una investigación realizada en dos fases, cualitativa y cuantitativa, en las que participó un plantel de 32 expertos/as de reconocido prestigio en el ámbito turístico en España, heterogéneo y compuesto por personas que ocupan cargos de máxima responsabilidad en una amplia variedad de organizaciones públicas y privadas de implantación nacional o localizadas en al menos 13 comunidades autónomas, y de incuestionable relevancia para el sector (afiliados de la OMT, de la junta directiva del Instituto para la Calidad Turística o incluidas en el Registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras).

Desde un punto de vista práctico, la agenda de cambio aportada es oportuna y pertinente. En primer lugar, porque el turismo es un sector internacionalizado en el que emergen nuevas tendencias y, en este contexto, es necesario contar con unas instituciones que permitan a la empresa turística mantener su competitividad internacional. En segundo lugar, de los logros de las empresas de un país, entre ellas las turísticas, deriva el crecimiento y riqueza de este, cuestión crítica en el caso de España donde el sector turístico representa una parte relevante del PIB nacional. En tercer lugar, porque España es un país cuyo marco institucional adolece de limitaciones para propiciar la competitividad internacional de sus empresas, cuestión resaltada desde distintos foros (The Spanish Financial Crisis. SCRIBD), por lo que adquiere interés contar con una agenda como la aportada que plantee las instituciones requeridas, y por comparación, las que deben erradicarse, generando así consciencia sobre la necesidad del cambio, cuestión crítica para establecer un clima propicio al mismo.

Referencias bibliográficas

- Agrupaciones Empresariales Innovadoras de España, AEIE (2018). *Listado de las entidades inscritas en el registro de AEI*. Recuperado de <<http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/AEI/Paginas/AEINueva.aspx>> [Fecha de consulta: 7.11.2018].
- Aragón-Correa, J. A., Martín-Tapia, I. y de la Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: Analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522.
- Battilana, J., Leca, B. y Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Camisón, C. y Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors? New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499.
- Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M. E., Muñoz, A. y Muñoz-Martínez, C. (2016). The importance of internal resources and capabilities and destination resources to explain firm competitive position in the Spanish tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 18(4), 341-356.
- Cantwell, J., Dunning, J. H. y Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41, 567-586.
- Deloitte. (2017). *Estado de la Innovación Turística en España 2017*. Recuperado de: <<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/innovacion-turistica.html>>. [Fecha de consulta: 30.01.2019].
- D'Cruz, J. y Rugman, A. (1992). Business networks for international competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 101-107.
- Durán-Herrera, J. J., García-Cabrera, A. M. y Suárez-Ortega, S. M. (2017). Cambio organizativo y emprendimiento institucional en el sector hotelero español: de la crisis de 2008 a los retos y cambios requeridos en la actualidad. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (894), 151-164.
- elEconomista.es. (2017). *La economía colaborativa frente al marco regulatorio actual. ¿Es suficiente?* Recuperado de <<https://www.economista.es/legislacion/noticias/8267255/04/17/La-economia-colaborativa-frente-al-marco-regulatorio-actual-Es-suficiente.html>>. [Fecha de consulta: 30.01.2019].
- Exceltur. (2019). Valoración turística empresarial de 2018 y perspectivas para 2019. *Perspectivas Turísticas*, 67, 1-81.
- Fitur. (2018). *El turismo responsable, un movimiento imparable que se asienta en Fitur*. Recuperado de <<https://www.efetur.com/noticia/turismo-responsable-fitur-2018/>>. [Fecha de consulta: 30.01.2019]
- García-Cabrera, A. M. y Durán-Herrera, J. J. (2016). MNEs as institutional entrepreneurs: A dynamic model of the co-evolutionary process. *European Management Journal*, 34(5), 550-563.
- García-Cabrera, A. M., Durán-Herrera, J. J. y Suárez-Ortega, S. M. (2019). Multinationals' political activity for institutional change: Evidence from Spain during the international crisis of 2008. *European Management Journal*, in press.

- García-Cabrera, A. M. y García-Soto, M. G. (2016). Instituciones: ¿qué son y por qué condicionan la internacionalización de la empresa española? En C. López-Duarte, M. M. Vidal-Suárez y C. González-Mieres (eds.), *Estrategias de internacionalización de la empresa. Casos prácticos* (pp. 15-39). Oviedo, España: Septem Ediciones.
- García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G. y Gutiérrez-Pérez, F. J. (2019). La empresa turística en España: estructura actual y retos institucionales para su desarrollo y competitividad. *Economistas. Colegio de Madrid*, (162-163), 170-178.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.
- Govers, R., Van Hecke, E. y Cabus, P. (2008). Delineating tourism: Defining the usual environment. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 1.053-1.073.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Henisz, W. y Swaminathan, A. (2008). Introduction: Institutions and international business. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 537-539.
- Holstertur. (2015). *Los tres desafíos de la política turística española hasta 2020*. Recuperado de <https://www.hosteltur.com/114066_tres-desafios-politica-turistica-espanola-2020.html>. [Fecha de consulta: 30.01.2019].
- Huang, Y. y Sternquist, B. (2007). Retailer's foreign market entry decisions: An institutional perspective. *International Business Review*, 16, 613-629.
- Ingram, P. y Silverman, B. (2002). Introduction. En P. Ingram y B. Silverman (ed.), *The new institutionalisms in strategic management* (pp. 1-30). Amsterdam: Elsevier.
- Instituto para la Calidad Turística Española, ICTE (2018). *ICTE Consultoría Quiénes Somos*. Recuperado de <<https://calidadturistica hoy.es/ESP/m/51/Actualidad/Consultoria>>. [Fecha de consulta: 7.11.2018].
- Leidner, R. (2004). *The European tourism industry: a multi-sector with dynamic markets: structures, developments and importance for Europe's economy*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamic. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Libreros, M. (2002). *Designing the tourism satellite account (TSA), methodological framework*. Madrid: World Tourism Organization.
- Lu, J. W. (2002). Intra and Inter-organizational imitative behaviour: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- Melián-González, S. y Bulchand-Gidumal, J. (2017). *¿Qué legislación debería aplicarse a la economía colaborativa?* Recuperado de <<https://www.smarttravel.news/2017/06/06/que-legislacion-deberia-aplicarse-a-la-economia-colaborativa>>. [Fecha de consulta: 30.01.2019].
- Moore, K., Cushman, G. y Simmons, D. (1995). Behavioral conceptualization of tourism and leisure. *Annals of tourism research*, 22(1), 67-85.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Organización Mundial de Turismo, OMT (2018). *Directorio de miembros afiliados a la OMT*. Recuperado de <<http://affiliatemembers>>.

- unwto.org/es/affiliate-members-directory>. [Fecha de consulta: 14.10.2018].
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. (2nd ed.). Thousand OAKS, CA: Sage.
- Smith, S. L. (1988). Defining tourism a supply-side view. *Annals of tourism research*, 15(2), 179-190.
- Szyliowicz, D. y Galvin T. (2010). Applying broader strokes: extending institutional perspectives and agendas for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 19, 317-332.
- The Conversation. (2018). *Saturación turística: un problema global creciente*. Recuperado de <<http://theconversation.com/saturacion-turistica-un-problema-global-creciente-100778>>. [Fecha de consulta: 30.01.2019].
- The Spanish Financial Crisis. SCRIBD. Recuperado de <<https://es.scribd.com/document/94960551/BP-spanish-Financial-Crisis>>. [Fecha de consulta: 02.05.2013].
- Tsai, H., Song, H. y Wong, K. K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of travel & tourism marketing*, 26(5-6), 522-546.
- UNWTO. (2008). *Understanding tourism: Basic glossary*. Recuperado de <<http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>>. [Fecha de consulta: 14.01.2019].
- Xia, J., Boal, K. y Delios, A. (2009). When experience meets national institutional environmental change: foreign entry attempts of U.S. firms in Central and Eastern European region. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1.286-1.309.
- Yu, Y., Byun, W. H. y Lee, T. J. (2014). Critical issues of globalization in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17, 114-118.

Anexo

Propuestas panel de expertos/as (N = 25)

Propuestas	Media	DT	Mediana	Moda	Mín.	Máx	% expertos valor ≥ 5
Pilar cognitivo: Prácticas relacionadas con...							
Adopción de decisiones estratégicas	6,24	0,83	6	7	5	7	100
Generación de sinergias en el desarrollo del destino	6,44	0,72	7	7	5	7	100
Sostenibilidad	6,48	0,65	7	7	5	7	100
Gestión de recursos humanos y condiciones laborales	6,56	0,58	7	7	5	7	100



Propuestas	Media	DT	Mediana	Moda	Mín.	Máx.	% expertos valor ≥ 5
▶							
Innovación	6,28	0,89	7	7	4	7	96
Nuevas tecnologías	6,40	0,82	7	7	4	7	96
Responsabilidad social corporativa	6,04	0,93	6	7	4	7	96
Estrategias competitivas y corporativas	6,16	0,99	6	7	4	7	88
Pilar cognitivo: Perfil formativo en...							
Gestión de empresas y/o destinos turísticos	6,12	0,67	6	6	5	7	100
Nuevas tecnologías	6,28	0,74	6	7	5	7	100
Marketing	6,48	0,71	7	7	5	7	100
Sostenibilidad	6,32	0,85	7	7	5	7	100
Idiomas	6,76	0,52	7	7	5	7	100
Otras áreas relevantes para la empresa turística	6,04	0,89	6	6	4	7	92
Innovación	6,12	1,08	6	7	3	7	91,6
Planes de estudios, titulaciones y docentes en los ámbitos universitario y de medias	5,92	1,19	6	7	3	7	84
Aspectos actitudinales	6,12	1,13	7	7	4	7	84
Pilar normativo: Valoraciones relacionadas con...							
Turismo y la sostenibilidad	6,64	0,57	7	7	5	7	100
Formación y capacitación en el sector	6,48	0,71	7	7	5	7	100
Importancia del sector turístico	6,36	0,81	7	7	4	7	96
Gestión pública en turismo	6,04	0,93	6	7	4	7	96
Interacción con el turista	6,40	0,88	7	7	4	7	96





Propuestas	Media	DT	Mediana	Moda	Mín.	Máx	% expertos valor \geq 5
▶							
Prestigio de la profesión turística	6,04	0,89	6	6	4	7	96
Gestión de la empresa turística	6,20	0,91	6	7	4	7	92
Cooperación en el sector turístico	6,24	0,93	6	7	4	7	92
Pilar regulativo: Regulaciones sobre...							
Sostenibilidad del destino turístico	6,56	0,77	7	7	5	7	100
Educación y formación para el empleo en turismo	6,36	0,76	7	7	5	7	100
Economía colaborativa	6,16	0,94	6	6	3	7	96
Reconversión y promoción del destino España	6,17	0,92	6	7	4	7	95,8
Alquiler vacacional	6,12	1,33	7	7	5	7	92
Eficacia y eficiencia del sistema normativo	6,08	1,01	6	7	3	7	92
Gestión del conocimiento turístico	6,08	1	6	7	4	7	92
Competitividad e internacionalización de la empresa turística	5,70	1,06	6	6	3	7	88
Unificación del marco normativo, en especial en comunidades autónomas	6,04	1,40	7	7	3	7	84
Sobre fiscalidad en el sector turístico	5,64	1,25	6	6	2	7	84
Gestión de destinos inteligentes	5,84	1,38	6	7	3	7	80
Gestión del territorio	5,84	1,11	6	7	3	7	62