UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (ESTUDI GENERAL)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Estructura Económica (Economía Aplicada II)

COMPETITIVIDAD Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS MEDITERRÁNEOS: BENIDORM Y PEÑÍSCOLA

TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Vicente M. Monfort Mir

Dirigida por:
Prof. Dr. Andrés Pedreño Muñoz

Valencia, Enero de 1999

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

A Maite, mi esposa, y a Vicente M. y Javier E., nuestros hijos, por su radiante competitividad, traducida en cariño e infinita comprensión, agradeciéndoles el precioso viaje que iniciamos juntos hace ya algunos años.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

“Vuelvo á mi soledad, perseguido por nuevos desengaños: vuelvo á mi pobre tugurio, buscando la paz del corazon, y atravesando, para llegar á él, la espantosa behetría que producen los gritos de las pasiones políticas...

Grano de arena en ese inmenso campo, donde se agita la suerte de la humanidad, ni puedo sostener el viejo edificio que se derrumba, ni sirvo para el que se haya de levantar. Entretanto he visto grandes ruinas; he escuchado el paso de reyes fugitivos; he visto levantadas miserables medianías, cubiertas con el manto de todos los poderes, y saludadas con las ovaciones; concedidas siempre á los primeros genios del mundo; y he distinguido las vias por donde han tratado de escalar al cielo los pigmeos, convertidos en dioses por la adulacion, la mentira, la hipocresía, la mala fé, y el mas estúpido egoismo. Son tiempos de prueba: período de transición; dejemos, pues, ese ruido y huyamos a la soledad, antes que los sucesos aplasten del todo esta pobre existencia, que ha vivido por esperar, y espera para morir.

... A escribir, pues; Dios sabe nuestro porvenir”.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Vicente Boix (1857), *Xàtiva. Memorias, Recuerdos y Tradiciones de esta Antigua Ciudad*, págs. VII y VIII.

MIGUEL DE CERVANTES

“*Elige algo que pueda ser para ti el cimiento de tu existencia. Algo a lo que te puedas agarrar en los momentos malos, algo que nadie pueda quitarte. Las personas, los afectos pasan, pero tu profesión está ahí. Es como tu esqueleto que soporta tu cuerpo y te permite andar y moverte de un lado a otro, un delicado mecanismo que regula el equilibrio de tu vida*”.

Josefina R. Aldecoa (1994), *Mujeres de negro*, pág. 73.

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

ÍNDICE GENERAL IX

ÍNDICE DE TABLAS XIV

ÍNDICE DE GRÁFICOS XVII

ÍNDICE DE CUADROS XIX

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO 1.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19

1.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 20

1.2.1.- Fases de la investigación 21

1.2.2.- Fuentes de información 22

1.2.2.1.- Estudio *Delphi* 23

1.2.2.2.- Estudio de la demanda turística de los destinos Benidorm y Peñíscola 39

1.2.2.3.- Estudio de la planta hotelera de los destinos Benidorm y Peñíscola 41

1.2.3.- Principales técnicas estadísticas utilizadas en la investigación 43

CAPÍTULO 2.- LA COMPETITIVIDAD EN TURISMO

2.1.- EL MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA 55

2.1.1.- Concepto y medición de la competitividad 56

2.1.2.- Los orígenes de la competitividad: ámbitos de estudio 68

2.1.3.- La empresa como institución clave: cadena de causalidad 80

2.1.4.- Las fuentes de ventajas competitivas 82

2.1.5.- Modelo teórico de síntesis explicativo de la competitividad empresarial 105

2.2.- EL DESTINO TURÍSTICO COMO PRODUCTO INTEGRADO: "EFECTO PRODUCTO" Y "EFECTO TERRITORIO" SOBRE LA COMPETITIVIDAD 109

2.2.1.- La naturaleza del producto turístico y el "efecto producto" 111

2.2.2.- El "efecto territorio" sobre la competitividad 118

2.2.3.- Análisis competitivo de un destino turístico 123

2.3.- EL MODELO TEÓRICO DE SÍNTESIS EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE UN DESTINO TURÍSTICO 130

CAPÍTULO 3.- LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: BENIDORM Y PEÑÍSCOLA

3.1.- LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS 141

3.1.1.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Benidorm 142

3.1.2.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Peñíscola 143

3.2.- LA DISTANCIA ENTRE EL DESTINO TURÍSTICO IDEAL Y EL POSICIONAMIENTO ACTUAL 144

3.2.1.- El destino turístico Benidorm 145

3.2.2.- El destino turístico Peñíscola 147

3.3.- EL POSICIONAMIENTO ACTUAL COMO DESTINO TURÍSTICO 150

3.3.1.- La imagen de marca del destino turístico Benidorm 151

3.3.1.1.- Causas objetivas 151

3.3.1.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm 160

3.3.1.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm 161

3.3.1.4.- Causas subjetivas 163

3.3.2.- La imagen de marca del destino turístico Peñíscola 164

3.3.2.1.- Causas objetivas 164

3.3.2.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola 174

3.3.2.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola 175

3.3.2.4.- Causas subjetivas 177

3.4.- LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL COMO FUNCIÓN DEL "*GAP*" DESTINO IDEAL-POSICIONAMIENTO **177**

3.4.1.- La posición competitiva del destino Benidorm frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana 178

3.4.2.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional 181

3.4.3.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos internacionales 187

3.4.4.- La posición competitiva del destino Peñíscola frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana 190

3.4.5.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional 191

3.4.6.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos internacionales 198

3.5.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS **200**

3.6.- CONCLUSIONES **207**

BIBLIOTECA VIRTUAL

CAPÍTULO 4.- EL EFECTO PAÍS

4.1.- INTRODUCCIÓN: LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA TURÍSTICO **219**

4.2.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO ESPAÑOL **221**

4.2.1.- Impactos del turismo sobre la economía española 222

4.2.2.- La demanda turística 226

4.2.3.- La oferta turística 231

4.3.- EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL **235**

4.4.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA **240**

4.4.1.- La oferta y la demanda turística 247

4.4.2.- La localización y la especialización turística 253

4.5.- EL SECTOR HOTELERO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: POSICIONAMIENTO COMPARATIVO EN EL MEDITERRÁNEO ESPAÑOL **256**

4.5.1.- La estructura de ingresos 266

4.5.2.- La estructura de gastos 273

4.5.3.- Los recursos humanos (RR. HH.) 278

4.6.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MUNDIAL **282**

4.7.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO INTERNACIONAL **294**

4.8.- LAS TENDENCIAS DEL SECTOR HOTELERO MUNDIAL **303**

4.9.- UNA APLICACIÓN DEL MODELO DEL "DIAMANTE" DE PORTER A LA EVALUACIÓN DEL "EFECTO PAÍS" SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HOTELERA VALENCIANA **312**

4.9.1.- La contribución a la competitividad de las condiciones de los factores 314
4.9.2.- La contribución a la competitividad de las condiciones de la demanda 320
4.9.3.- La contribución a la competitividad de los sectores de apoyo y relacionados 328

4.10.- CONCLUSIONES 332

CAPÍTULO 5.- EL EFECTO INDUSTRIA

5.1.- EL EFECTO INDUSTRIA 341
5.2.- ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS 343
5.3.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES 348
5.4.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 355
5.5.- LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES 359
5.6.- LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 366
5.7.- LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS 371
5.8.- CONCLUSIONES 378

CAPÍTULO 6.- EL EFECTO EMPRESA

6.1.- INTRODUCCIÓN 387
6.2.- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EL SECTOR TURÍSTICO 390
6.3.- DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO 392
6.4.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO 397
6.5.- ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES 400
6.5.1.- Recursos humanos 400
6.5.1.1.- Productividad 401
6.5.1.2.- Conocimientos y habilidades de los empleados 401
6.5.1.3.- Políticas de promoción y remuneración del personal 404
6.5.1.4.- Proyecto de empresa 404
6.5.1.5.- Estructura de poder 405
6.5.2.- Recursos tecnológicos 407
6.5.2.1.- Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología 407
6.5.2.2.- Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías 408
6.5.3.- Reputación o recursos comerciales 409
6.5.3.1.- Atención personalizada 410
6.5.3.2.- Dinamismo del hotel 411
6.5.3.3.- Sistema de comercialización 412
6.5.3.4.- Lealtad de la clientela 414

6.5.4.- Recursos organizativos 416
6.5.4.1.- Propiedad-control de los hoteles 416
6.5.4.2.- Sistema de dirección 418
6.5.4.3.- Competencias directivas 420
6.5.4.4.- Cultura y clima organizativo 424
6.5.4.5.- Comunicación interna 427

6.6.- ANÁLISIS DE LAS CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS 428
6.6.1.- Tipología de las opciones estratégicas genéricas 428
6.6.2.- Tipología de Configuraciones Organizativas 434
6.6.3.- Configuraciones Organizativas, entorno y desempeño 438
6.7.- CONCLUSIONES 445

CONCLUSIONES 451

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 483

ANEXOS
ANEXO I.- ESTUDIO *DELPHI*
ANEXO II.- ENCUESTA A LA DEMANDA TURÍSTICA DE BENIDORM Y PEÑÍSCOLA
ANEXO III.- CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS HOTELES DE BENIDORM Y PEÑÍSCOLA (ENCUESTA "HOTELES 2")

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.- Distancia de la imagen de Benidorm al destino turístico ideal. 143
Tabla 3.2.- Distancia de la imagen de Peñíscola al destino turístico ideal. 144
Tabla 3.3.- Alojamiento en el destino Benidorm 151
Tabla 3.4.- Restauración en el destino Benidorm 153
Tabla 3.5.- Comercios (*shopping*) en el destino Benidorm 153
Tabla 3.6.- Transportes en el destino Benidorm 154
Tabla 3.7.- Actitudes de los residentes en el destino Benidorm 155
Tabla 3.8.- Atractivos del destino Benidorm 156
Tabla 3.9.- El entorno del destino Benidorm 157
Tabla 3.10.- Infraestructuras del destino Benidorm 159
Tabla 3.11.- Políticas públicas en turismo del destino Benidorm 159
Tabla 3.12.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm 160
Tabla 3.13.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm 162
Tabla 3.14.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Benidorm 164
Tabla 3.15.- Alojamiento en el destino Peñíscola 165
Tabla 3.16.- Restauración en el destino Peñíscola 166
Tabla 3.17.- Comercios (*shopping*) en el destino Peñíscola 166
Tabla 3.18.- Transportes en el destino Peñíscola 167
Tabla 3.19.- Actitudes de los residentes en el destino Peñíscola 169
Tabla 3.20.- Atractivos del destino Peñíscola 170
Tabla 3.21.- Entorno del destino Peñíscola 171
Tabla 3.22.- Infraestructuras del destino Peñíscola 173
Tabla 3.23.- Políticas públicas en turismo en el destino Peñíscola 173
Tabla 3.24.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola 174
Tabla 3.25.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola 176
Tabla 3.26.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Peñíscola 177
Tabla 3.27.- Atractivo de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana 178
Tabla 3.28.- Valoración de distintas dimensiones de los destinos de la C. Valenciana 179
Tabla 3.29.- Posicionamiento de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana 179
Tabla 3.30.- Atractivo de destinos turísticos de España 181
Tabla 3.31.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles 182
Tabla 3.32.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles 183
Tabla 3.33.- Atractivo de destinos turísticos del Mediterráneo internacional 185
Tabla 3.34.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional 185
Tabla 3.35.- Posicionamiento de Benidorm y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional 186
Tabla 3.36.- Atractivo de Benidorm y de otros destinos turísticos internacionales 188
Tabla 3.37.- Valoración de distintas dimensiones de Benidorm y de otros destinos internacionales 188
Tabla 3.38.- Posicionamiento de Benidorm respecto de otros destinos internacionales 189
Tabla 3.39.- Atractivo de los destinos turísticos de España 192
Tabla 3.40.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles 192

Tabla 3.41.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles 193
Tabla 3.42.- Atractivo de otros destinos turísticos del Mediterráneo internacional 195
Tabla 3.43.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional 195
Tabla 3.44.- Posicionamiento de Peñíscola y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional 196
Tabla 3.45.- Atractivo de Peñíscola y de otros destinos turísticos internacionales 198
Tabla 3.46.- Valoración de distintas dimensiones de Peñíscola y de otros destinos internacionales 199
Tabla 3.47.- Posicionamiento de Peñíscola respecto de otros destinos internacionales 199

Tabla 4.1.- Principales países según ingresos y llegadas por turismo, 1995-1996 222
Tabla 4.2.- Balanza de ingresos y pagos turísticos, 1995-1996 223
Tabla 4.3.- Algunos efectos sectoriales (directos y totales) de la demanda turística sobre la producción (millones de pesetas) 224
Tabla 4.4.- Distribución sectorial de los ocupados en la economía turística, 1992 (miles de personas) 225
Tabla 4.5.- Visitantes a España por país de residencia, 1995 226
Tabla 4.6.- Tendencias de las llegadas internacionales a países del Mediterráneo, 1989-2000 231
Tabla 4.7.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España 232
Tabla 4.8.- Número de establecimientos y plazas en campings en España 233
Tabla 4.9.- Plazas en alojamiento extrahotelero en España 234
Tabla 4.10.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en España 234
Tabla 4.11.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España 1996 (Datos al 12/12/96) 236
Tabla 4.12.- Personal ocupado en el sector hotelero español, 1991 239
Tabla 4.13.- Tasa de variación acumulada del índice de precios al consumo de la C.Valenciana y destinos competidores del Mediterráneo 241
Tabla 4.14.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana 248
Tabla 4.15.- Número de establecimientos y plazas en campings en la Comunidad Valenciana 250
Tabla 4.16.- Plazas de apartamentos en la Comunidad Valenciana 250
Tabla 4.17.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en la Comunidad Valenciana 252
Tabla 4.18.- Entrada de viajeros en vuelos internacionales por los aeropuertos de la Comunidad Valenciana 253
Tabla 4.19.- Matriz de localización-especialización de las zonas turísticas de la C.Valenciana según procedencias en 1995 255
Tabla 4.20.- Nivel de formación de los recursos humanos en las empresas turísticas de la C. Valenciana, 1991 268
Tabla 4.21.- Porcentaje de hoteles en arrendamiento respecto al total en 1991 274
Tabla 4.22.- Porcentaje de hoteles en 1991 cuya actividad comenzó antes de 1975 275
Tabla 4.23.- Evolución del turismo mundial (Tasas medias de crecimiento anual) 284
Tabla 4.24.- Evolución de las llegadas e ingresos turísticos, 1996 294
Tabla 4.25.- Tendencias de las llegadas internacionales a las regiones mediterráneas de países del Mediterráneo, 1989-2000 296
Tabla 4.26.- Capacidad hotelera mundial (en miles) 305
Tabla 4.27.- Pregunta 4 *Delphi*: Valore en una escala de 1 a 5, por orden creciente, la idoneidad del entorno general español para la mejora de la competitividad de la empresa hotelera española de litoral 314
Tabla 4.28.- Pregunta 11 *Delphi*: Señale, en una escala de 1 a 5 por orden creciente de gravedad, los principales problemas competitivos de la empresa hotelera del litoral mediterráneo de cara al año 2000 317

Tabla 4.29.- Pregunta 1 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística en los países mediterráneos? ... 321
Tabla 4.30.- Pregunta 2 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística procedente de la Unión Europea? ... 323
Tabla 4.31.- Pregunta 3 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de los siguientes aspectos de la oferta y demanda turística? ... 325
Tabla 4.32.- Apartados de las preguntas 9 y 21 del *Delphi*: ¿Cuál es el impacto de las siguientes variables sobre la oferta/empresa hotelera del litoral mediterráneo? ... 328

Tabla 5.1.- Poder negociador frente a clientes ... 349
Tabla 5.2.- Poder negociador frente a proveedores ... 355
Tabla 5.3.- Rivalidad entre competidores ... 360
Tabla 5.4.- Amenaza de nuevos competidores ... 367
Tabla 5.5.- Amenaza de productos sustitutivos ... 372

Tabla 6.1.- Productividad de los empleados ... 401
Tabla 6.2.- Formación del personal ... 402
Tabla 6.3.- Políticas de promoción y remuneración ... 403
Tabla 6.4.- Proyecto de empresa ... 405
Tabla 6.5.- Estructura de poder de las empresas hoteleras ... 406
Tabla 6.6.- Tipos de estructura de poder de las empresas hoteleras ... 406
Tabla 6.7.- Servicios que ofrecen los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología ... 408
Tabla 6.8.- Inversiones realizadas en los últimos tres años en recursos tecnológicos ... 409
Tabla 6.9.- Indicadores de la atención personalizada ... 410
Tabla 6.10.- Dinamismo de los establecimientos hoteleros ... 411
Tabla 6.11.- Sistemas de comercialización ... 412
Tabla 6.12.- Promedio de tasa de ocupación hotelera ... 413
Tabla 6.13.- Promedio de clientes y de pernoctaciones realizadas ... 414
Tabla 6.14.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la frecuencia de repetición ... 415
Tabla 6.15.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la naturaleza del producto que comercializan ... 415
Tabla 6.16.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la organización ... 415
Tabla 6.17.- Clase de propiedad de los hoteles ... 417
Tabla 6.18.- Estructura de propiedad-control en los establecimientos hoteleros ... 418
Tabla 6.19.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: uso de técnicas de dirección ... 418
Tabla 6.20.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: naturaleza del sistema de dirección ... 419
Tabla 6.21.- El perfil directivo de las empresas hoteleras ... 420
Tabla 6.22.- Valores, normas y objetivos personales de los directivos de las empresas hoteleras ... 423
Tabla 6.23.- Experiencia y cualificación de los directivos de las empresas hoteleras ... 423
Tabla 6.24.- Valores culturales de las empresas hoteleras ... 424
Tabla 6.25.- Valores culturales de los miembros de las empresas hoteleras ... 426
Tabla 6.26.- Sistemas de comunicación en las empresas hoteleras ... 427
Tabla 6.27.- Opciones estratégicas dominantes en la empresa hotelera ... 429
Tabla 6.28.- Factores críticos de éxito para el negocio hotelero de litoral ... 432
Tabla 6.29.- Estrategia competitiva global de la empresa hotelera (% total empresas) ... 432
Tabla 6.30.- Tipología de estrategias ... 434
Tabla 6.31.- Problemas competitivos de cara al año 2.000 ... 437
Tabla 6.32.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en dos grupos ... 439
Tabla 6.33.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en tres grupos ... 440

Tabla 6.34.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en cuatro grupos 440
Tabla 6.35.- Visión del entorno y de la turbulencia prevista por la dirección de la empresa hotelera 442
Tabla 6.36.- Propósito de la empresa hotelera sobre la base del conocimiento del entorno 443
Tabla 6.37.- Relación de las variables de desempeño para dos grupos de hoteles 444
Tabla 6.38.- Relación de las variables de desempeño para tres grupos de hoteles 444
Tabla 6.39.- Relación de las variables de desempeño para cuatro grupos de hoteles 444

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.- Perfil estratégico de la competitividad de una empresa 67
Gráfico 2.2.- Tipos de ventajas competitivas de la empresa turística 70
Gráfico 2.3.- "Diamante" de la competitividad 76
Gráfico 2.4.- Interrelaciones del "diamante" de la competitividad 77
Gráfico 2.5.- Evolución de la Teoría de la Estrategia 85
Gráfico 2.6.- Los determinantes del éxito en la Teoría Dinámica de la Estrategia de Porter 86
Gráfico 2.7.- La cadena de valor de la empresa. 91
Gráfico 2.8.- El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. 92
Gráfico 2.9.- Cadena de causalidad de la competitividad empresarial 108
Gráfico 2.10.- Componentes del producto turístico global 117
Gráfico 2.11.- Ciclo de vida de la oferta de plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana 125
Gráfico 2.12.- Ciclo de vida de la entrada de viajeros en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 125
Gráfico 2.13.- Ciclo de vida de las pernoctaciones registradas en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 125
Gráfico 2.14.- Análisis "Importancia - Adecuación", para evaluar la imagen de un destino turístico 129
Gráfico 2.15.- Modelo de síntesis explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico 132

Gráfico 4.1.- Saldo de la balanza por cuenta corriente, 1996 223
Gráfico 4.2.- Entrada de visitantes en España según medio de transporte utilizado, 1995 227
Gráfico 4.3.- Distribución de la capacidad hotelera mundial (1996) 232
Gráfico 4.4.- Estructura de ingresos por departamentos, 1995 237
Gráfico 4.5.- Estructura de costes por partidas, en función de los ingresos, 1995 237
Gráfico 4.6.- Estructura del empleo en el sector hotelero por departamentos, 1995 239
Gráfico 4.7.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana por categorías, 1996 257
Gráfico 4.8.- Plazas en hoteles y hostales de la C. Valenciana por categorías, 1996 257
Gráfico 4.9.- Hoteles por categorías en los destinos del Mediterráneo español, 1996 258
Gráfico 4.10.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana según capacidad (plazas), 1991 258
Gráfico 4.11.- Hoteles y hostales por capacidad en los destinos del Mediterráneo español, 1991 259
Gráfico 4.12.- Hoteles y hostales de la C. Valenciana y España por meses de actividad, 1991 260
Gráfico 4.13.- Hoteles y hostales con restaurante en los destinos del Mediterráneo español, 1991 261
Gráfico 4.14.- Hoteles y hostales con bar/cafetería en los destinos del Mediterráneo español, 1991 262

Gráfico 4.15.- Hoteles y hostales con sala de fiestas en los destinos del Mediterráneo español, 1991 263
Gráfico 4.16.- Hoteles y hostales con salas de congresos en los destinos del Mediterráneo español, 1991 264
Gráfico 4.17.- Hoteles y hostales con instalaciones deportivas en los destinos del Mediterráneo español, 1991 265
Gráfico 4.18.- Ingresos en hoteles y hostales de la C. Valenciana por capacidad -plazas-, 1991 (millones PTA) 267
Gráfico 4.19.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA) 267
Gráfico 4.20.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana que forman parte de cadenas según su origen, 1991 (millones PTA) 269
Gráfico 4.21.- Ingresos en hoteles y hostales que no forman parte de cadenas en la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA) 270
Gráfico 4.22.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación y de viaje, 1991 (millones PTA) 271
Gráfico 4.23.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación por categorías, 1991 (millones PTA) 272
Gráfico 4.24.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de viajar por categorías, 1991 (millones PTA) 272
Gráfico 4.25.- Distribución del excedente neto de explotación en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991 (millones PTA) 277
Gráfico 4.26.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales de la Comunidad Valenciana según ocupación y sexo, 1991 278
Gráfico 4.27.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991 279
Gráfico 4.28.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según tipo de empleo en los destinos del Mediterráneo español, 1991 280
Gráfico 4.29.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según relación laboral en los destinos del Mediterráneo español, 1991 280
Gráfico 4.30.- Millones de llegadas en 1996 285
Gráfico 4.31.- Ingresos en 1996 (Millones dólares USA) 285
Gráfico 4.32.- Previsiones de crecimiento del turismo mundial por regiones. (Tasas medias de crecimiento anual) 286

Gráfico 5.1.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Benidorm 344
Gráfico 5.2.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Peñíscola 345
Gráfico 5.3.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según "Hoteles 2": Benidorm y Peñíscola 345
Gráfico 5.4.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio *Delphi* 346
Gráfico 5.5.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio "Hoteles 2": Benidorm 347
Gráfico 5.6.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio "Hoteles 2": Peñíscola 348

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.- Fuentes de información empleadas 23
Cuadro 1.2.- Ficha técnica de la encuesta a la demanda turística de Benidorm y Peñíscola 40
Cuadro 1.3.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 1" 41
Cuadro 1.4.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 2" 42

Cuadro 2.1.- Índices de medición de la competitividad a través de los resultados económico-financieros 65
Cuadro 2.2.- Elementos del producto turístico 115

Cuadro 3.1.- Análisis "Importancia-Adecuación" para el destino Benidorm 146
Cuadro 3.2.- Análisis "Importancia-Adecuación" para el destino Peñíscola 148

Cuadro 4.1.- Características de la demanda turística extranjera en España, 1996 228
Cuadro 4.2.- Características de la demanda turística nacional en España, 1996 230
Cuadro 4.3.- Modelo turístico de la Comunidad Valenciana 244
Cuadro 4.4.- Entorno genérico del modelo turístico de la Comunidad Valenciana 245
Cuadro 4.5.- Entorno específico del modelo turístico (producto "sol y playa") de la Comunidad Valenciana 246
Cuadro 4.6.- Características de la demanda turística nacional en la Comunidad Valenciana 249
Cuadro 4.7.- Características de la demanda turística extranjera en la Comunidad Valenciana 251
Cuadro 4.8.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mundial 293
Cuadro 4.9.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mediterráneo internacional 302
Cuadro 4.10.- Síntesis de las principales tendencias del sector hotelero mundial 311

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

INTRODUCCIÓN

CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

INTRODUCCIÓN

Esta tesis es fruto de un proceso de experiencia profesional primero y universitario después, este segundo ya mucho menos dilatado, desarrollados ambos en el ámbito del turismo, cuyo colofón, no previsto originariamente, cristaliza en las páginas que a continuación tratarán de realizar una sencilla contribución, producto del magisterio del director de la misma, en el área de investigación construida alrededor de la economía turística. A fin de explicar y justificar la visión finalmente imprimida a la tesis, se efectúa seguidamente un recorrido de esa trayectoria profesional y académica que jalona y condiciona la configuración definitiva de este proyecto.

Entre febrero de 1983 y noviembre de 1992 tuve la oportunidad de iniciar y mantener mi actividad profesional en el Gabinete Técnico de la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat Valenciana, donde ocupe distintos puestos de responsabilidad, siendo jefe de dicho Gabinete desde febrero de 1987. Esta labor profesional propició mis primeros contactos con el sector turístico, a través de distintos trabajos (estadísticos, económicos y de investigación en general) realizados con la finalidad de mejorar el conocimiento sobre cómo funcionaba realmente este subsector de los Servicios, desde parámetros analíticos próximos a la economía regional macro (contribución a la renta y al empleo) y micro (modelos de gestión de las empresas turísticas, básicamente los establecimientos hoteleros).

El contacto con el turismo se fue intensificando a partir del año 1987, aunque compartido aún con otras parcelas competencia del departamento en el que desempeñaba mi función laboral, fundamentalmente el análisis industrial, lo que justificó el encuentro con quien hoy es el director de esta tesis: profesor Dr. Andrés Pedreño, al que debo el ánimo y el apoyo constante, desde aquél entonces, para mejorar mi capacitación profesional; aspecto al que volveré más tarde.

La frecuencia en el estudio y la relación laboral y académica con el turismo se convierten en monográficos en diciembre de 1992, cuando producto de la especialización adquirida de la mano del profesor Pedreño, acepto la responsabilidad de dirigir el Departamento de Estudios y Formación del a la sazón Instituto Turístico Valenciano (ITVA), plaza que con modificaciones administrativas (Servicio de Estudios, Gabinete de Estudios, etc.), he seguido desempeñando hasta el 31 de diciembre de 1997, fecha en la que finaliza mi periplo en el entorno estricto de la administración turística valenciana, habiendo reingresado en la actualidad a mi puesto de funcionario de carrera del grupo A, en el marco de la función pública dependiente de la Generalitat Valenciana.

Esta experiencia profesional me ha permitido adquirir un cierto bagaje alrededor del turismo, como sector creador de riqueza en los

espacios donde se ha desarrollado preferentemente. Y, a su vez, he podido beneficiarme, en el transcurso de estos años, de la amistad y desinteresada colaboración de toda una red de colegas en este ámbito, cuya fertilidad es de compleja evaluación desde postulados objetivos, de ahí que tan sólo pretenda referirme a este hecho a efectos de explicar la accesibilidad y facilidades obtenidas en todo momento para conseguir la información oportuna, datos o cualesquiera aclaraciones necesarias en el proceso de gestación que exige toda tesis doctoral.

Añadido a lo anterior se encuentra, dentro de mi particular etapa de formación, como ya se señaló al inicio de estas líneas, una fase de encuentro universitario con el turismo, que ha sido la que ha decantado finalmente la balanza en cuanto a temática y enfoque de la tesis realizada.

En tal sentido, coincidiendo con el instante de integración laboral en el ITVA, y junto con algunas aisladas experiencias docentes (dirección de un curso de turismo en Benidorm, por encargo de la Universidad de Alicante y del Ayuntamiento de esta ciudad; colaboraciones esporádicas en cursos de postgrado sobre turismo organizados por las universidades de Alicante y Valencia; participación en cursos de verano sobre distintas vertientes de análisis del turismo organizados por diferentes universidades: Alicante, Valencia, Jaume I, Oviedo, León, U. A. de Barcelona, Islas Baleares; secretaría en cursos de turismo de verano promovidos por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Valencia y Formigal (Huesca); responsable de la secretaría y coordinación de un *master* en gestión de empresas turísticas de la Fundación Universidad-Empresa de Valencia; etc.), desde el curso 92-93 he venido aprovechando la oportunidad que se me brindó en aquél entonces de entrar en contacto con la Universidad de forma más regular, al disfrutar de una plaza de profesor Asociado, que me permitió, en ese mismo curso, impartir una disciplina en el Área de Organización de Empresas, dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valencia, relacionada con la economía del turismo y el papel de las unidades productivas preferentemente identificadas con este sector económico.

La relación con la Universidad de Valencia se prolongó por espacio de dos cursos académicos más (93-94 y 94-95), y a partir del curso 95-96 continué idéntica labor en la Universidad Jaume I de Castellón, en la que desde el curso 97-98 soy responsable de la asignatura “Organización y gestión de empresas turísticas”, que se enmarca en la recientemente implantada Diplomatura de Turismo, cuya impartición se inicia en ese mismo curso en esta Universidad.

Sinergias derivadas de la conjugación de tareas laborales y docentes explican la posibilidad que he tenido de participar en foros de ambas procedencias, lo que me ha permitido asistir a encuentros con expertos en diferentes disciplinas vinculadas con el turismo, dentro y fuera de España, así como gozar del privilegio, del cual siempre he sido

consciente, de ser invitado a impartir sesiones en cursos, seminarios o participar en mesas redondas en distintos ámbitos, tanto universitarios, los cuales ya han sido señalados, como profesionales e institucionales (Ministerio o Secretaría de Estado competente en cada momento en materia turística, Comunidades Autónomas, Instituto de Estudios Turísticos, foros profesionales, empresariales y sindicales, etc.).

De las experiencias docentes adquiridas con las dos universidades valencianas señaladas, en calidad de profesor Asociado, he contraído una elevada deuda universitaria con el profesor Dr. César Camisón, el cual desde un principio depositó su confianza en mí y canalizó mi opción docente en las dos ocasiones mencionadas, lo que ha motivado mi más sincera admiración por su altura académica y una inquebrantable lealtad a su trayectoria y prestigio en la Universidad. De él he recibido constante ayuda y apoyo, de manera que he podido ir reconduciendo paulatinamente mis funciones docentes e investigadoras, de forma que resultasen más atractivas y adecuadas a las necesidades del alumnado y de los proyectos en los que he tenido la oportunidad de colaborar, aprovechando para ello la dilatada experiencia del profesor y amigo, de cuya labor y dedicación mantendré siempre un reconocimiento personalmente indeleble.

El contacto con la Universidad lo he desarrollado en paralelo, pues, a la actividad profesional, exigiéndome en determinados momentos un sobreesfuerzo, especialmente al haber realizado los cursos de Tercer Ciclo, superponiéndolos a lo anterior, lo que me ha hecho incurrir en faltas de atención familiares, que espero queden compensadas por un resultado favorable en el proceso continuo de formación personal por el que he optado, que es la única pretensión que desde un principio estimula este proyecto. El cual concluye en esta fase previa con la defensa de la tesis que encierran estas páginas, tratando con ello de no dar lugar al enfriamiento ni a la ralentización en las capacidades y habilidades que deseo sumar, como activos que poner a disposición, en mi dedicación laboral como funcionario público, allí donde esté en cada uno de los episodios que tracen mi trayectoria presente y futura.

La adición de la experiencia universitaria a la función profesional, me ha dejado disfrutar de esa mencionada posición privilegiada durante los cinco últimos años (1993-1997), en los que he tenido también la oportunidad de experimentar en primera persona intercambios, encuentros y proyectos sobre el turismo, especialmente, en razón del puesto que ocupaba -responsable de estudios y formación-, con profesores de universidades españolas y extranjeras, que han condicionado progresivamente mi decisión y han delimitado el enfoque finalmente proporcionado a esta tesis.

Merced al apoyo recibido inicialmente en el ámbito de la Administración turística, por parte de directivos de perfil universitario, sensibles a las propuestas que se les formulaban en este sentido, y al

académico de profesores, que en numerosas ocasiones coincide que también eran excelentes amigos, he tenido una posibilidad única de participar en proyectos diversos de carácter institucional y académico, que no corresponde individualizar aquí, pero que tengo presentes en todo instante, a los que me refiero indirectamente como argumento primordial y justificativo de mi opción y decisión tomada en última instancia como doctorando.

Dicho esto, corresponde efectuar un breve paréntesis, que me permita explicar que en medio de este proceso, a caballo de la labor profesional y de la académica, se encontraba una reflexión personal, formulada como corolario del encuentro que había tenido con el profesor Dr. Andrés Pedreño a mediados del año 1987, cuando se inicia su desinteresada e inapreciable colaboración con el Gabinete Técnico de la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme, que en aquél entonces yo dirigía, y muy significativamente con mi persona, aspecto por el que nunca podré estarle suficientemente agradecido, pues abrió puertas y posibilidades de las cuales es innegable el beneficio que he obtenido durante los años siguientes.

El inicio de esta fructífera etapa fue el resultado de una petición que le formulé al hoy entrañable maestro y amigo Andrés Pedreño, de asesoramiento en temas relativos a la economía regional valenciana, enmarcados en las competencias que ostentaba el departamento de industria, comercio y turismo del gobierno regional, desde una visión académica que él, como muy pocos, podía proporcionar en aquellos días, y que desde un principio se reveló de gran valor para el equipo humano de dicho departamento, que comenzó así a desplegar una actividad profesional, sin perder el rigor en los planteamientos, los métodos y la obtención y presentación de resultados, con un reconocimiento de la realidad por encima de convencionalismos y lecturas políticas coyunturales y a menudo oportunistas.

De manera que bajo ese asesoramiento cualificado se habilitó una singular capacidad de prestar un servicio útil a la propia Administración, receptor primario de los trabajos emprendidos, y a la sociedad valenciana en general, a través de una secuencia profesional coherente y adecuadamente estructurada, que respondía prioritariamente a la evolución cierta de los acontecimientos, con independencia de los cómodos resultados que de otro modo se hubieran obtenido en el caso de carecer del ejemplo y rigor guiado por un referente universitario para todos los valencianos, como el que constituye hoy el prestigioso director de esta tesis, sometida al juicio de un tribunal académico.

Esa reflexión me condujo a mí particularmente, y animó a otros compañeros del entorno laboral, a regresar a la Universidad, por medio del seguimiento del programa de Tercer Ciclo -sobre cuyo coste personal, debido a la compatibilidad forzosamente habilitada con otras funciones

afrontadas en esa misma época ya se aludió anteriormente-, el cual nos permitiese acercarnos a los principios teóricos más frescos y a los procesos analíticos más novedosos, después de que la mayoría del equipo profesional que constituía el citado Gabinete Técnico, se acercaba en promedio a más de una década desde la conclusión de los estudios de la licenciatura.

La experiencia y el esfuerzo subsiguiente, aún siendo de cumplimiento harto costoso, especialmente en momentos concretos y con disciplinas puntuales, era alcanzable por las singulares características del departamento en el que desempeñábamos nuestra prestación profesional, en el cual el contacto con la Universidad siempre se había mantenido muy vivo, ya que los máximos responsables del estamento administrativo en aquellos años procedían de este extracto (catedráticos y profesores titulares de Universidad), y por el conducto, todavía más lógico, de que los trabajos habitualmente desarrollados habían exigido frecuentemente la participación de universitarios a título personal o de equipos académicos de distintas universidades. Todo ello requería y proporcionaba un nivel de encuentros en los que la actualización profesional era un requisito de competencia, lo cual sustentó el seguimiento continuo, como funcionarios dispuestos a mejorar constantemente su capacitación profesional, de la literatura económica de más probable incidencia en las parcelas de actividad cotidianas, y una atención permanente a la investigación surgida en los entornos preferentemente vinculados a la responsabilidad administrativa: industria y turismo, sobre todo, comercio, y una dedicación especial a los enfoques económicos imperantes, con singular dedicación a los procedentes de la Economía Regional, de la Economía Aplicada y de la Estadística Económica, respecto de los avances teóricos que se iban produciendo.

De esa manera se entiende el inicio en 1990 de los estudios de Tercer Ciclo, en el entonces Departamento de Economía Aplicada, bajo la cualificada tutoría del profesor Dr. José A. Martínez Serrano, que guió con destreza y providencial habilidad el esfuerzo que dosificadamente, por imperativos profesionales, me había impuesto al regresar a las aulas, y que finaliza con la lectura de esta tesis, que a su vez abrirá nuevos retos y escenarios de actualización imprescindibles desde el planteamiento formativo seleccionado personalmente.

En ese proceso, y tras superar los créditos exigidos en el programa del Tercer Ciclo, durante los años 1991 y 1992 me fijé, de acuerdo con el tutor de los cursos de doctorado, y aprovechando las condiciones de acceso a la información, un trabajo de investigación relacionado con el turismo como actividad económica, con el que concluir los estudios de esta etapa, cuya lectura se vio inevitablemente retrasada por imponderables de carácter profesional, que fue dirigido por el profesor Martínez Serrano, efectuándose su pertinente defensa por fin en junio de 1995.

Ese trabajo tuvo por título "El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: estrategias de competitividad", correspondiéndole una calificación de sobresaliente por unanimidad, en evaluación formulada por un tribunal, en el que junto al tutor ya mencionado, lo componían el profesor Dr. José Mª. Jordán Galduf y el profesor Dr. Isidro Antuñano Maruri. Las sugerencias, consejos, enseñanzas y opiniones vertidas sobre dicho trabajo fueron un punto de inflexión y de partida para decidir el tema y la visión de una eventual tesis doctoral, aspecto que hasta ese instante no había quedado definitivamente perfilado.

A partir de la experiencia hasta aquí relatada se produjeron otros hechos, que sintetizo a continuación, los cuales han decantado la elección del tema y el planteamiento concedido finalmente a la tesis que ahora se defiende.

Las recomendaciones y las dosis de aliento del profesor Martínez Serrano, junto a observaciones académicas y sugerencias al hilo de las investigaciones más novedosas y de aplicación provechosa al planteamiento que se esbozaba en los primeros instantes de confección de la tesis, especialmente de quienes eran ya maestros, y con el paso de los años se han convertido, para mi suerte, en excelentes amigos, con todo el valor en que se sustantiva este adjetivo, que conservo y guardo como el más preciado de los bienes atesorados durante estos años de formación complementaria, de lo que me honro y enorgullezco, resultaron vitales. Me estoy refiriendo con todo ello a la actitud mostrada específicamente por los profesores Pedreño y Camisón, de quienes obtuve reajustes y consejos muy provechosos a los planteamientos originales, en los que iba a descansar la confección final de esta tesis doctoral, cuyo eventual acierto radica en la constancia de su director por aportar continuas directrices, que han ido perfilando su armazón, hasta el estado de madurez actual que sugiere su posible defensa.

Un primer ensayo del marco analítico de la tesis lo constituye la ponencia presentada al V Congreso Nacional de Economía, dedicado monográficamente a la Economía de los Servicios, celebrado en Las Palmas de Gran Canaria, entre los días 5 y 7 de diciembre de 1995, donde participé en el seno del Área científica: Economía del Turismo, junto a expertos y especialistas en esta parcela, en la que se dieron cita muchos de los profesores que han ido modelando mi formación e identificación con esta vertiente y singular especialización en el seno del sector turístico. En este foro presenté un esbozo parcial del enfoque de la tesis actual, a través de una ponencia que bajo el título de "Estrategias de competitividad del sector hotelero español: especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias", facilitó un contraste con opiniones autorizadas que enriquecieron sustancialmente los planteamientos originales.

El otro hito importante en este proceso de configuración temática de la tesis arranca y lo constituye la celebración en Formigal (Huesca) del

seminario de la UIMP, “Nuevas modalidades de turismo y sus efectos económicos”, entre los días 12 y 16 de septiembre de 1994, bajo la dirección del profesor Pedreño, en el que tuve la oportunidad de ejercer la secretaría/coordinación, y donde, aparte de presentar una ponencia junto a otro gran amigo y admirado universitario: el profesor Dr. J. Fernando Vera -quien desde nuestro primer encuentro, a mediados de los años ochenta, siempre ha mostrado una confianza y un apoyo hacia mi persona, de difícil recompensa por mi parte-, se produjeron interesantes y fructíferos encuentros con representantes de cuerpos de investigación diversos, procedentes de distintas universidades españolas, así como de otros centros de investigación de vanguardia, que aportaron interesantes visiones para el proyecto de tesis que se iba materializando.

Pero la piedra angular del seminario de Formigal fue la participación en la jornada de clausura del admirado profesor Dr. José Luis García Delgado, de quien sería gratuito glosar aquí su perfil universitario, pues es sobradamente conocido, si bien sí es conveniente enfatizar respecto a esa característica de su personalidad académica, sobre la que se registra un unánime consenso, relativa a su probada capacidad de dinamizar proyectos y dirigir empresas universitarias de contrastado éxito. Y precisamente su interesante intervención en el referido encuentro de Formigal, dentro de un programa totalmente enmarcado en el contexto de la economía turística, expuesta con la misma brillantez y reconocimiento como el que corresponde al conjunto de su trayectoria universitaria, promovió un interés especial por conocer su opinión respecto a la situación de la labor investigadora en el ámbito del turismo.

Con tal referencia, y tras otro encuentro universitario a finales de 1994 en la Universidad Jaume I, con motivo de una nueva conferencia del profesor García Delgado sobre temática turística, a la que tuve el honor de asistir junto a algunos profesores, entre los que se encontraban los preferentemente interesados en la disciplina del turismo en la Comunidad Valenciana, como son los ejemplos de los profesores Camisón y Vera, surgió una idea liderada y magníficamente organizada por el profesor García Delgado, cuyo colofón iba a ser el encargo al director del seminario de Formigal y director de esta tesis, profesor Pedreño, de un manual sobre la economía del turismo, que ejerciese de revulsivo para la comunidad universitaria española, sumamente necesitada de promover iniciativas de esta índole, en un contexto insuficientemente atendido hasta el momento, salvo honrosas excepciones, por las inquietudes académicas.

Este proyecto cristalizó con la edición en septiembre de 1996 del manual *Introducción a la economía del turismo en España*, publicado por la editorial Civitas, dirigido por el profesor Pedreño y en el que tuve la suerte de ejercer la coordinación editorial y cofirmar dos capítulos. Este libro contó con la participación de un nutrido grupo de profesores universitarios de reconocido prestigio en el estudio e investigación dentro del área del turismo, el cual se comienza con un prólogo, firmado por el profesor García Delgado, lleno de afecto y de apoyo a una edición que trataba de animar

futuras entregas, que contribuyesen a formalizar el análisis sistemático de la actividad turística desde postulados económicos.

La publicación de este manual fue un nuevo eslabón que confirmaba mi especialización alrededor del turismo, concretamente en el ámbito de la economía turística, y ratificaba la oportunidad de mantener la lectura de la tesis en el Departamento de Estructura Económica (Economía Aplicada II) de la Universidad de Valencia (Estudio General), a pesar de mi experiencia docente en Administración de Empresas y Marketing, pues ambas facetas enriquecían la formación pretendida, ejerciendo un papel compensador entre la visión global de la economía turística y el desempeñado particularmente por las unidades productoras de servicios turísticos.

Esta descripción de la trayectoria profesional y académica, obedece a la necesidad de justificar la configuración final de la tesis, que responde a un perfil universitario construido en el entorno de la Economía Aplicada, pero que ha encontrado un apoyo y un considerable respaldo en el Área de la Organización de Empresas, esencialmente producto de la experiencia docente, lo que obliga, de acuerdo con el director de la tesis, a plantear un proyecto que desde los postulados básicos afincados en la Economía Aplicada, efectúe una incursión en el análisis de la competitividad de las empresas turísticas, sustentado por las teorías nacidas del Área de conocimiento de la Organización de Empresas. Más específicamente, en los perfiles de los negocios preeminentemente estructurados y competitivos, en nuestra opinión, del entramado turístico: los hoteles; por ser en este segmento en el que vengo desarrollando una superior tarea de investigación, en el contexto de la Unidad de Investigación sobre Calidad y Estrategia en Turismo (C.E.T.U.R.), dirigida por el profesor Dr. César Camisón y enmarcada en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I de Castellón.

Además, la elección de la hotelería como segmento susceptible del análisis planteado en esta tesis, que permítasenos insistir, no pierde el enfoque aplicado intrínseco a la formación básica de la autoría, obedece a su superior configuración empresarial en el marco de la actividad turística, donde los negocios adolecen, en general, de una dimensión y unas peculiaridades que ven aún con lejanía los enfoques modernos de la Teoría de la Competitividad empresarial.

Mientras tanto, la hotelería cuenta con un notable número de empresas que gozan de un mayor nivel en su modelo de gestión de empresa, que se remonta a décadas de presencia en el mercado turístico, que le proporcionan un innegable acopio de experiencia y *know-how* a sus directivos, que se erige en el primer elemento diferencial respecto a otros negocios de la industria turística, sin que ello impida reconocer la todavía relativa inmadurez de la gestión hotelera. Principalmente se registra tal situación, como efecto de que los treinta o cuarenta años de actuación registrada en el mercado de algunos destinos turísticos, representan tan

sólo una primera generación de directivos, que no permite extraer aún conclusiones definitivas, y únicamente después de dilatadas experiencias como acontece con el sector industrial, y con algunas de sus más representativas producciones, se alcanzarán enseñanzas y conclusiones sobre cómo mejorar la dirección de los negocios; dirección que será necesariamente estratégica y por tanto competitiva.

Resulta excesivamente amplio el planteamiento clásico extendido entre el empresariado hotelero, de búsqueda del beneficio como única guía de su negocio, habiéndose constituido con ese postulado un sector en el que predominan los gestores con una formación amparada en el empresario hecho a sí mismo (*self-made*) o en el que se detecta, como peculiaridad sectorial genérica, una insuficiente dotación de directivos profesionales. Sin embargo, no debe despreciarse la comparativamente superior formación de los responsables hoteleros respecto a otros directivos del resto de negocios relativos al sector turístico, lo que les confiere experiencias gestoras que se han traducido paulatinamente en estilos de gestión de corte más profesional y empresarial, que han propiciado la comercialización de los diferentes productos que constituyen el abanico de la oferta turística actual, a partir de la cual se deriva una generación de riqueza y empleo que es la contribución fundamental y razón de ser de numerosas zonas turísticas, lo que justifica sobradamente, en nuestra opinión, contemplar dicho segmento de análisis. En suma, el sector hotelero es en el que con más claridad se identifican pautas de gestión empresarial y los primeros atisbos de cultura de empresa, lo cual ha sido definitivo para su elección como ámbito de estudio.

Antes de abordar la estructura del trabajo, y para concluir esta justificación motivada de la elección del tema, subrayar la influencia ejercida por el director de la tesis, profesor Dr. Andrés Pedreño, quien ha sido desde un principio, mucho antes de que se gestara el proyecto que hoy ve la luz, un incansable referente de aliento e iniciativas de inestimable valor, que han influido y guiado notablemente el interés profesional y universitario por numerosos aspectos, de forma que las economías de escala derivadas de este planteamiento han fructificado en una proyección constante de los trabajos afrontados, sabiendo satisfacer intereses diversos desde una finalidad común: la formación personal.

Las enseñanzas de la dirección de la tesis han sido, pues, definitivas, pero también muy condescendientes con las inquietudes del doctorando, ya que se ha construido un edificio cuyos pilares se componen de una masa que conjuga las bases proporcionadas por una formación específica enraizada en la *praxis* de la economía regional e institucional, con especial hincapié en las áreas de la industria y del turismo, con los sólidos fundamentos teóricos que la dirección de la tesis arraiga en el área de la Economía Aplicada, reforzado todo ello con continuas y sistemáticas incursiones en el ámbito de la Organización de Empresas, que recomendaba mis más recientes vivencias en el campo de la docencia universitaria, forjada a lo largo de los últimos seis años.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

A partir de lo anterior, se entiende más adecuadamente la estructura del trabajo, dividido en seis capítulos, a los que se añaden unas referencias bibliográficas, así como tres anexos que ayudan a comprender la relevancia de algunos resultados alcanzados en el transcurso de la redacción de esta tesis, fruto de la investigación llevada a cabo y de la creciente madurez del enfoque proporcionado finalmente a la misma, producto de algunos años de experiencia profesional en el entorno del turismo y de los negocios principalmente identificados con esta actividad.

En definitiva, la tesis se despliega en seis capítulos que constituyen su armazón fundamental y, un último, dedicado a las principales conclusiones que se obtienen de los anteriores y que constituyen, en esencia, al igual que acontece con cualquier otro proyecto de estas características, la auténtica aportación original de la investigación.

El Capítulo 1 resume con brevedad los principales objetivos que se trazó inicialmente la tesis, y la metodología seleccionada para rentabilizar las distintas investigaciones originales, en las que descansa la parte más novedosa de este estudio, donde residen los trabajos de campo que dan cobertura y sustentan las contrastaciones o factores de comparabilidad con la tradición teórica. Así, este primer capítulo describe las principales investigaciones realizadas: *Delphi*, encuestas muestrales a clientes del producto y/o destino turístico, encuestas en profundidad a directivos del producto hotelero,…, al igual que explicita los tratamientos a que se ha sometido la información recabada, como explotación de dichos procesos estadísticos, que propician la obtención e interpretación de conclusiones operativas surgidas de los mismos, tanto en apoyo como en rechazo de hipótesis preestablecidas.

Un siguiente capítulo, el 2, es el convencional en el esquema de toda tesis doctoral, donde se ha efectuado una revisión, que se ha pretendido ordenada, de las aportaciones teóricas en las que se enmarca la perspectiva adoptada por esta investigación. Ello se ha realizado de forma tripartita. En una primera instancia se efectúa un repaso a las aportaciones fundamentales proporcionadas por la literatura económica, en las que se apoya este proyecto, tratando de acudir a las propuestas conceptuales más novedosas y de aplicación a nuestra óptica, sin renunciar a los fundamentos clásicos a los que pertinentemente corresponda recurrir, concluyendo con un modelo de síntesis explicativo del enfoque competitivo diseñado a fin de afrontar la investigación en su conjunto. A continuación se ha integrado un cuerpo, también teórico, más específico y de aplicabilidad al destino turístico y a los negocios que se asientan en el mismo y que le confieren precisamente entidad turística. Finalmente, se concluye con un modelo de síntesis posterior, que tras recoger diferentes opciones, visiones y marcos conceptuales, emerge como referencia propositiva en la que se encuadra, desde postulados

provenientes de la teoría económica, la tesis en toda su extensión y que condicionan el desarrollo siguiente de la misma.

Una vez construido ese modelo teórico, previamente a su implantación como guía genérica de la tesis, se acomete una incursión detallada en los modelos turísticos de los dos destinos seleccionados, como referentes espaciales de los negocios estudiados a lo largo de la investigación que sustenta la tesis: Benidorm (Alicante) y Peñíscola (Castellón), por la densidad proporcional de sus respectivas plantas hoteleras. Ello permite, a lo largo del Capítulo 3, reconocer con detalle la competitividad de ambos destinos y sus distancias y aproximaciones respecto al destino ideal, en función de lo que opinan los usuarios y clientes de dichos destinos, diferenciando las referencias objetivas y subjetivas de dichas opiniones, en función de indicadores *ad hoc* que miden tal diversidad de aspectos, así como identificar el posicionamiento comparado con destinos competidores.

El esquema que se configura a partir del modelo teórico propuesto da paso y propicia una estrategia analítica para el estudio de los negocios hoteleros en un destino turístico maduro, fruto de tres efectos definitivos: “país” (Capítulo 4), “industria” (Capítulo 5) y “empresa” (Capítulo 6), que son los que desde la propuesta contenida en estas páginas más inciden en la configuración competitiva de los destinos y, sobre todo, de las empresas que imprimen rango turístico a los mismos.

El “efecto país” facilita un detallado análisis de los entornos en los que actúan los negocios hoteleros -agentes protagonistas del planteamiento de la tesis-, aportando información sobre la influencia de esta ventaja competitiva en la evolución de los mismos, con gran detalle para las empresas intervinientes en la hotelería y en el espacio turístico seleccionado, concluyéndose que el aprovechamiento del “efecto país” es factible para numerosas organizaciones capaces por igual de beneficiarse de esta opción, por lo que no se revela como capacidad distintiva de los negocios que definitivamente provea rentabilidades diferenciadas, sin menoscabo de su contribución a un clima competitivo entre las organizaciones de aquellos países o espacios donde se encuentre más desarrollado y sea más claramente identificable.

En cuanto al “efecto industria”, éste hace hincapié en las ventajas que obtienen los negocios por el hecho de competir en un sector específico, cuyo conocimiento y experiencia es susceptible de aportar eficiencias diferenciales, si bien son difícilmente apropiables por unos negocios sobre otros, aunque ciertamente juegan un papel protagonista en el escenario de la competitividad. Ante todo en aquellos lugares que disfrutan de una prioritaria promoción y desarrollo de la actividad turística en sus ámbitos de pretendida confrontación empresarial, por lo que no se desecha su influencia, pero sí se matiza la difícil interiorización de esta ventaja en el panorama de la competencia establecida entre negocios en el

seno de un sector específico, que en este caso se encuentra referido al turístico y más concretamente al hotelero.

En el Capítulo 6 se ha abordado el tercer y último efecto, el relativo a la empresa y a sus condiciones competitivas, destacando del mismo que se erige en la ventaja fundamental y explicativa de los desempeños distintivos en el camino del éxito competitivo de unos negocios respecto a otros, siendo, por tanto, el efecto más significativo que permite comprender por qué existen diferenciadas rentabilidades en determinadas organizaciones caracterizadas por una superior forma de leer los mensajes del mercado y de los clientes de sus productos; y traducir así sus habilidades y destrezas en el marco competitivo definido, en nuestro caso concreto, básicamente por los negocios hoteleros.

Finalmente, en el Capítulo de Conclusiones, como se comentó anteriormente, se condensa un resumen de las principales lecturas obtenidas del proceso de estudio e investigación aplicado en la tesis, con independencia de conclusiones más numerosas y algo más específicas que se incorporan al final de los capítulos que particularmente así lo recomiendan.

Por último, se ha confeccionado un apartado con el objeto de citar las referencias bibliográficas a las que se ha acudido en distinto grado de intensidad en el conjunto de la tesis, y los anexos donde se han condensado informaciones no esenciales, pero necesarias para instruir la investigación, por lo que resultan coadyuvantes de una mayor claridad de algunos de los extremos que constituyen el cuerpo central de la tesis que se somete a juicio de este tribunal.

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 1.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 3

1.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....20

1.2.1.- Fases de la investigación 21

1.2.2.- Fuentes de información 22

1.2.2.1.- Estudio *Delphi* 23

1.2.2.2.- Estudio de la demanda turística de los destinos Benidorm y Peñíscola...38

1.2.2.3.- Estudio de la planta hotelera de los destinos Benidorm y Peñíscola.....40

1.2.3.- Principales técnicas estadísticas utilizadas en la investigación 42

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

1.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de este trabajo consiste en desarrollar un modelo explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico, que evalúe las fuentes de ventajas comparativas y ventajas competitivas de diverso origen, el cual será validado tomando como unidad de contraste dos destinos turísticos mediterráneos valencianos, optándose por Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. Esta elección obedece a que ambos *resorts* constituyen los dos principales enclaves del negocio de "hotelería de litoral" de la Comunidad Valenciana, siendo líderes en sus respectivas provincias y los dos principales focos de esta tipología de negocio en el conjunto de la región. A lo que se suma un incuestionable protagonismo de la experiencia de Benidorm, que ocupa el primer lugar en el ranking de establecimientos hoteleros especializados en turismo de "sol y playa" en el seno de la Comunidad Valenciana, posición que es extensiva al ámbito de España, donde se reserva de igual modo un puesto distinguido, como acontece en el contexto turístico del Mediterráneo.

El fin global de la investigación puede detallarse en los siguientes subobjetivos particulares:

1.- Desarrollar un modelo teórico que sea capaz de integrar armónicamente las diversas fuentes de ventajas comparativas y ventajas competitivas, explicativas y predictivas conjuntamente de la competitividad internacional de un destino turístico.

2.- Poner a prueba empírica dicho modelo teórico, tomando como unidad de análisis dos destinos turísticos de reconocida solvencia en el ámbito de la actividad turística de la Comunidad Valenciana: Benidorm y Peñíscola. La labor de contrastación del modelo persigue:

   2.1.- Desplegar un instrumento susceptible de medir la competitividad internacional de un destino turístico y aplicarlo a la evaluación de la posición competitiva internacional de Benidorm y Peñíscola.

   2.2.- Identificar las causas de la fortaleza relativa de la posición competitiva internacional de los destinos escogidos, derivadas de sus rentas de localización ("efecto país" y "efecto territorio"), de la estructura competitiva de su industria ("efecto industria") y del acierto en el diseño estratégico y organizativo de las empresas ("efecto empresa") que sustentan el desarrollo de la actividad y la comercialización de los productos turísticos ensamblados en un destino ("efecto producto").

3.- Describir la posición competitiva internacional de los destinos Benidorm y Peñíscola, y plantear un análisis reflexivo sobre las directrices básicas que deben guiar sus estrategias de

posicionamiento o reposicionamiento dentro del mercado turístico del Mediterráneo.

1.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La población objeto de estudio o unidad de análisis es el destino turístico, que será oportunamente definido y caracterizado; sin embargo, el esfuerzo de búsqueda de fuentes de rentas diferenciales obliga metodológicamente a realizar otras dos opciones de unidad de análisis:

1. Dado que el "efecto industria" se tipifica por el atractivo del entorno competitivo para un cierto negocio -en su sentido estratégico- y puesto que dentro de un destino turístico conviven numerosos negocios de diversa especialización ("hotelería de litoral", restauración, *pool* de actividades estratégicamente distintas, agencias de viajes, parques temáticos, acuáticos o similares, negocio inmobiliario, etc.), es obligado para su cuantificación rigurosa escoger aquel negocio más característico de la naturaleza y tendencias de un destino turístico maduro de "sol y playa", como son Benidorm y Peñíscola. La opción metodológica seleccionada a tal efecto ha sido finalmente la decantación por la "hotelería de litoral" como negocio crítico. Por tanto, la medición del "efecto industria" irá referido a este segmento de la oferta, bajo la hipótesis de que esta medición será estadísticamente representativa de las rentas que se encuentran al alcance de un destino turístico, dadas las imperfecciones del mercado que pueden ser sabiamente aprovechadas por las empresas en él instaladas.

2. Debido a que el "efecto empresa" proviene del acierto en el diseño estratégico y organizativo de las empresas, valorando especialmente su consistencia con los factores críticos de éxito en la actividad desempeñada por la unidad de análisis, para la condición fiel del "efecto empresa" se seleccionará también como unidad de análisis la empresa del negocio "hotelería de litoral", que probablemente es el segmento empresarialmente más significativo de los desarrollados en un destino turístico maduro.

Ambos criterios metodológicos suponen una restricción en el proceso de medición de las causas determinantes de la competitividad internacional del destino turístico, pues sólo evalúan parcialmente las rentas diferenciales derivadas de los mercados y el comportamiento estratégico empresarial. No obstante, se considera que el sesgo provocado con ello no resultará relevante, toda vez que la configuración competitiva de un destino turístico de "sol y playa" se determina decisivamente por la competitividad de su actividad hotelera y de los competidores en ella instalados.

1.2.1.- Fases de la investigación

A fin de alcanzar los fines propuestos y perseguidos, esta tesis se ha estructurado en distintas fases.

♥!*FASE I: REVISIÓN TEÓRICA Y ENUNCIACIÓN DE HIPÓTESIS*.

En esta primera etapa se realiza una revisión de la literatura fundamental sobre competitividad, tanto referida a la empresa como al destino turístico. El producto final de esta revisión teórica deberá ser un modelo capaz de armonizar las diversas fuentes de rentas diferenciales ostentadas por un destino turístico, emanadas de su "efecto territorio", "efecto producto", "efecto país", "efecto industria" y "efecto empresa". Dicho modelo constituye, en consecuencia, el soporte para la enunciación de las hipótesis que el trabajo desea probar.

♥!*FASE II: ESTUDIO EMPÍRICO*.

Esta segunda fase se compone de dos subfases:

◊! *SUBFASE II.1: Medición de la competitividad internacional*.

La medición de la competitividad internacional de un destino se realiza en base a dos procedimientos. El primer método, menos convencional en el ámbito turístico, aunque con una ya larga tradición en la Teoría de la Estrategia, consiste en adaptar a la unidad de análisis destino turístico, la clásica herramienta del "perfil estratégico", utilizada en Dirección Estratégica. Este instrumento permite una medición adecuada de la competitividad de un destino turístico, a partir del diagnóstico estratégico realizado, cuya finalidad se encamina a identificar su posición competitiva, sus fortalezas y sus debilidades frente a destinos competidores. Los factores señalados de la competitividad comprenden, tanto las dotaciones de recursos y capacidades del destino como de las empresas.

En contextos de economías abiertas y de creciente globalización de la economía, la medición de la posición competitiva no puede reducirse a mercados domésticos. La investigación del éxito competitivo y de las causas de la competitividad de un destino turístico deben desenvolverse en el contexto de la competencia internacional, frente a los mejores rivales mundiales.

El segundo método, más usual en la investigación turística, ha consistido en el estudio comparativo de la posición competitiva de cada destino turístico frente al resto de destinos competidores, sobre la base de la evaluación de la fortaleza relativa de su imagen de marca ante visitantes y turistas actuales y potenciales. En particular, se busca construir mapas perceptuales de la imagen de cada destino turístico y la distancia que le

separa del destino ideal deseado por sus clientes, como criterio de medición de su *gap* competitivo. Para conseguir ese propósito, se deben de satisfacer los requisitos siguientes:

a) Identificar los atributos de un destino turístico de "sol y playa" que el consumidor considera de relevancia, jerarquizándolos por grado de importancia.

b) Determinar la imagen actual de cada uno de los dos destinos preseleccionados: Benidorm y Peñíscola.

c) Identificar el conjunto de destinos turísticos con los que se compite en la imagen que posee el consumidor.

d) Definir el posicionamiento competitivo de cada destino frente a la competencia, identificando la percepción de los consumidores del producto turístico representado por el destino en cuestión, respecto de los atributos del destino ideal.

e) Encontrar la distancia entre el posicionamiento actual en la mente del turista de cada uno de estos destinos (Benidorm y Peñíscola) y la imagen del destino ideal.

◊! *SUBFASE II.2: Medición de los efectos*.

Dos han sido las etapas cubiertas en esta subfase:

a) Evaluar la capacidad explicativa de la posición competitiva derivada de los efectos "país", "industria" y "empresa".

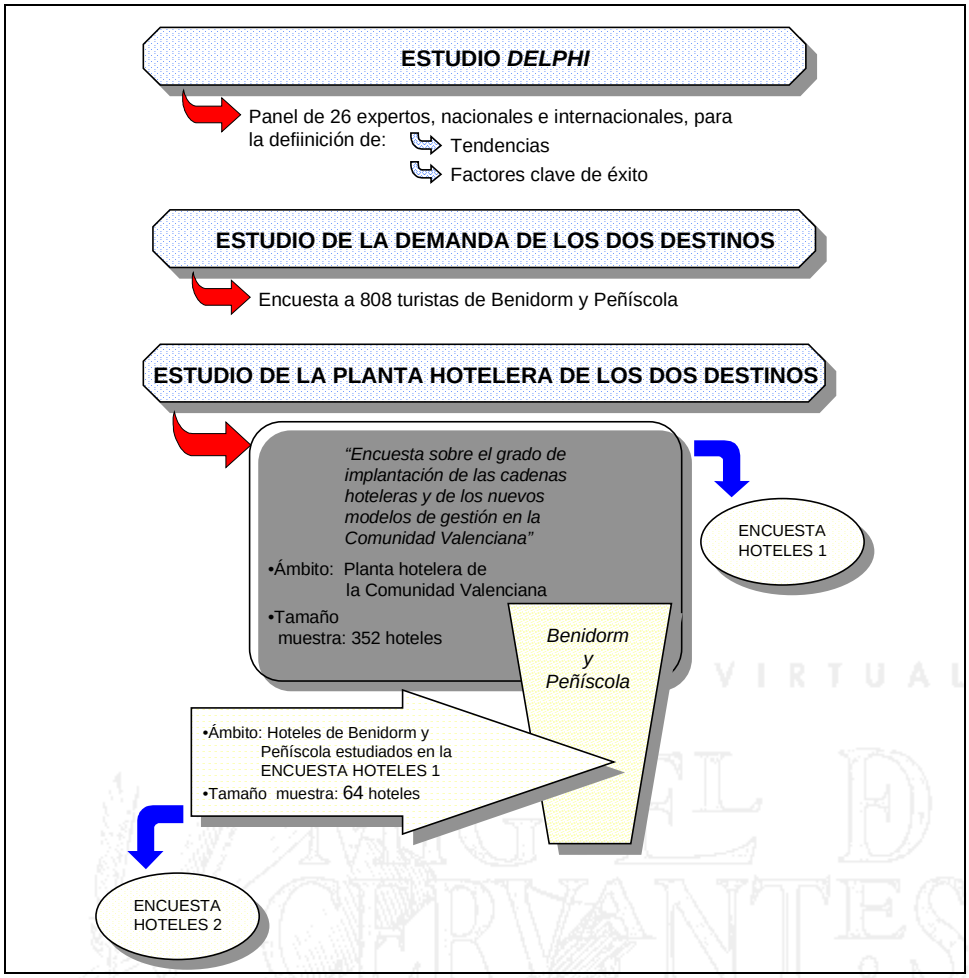
b) Estudiar la dinámica del enfoque estratégico y los factores de competitividad, particularmente a partir de la proximidad del modelo de empresa dominante en la hotelería de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola, al modelo de empresa ideal definido por los expertos, a través del *Delphi* desarrollado en el contexto de la investigación.

1.2.2.- Fuentes de información

La tarea de obtener la información adecuada para afrontar este trabajo, en su parte empírica, se ha estructurado a partir de la articulación de tres líneas paralelas focalizadas sobre los destinos objeto de estudio, tal como se representan en el Cuadro 1.1, que sintetiza la evolución e integración de los datos procedentes del proceso de toma de información derivado de tres encuestas:

1. - Estudio prospectivo de un panel de expertos mediante la metodología *Delphi* (identificado en el conjunto del trabajo como Estudio *Delphi* o simplemente *Delphi*), que se reproduce en toda su extensión en el Anexo I, y que se ha empleado parcialmente en los capítulos 4 y 5.

Cuadro 1.1.- Fuentes de información empleadas



2. - Estudio de la demanda turística de Benidorm y Peñíscola, analizada en el Capítulo 3, y de la que se completa la información obtenida de la encuesta en la síntesis recogida en el Anexo II.

3. - Estudio de la oferta hotelera de Benidorm y Peñíscola, empleada en los capítulos 5 (contrastada con el Delphi) y 6.

1.2.2.1.- Estudio Delphi

Se ha realizado un estudio prospectivo de la situación y perspectivas del sector turístico mundial y, en especial, del turismo en el Mediterráneo, empleando para ello la metodología *Delphi* como sistema de predicción cualitativa. La filosofía de este método se basa en el establecimiento de previsiones de futuro fundadas en las opiniones subjetivas procedentes de un grupo de expertos, como se detallará a continuación. La información obtenida mediante el estudio *Delphi* ha servido para diversos fines:

A.- Obtener una evaluación objetiva de la competitividad internacional de los destinos Benidorm y Peñíscola, que pueda ser contrastada con la autopercepción de los hoteles y los

turistas, a fin de minimizar los sesgos de las valoraciones subjetivas.

B.- Marcar las tendencias más importantes sobre las variables críticas de éxito en el negocio turístico del litoral Mediterráneo, que gocen de una mayor probabilidad de cumplimiento, persiguiendo al mismo tiempo su utilidad como referencia o contraste con las percepciones empresariales.

C.- Valorar la magnitud de las rentas de localización obtenidas por el destino, en función de sus específicas ventajas comparativas y de la contribución provocada por las tendencias del entorno.

D.- Apuntar una valoración externa e independiente de las ventajas competitivas creadas por el "efecto industria" y por el "efecto empresa", que sirva para validar la percepción directiva.

El método *Delphi*[1] empleado en este trabajo fue promovido por vez primera durante los años 50, en experimentos bajo los auspicios de la RAND Corporation[2] y dado a conocer en 1963 por Dalkey, Helmer y Quade (Dalkey y Helmer, 1963; Helmer y Quade, 1963). Aunque la utilización del método surge con la finalidad de atender aspectos relativos a la previsión tecnológica a largo plazo (Gordon y Helmer, 1964), cada vez su uso se ha extendido con mayor intensidad a otros campos como la educación, el transporte, la sanidad, etc., teniendo también una especial incidencia en el turismo[3].

Nació como técnica alternativa a los métodos de prospección convencionales, siendo el primer estudio prospectivo utilizando el método *Delphi* el realizado por Dalkey y Helmer en 1953[4], en un programa secreto defensivo, en el cual siete expertos seleccionados respondieron a cinco cuestionarios a intervalos semanales. En el año 1963, se publicó el primer estudio aplicado en usos no militares (Helmer y Quade, 1963). En 1964, se

[1] Debe su nombre al oráculo griego de Delfos, como simbolismo de consulta a los sabios, tal como acontecía en la antigua Grecia.

[2] El método *Delphi* fue ideado en 1948 por la "Research and Development" (RAND), grupo nacido como un intento de colaboración entre las Fuerzas Aéreas norteamericanas, la empresa McDonnell-Douglas y la Fundación Ford. La pretensión original del mismo fue adelantar los posibles cambios o tendencias futuras, observando la necesidad de estudiar los temas en el contexto económico, social y político en que éstos se desarrollan.

[3] Las experiencias de empleo del *Delphi* en turismo ofrecen ya un amplio bagaje en el que destacan los artículos de Turoff (1971); Taylor (1976); Moeller et al. (1977); D´Amore (1976 y 1977); Archer (1980); Kaynak y Macaulay (1984); Richey et al. (1985) y Green et al. (1990). Destacar en tal sentido el *Delphi* desarrollado por el Instituto Nacional de Empleo (INEM, 1992) y FUNDESCO en 1991, dentro del programa TRYS, bajo el título "Estudio de necesidades de formación profesional", el cual fue realizado a partir de la colaboración de un nutrido grupo de profesionales e investigadores españoles en diferentes áreas, difundiéndose posteriormente los resultados por ámbitos de estudio específicos, lo que permitió disponer del correspondiente al Sector servicios de naturaleza turística, que se publicó bajo el título de "Estudio *Delphi* sobre el sector turismo y hostelería", en el que participaron una pléyade de expertos españoles especializados en el seguimiento del sector turístico.

[4] Aunque por razones de seguridad no fue publicado hasta una década después (Dalkey y Helmer, 1963).

publicó por la RAND Corporation un estudio de gran alcance (participaron 80 científicos), que versó sobre cuales serían los adelantos futuros y en qué fechas se producirían éstos (Gordon y Helmer, 1964); ésta fue la obra más ampliamente difundida y la que impulsó la aparición posterior de otras múltiples aportaciones.

Aunque los primeros estudios *Delphi* se enmarcaron en el ámbito de la previsión tecnológica, cosa evidente dado su mayor desarrollo, pronto se extendieron a otros campos de actuación y sectores, aplicándose ya en 1966 a problemas de educación, economía y administración pública (Helmer, 1966; Campbell, 1966). Otros desarrollos del método *Delphi* son, por ejemplo, la técnica GSV de Gearing et al. (1976), la cual ha sido usada en aplicaciones a la demanda turística; otras utilizaciones fueron realizadas por Robinson (1979), Kaynak y Macaulay (1984), Var et al. (1986) o Liu (1988).

El método *Delphi* es una técnica prospectiva de obtención de información cualitativa o subjetiva, pero relativamente precisa en contextos de información imperfecta, fruto de combinar el conocimiento y experiencia de expertos en diversos campos, de una forma que tiende hacia el consenso de opiniones sobre futuros efectos específicos, cuantificando estadísticamente a su vez estas opiniones, mediante medidas tales como: media, mediana y cuartiles. Su origen se basa en la ya tradicional idea de que “n” cabezas valen más que una (Dalkey et al., 1972). Linstone y Turoff (1975: 3) lo definieron como “*Un método de estructurar un proceso de comunicación grupal para que el proceso sea efectivo, al permitir tratar a un grupo de individuos como un conjunto para solucionar un problema complejo*”. Su finalidad consiste, pues, en utilizar las ventajas de los métodos “grupales” y en reducir los efectos negativos (sobre todo psicológicos) de interacción de las reuniones de grupo o frente a frente.

La efectividad del *Delphi* estriba en que las previsiones, además de ser rápidas, se apoyan en gran medida en expectativas personales, más que en predicciones fruto de teorías, aprovechando las experiencias y los conocimientos del grupo de expertos. A su vez, actúa de cara al futuro de una forma multidisciplinar, coordinando actividades y estableciendo metas y objetivos, más que restringiéndose exclusivamente a tendencias históricas preidentificadas y ceñidas al propio ámbito de actuación.

El *Delphi* es aplicable cuando es necesario contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente. En el caso de la Dirección Estratégica, se concibe cuando hay que afrontar la resolución de problemas complejos, en los que es necesario contar con el conocimiento de expertos que puedan generar ideas de forma intensa y cualificada. El éxito de la implantación de este método de investigación depende en todo caso, como sucede en cualquier técnica de grupo, de los componentes del panel y de los conductores del

mismo; además el proceso será bueno cuando los tópicos a investigar lleven a juicios subjetivos, más que a técnicas analíticas precisas.

Su aproximación básica consiste en recoger las opiniones de expertos de forma anónima mediante cuestionario, analizar éstas y volver a remitirles un nuevo cuestionario, que contenga una previa explotación de los resultados de la primera información recabada, para que puedan modificar su opinión si lo estiman conveniente (realimentación controlada). El procedimiento se repite en sucesivas rondas -habitualmente dos- hasta que se refinan las contestaciones y se llega a la convergencia de respuestas sobre ocurrencia de una serie de sucesos. La idea nuclear es que el conocimiento "grupal" es mejor al de un solo experto en áreas donde la información exacta no se encuentra disponible. Sustituye el debate y la interpelación directa por un programa secuencial de interrogaciones individuales a un panel de expertos. Sus rasgos más sobresalientes son el anonimato, la "retroalimentación", la respuesta "grupal" y la tendencia al consenso (Kaynak y Macaulay, 1984).

El *Delphi* puede utilizarse como instrumento base de planificación con objetivos diversos como podrían ser la identificación de problemas, la obtención de información desconocida sobre algún aspecto, la señalización de factores perturbadores del proceso de cambio, la previsión de la evolución de tendencias futuras, y el desarrollo, a partir de éstas últimas, de posibles estrategias y, finalmente, también el contraste de opiniones de expertos de distintos campos sobre temas diversos o posibles propuestas de acción. No obstante, de la prelación establecida respecto a unos u otros objetivos dependerá tanto el proceso de creación del cuestionario, como la selección misma de los expertos a participar en el estudio. En tal sentido, no se olvide que este método sirve de apoyo eficaz a la hora de instrumentar toda una batería de decisiones y estrategias empresariales, sobre todo en un marco de elevada incertidumbre y turbulencia del entorno, y este es el objetivo primordial que se ha perseguido con la confección y el desarrollo del *Delphi* explotado en este trabajo.

El intento de llegar a entender y controlar el entorno cambiante y turbulento, bajo el prisma técnico, político, social y económico, reduciendo el margen de incerteza, ha llevado al empleo de la prospectiva, por medio de la cual se ha tratado de permutar incertidumbre por probabilidad de ocurrencia. De acuerdo con lo cual, debe entenderse que los procesos de previsión aparecen frecuentemente ligados a la planificación, de manera que al observar el proceso de planificación estratégica establecido en organizaciones e instituciones, es obvia la necesidad de disponer de un análisis crítico del entorno en que estas se desenvuelven; máxime si los cambios son cada día más novedosos, rápidos y difíciles de pronosticar y prever. Los procesos de decisión, por lo tanto, se articularán desde la identificación y definición de los problemas a resolver, hacia el examen y análisis de las alternativas de acción posible, ventajas, desventajas y sus posibles consecuencias e implicaciones.

Por su parte, la previsión requerirá, a su vez, de unos datos e información fiable y consistente. Sin embargo, aunque el principal obstáculo de la prospectiva proviene del propio entorno y del objetivo de intentar entender y controlar su evolución, el carácter cada vez más complejo y cambiante del mismo implicará que el tiempo que exige emplear un método o técnica prospectiva sea un elemento esencial de ésta.

Cuando el campo de observación seleccionado tiene un carácter más sociológico que científico, como sucede en el análisis de un entorno amplio, dado que existe una menor regularidad y la evolución es más imprevisible, las técnicas de análisis preferentemente aconsejables de aplicar, utilizan básicamente juicios y opiniones de expertos. Junt (1971) diferenció los métodos de predicción entre: a) los de previsión exploratoria, b) los de previsión normativa, y c) los de previsión intuitiva. Los métodos encuadrados en el grupo c) -intuitivos-, abarcan a aquellos fundamentados en la prospectiva, la cual recurre a opiniones y argumentaciones de expertos que se estima constituyen la "elite intelectual" de un determinado campo, sector o ámbito de conocimiento. También Castilla (1988) hizo una clasificación de técnicas de previsión tecnológica e incluye al *Delphi* entre las técnicas intuitivas (aunque su clasificación es distinta, diferenciando entre intuitivas, tanto individuales como "grupales", analíticas y dinámicas).

A pesar de que estas técnicas son primordialmente subjetivas, destacan por ofrecer una mayor capacidad innovadora y creativa, puesto que un elemento diferencial de las mismas es la capacidad de generar ideas por parte de los participantes en el proceso de estudio. La riqueza de los estudios realizados empleando estos métodos provienen del consenso de opiniones y el más representativo de todos ellos es el método *Delphi*. Dentro de estos métodos intuitivos, también se puede destacar la diferencia entre los métodos "iterativos" y los métodos donde los expertos trabajan aisladamente -o a título "nominal"- (Marchena, 1990); pudiéndose demostrar como estos métodos "nominales" superan a los "iterativos" en lo que respecta al número medio del total de ideas producidas y a la calidad de las mismas, así como a la validez de las conclusiones obtenidas[5].

En suma, el método *Delphi* es un sistema de recogida de información "grupal" de carácter cualitativo, que pretende realizar una "recolección de cerebros" ("*picking the brains*") sobre un conjunto predeterminado de expertos seleccionados *a priori*, que proporcionen información de manera ordenada y sistemática.

Algunas de las características fundamentales del *Delphi*, formuladas y recogidas por diferentes autores (Dalkey, 1969; Pulido, 1989; Marchena, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Bello et al., 1993; Royo y Bigné, 1996) se resumen a continuación:

[5] Brown, et al. (1957) confrontaron empíricamente ambos métodos para medir su eficacia, observando que el "nominal" superaba al "iterativo" en un 65% de las veces.

a) Es una técnica de grupo que sustituye la interacción por un programa de preguntas recogidas en un cuestionario, que es enviado a los distintos expertos, éstos trabajan independientemente y participan a distancia en la discusión y formulación de opiniones sobre temas objeto de investigación. La información la reciben y la envían por correo u otros medios al coordinador del grupo.

b) Se produce previamente una selección subjetiva de los participantes en el panel, sobre la base de su dominio del tema. Únicamente cuando las respuestas provienen de expertos se consigue el proceso de convergencia hacia la respuesta más cercana a la verdadera (Jolson y Rossow, 1971; Dalkey et al., 1972). Lo habitual es contar con un número reducido de expertos participantes, cuantificado en una horquilla situada entre 10 y 30. Ello es debido a que, si bien sucede normalmente que al incrementar el número de participantes se reduce el error y la fiabilidad aumenta (Dalkey et al., 1972), a partir de treinta colaboradores la reducción es muy poco significativa. Es de destacar así, que se ha empleado satisfactoriamente con tamaños próximos a diez (Dalkey y Helmer, 1963; Dalkey et al., 1972) y que estudios *Delphi* de gran impacto han contado con escasamente 20 expertos iniciales (Masser y Foley, 1987), o que han resultado exitosas las experiencias en el ámbito del turismo a partir de dieciocho participantes (Green et al., 1990).

c) Los expertos que componen el panel no pueden trabajar juntos ni comunicarse entre sí, lo cual garantiza el anonimato de las opiniones expresadas, a través de las respuestas a preguntas escritas, reduciéndose así las inhibiciones e influencias psicológicas que podrían originarse en el grupo. Ello, además, posibilita la inclusión de expertos situados en lugares geográficamente distantes.

d) La técnica *Delphi* introduce un procedimiento de realimentación controlada (*feed-back*), que consiste en suministrar a los participantes del grupo los resultados de cada una de las fases de que consta el método. De esta forma se recogen las opiniones de todos ellos, se tratan estadísticamente, se pregunta a los expertos por las razones que determinan su comportamiento, se resumen los resultados y los razonamientos y se les remite nuevamente a cada experto, con objeto de que conozcan la opinión global de los demás a cada ítem, por si desean reconsiderar o revisar sus estimaciones anteriores. Lo más frecuente es realizar dos rondas: una inicial y otra de revisión; no obstante, será el investigador y director del panel el que lo determinará, finalizando el proceso cuando las diferencias entre una y la precedente dejan de ser significativas en términos de respuestas. La finalidad es por consiguiente reducir el “ruido” o dispersión en las informaciones que pretenden consensuarse.

e) Se obtienen respuestas representativas del grupo mediante el empleo de cuestionarios con preguntas cuantitativas que, por medio del análisis realizado mediante técnicas estadísticas, revelan el grado de homogeneidad o dispersión de opiniones. Con ello se reducen las influencias de presión del grupo, asegurándose la representación de todos los participantes en el *Delphi* en la respuesta final.

Entre las múltiples ventajas que tiene el método *Delphi* cabe entresacar las siguientes:

1.- Elimina la influencia que puedan tener determinados individuos en la interacción personal; permite agrupar de manera sistemática las opiniones de un grupo, evitando los puntos débiles de los métodos iterativos, como pueden ser las posibles presiones coactivas de un grupo o el dominio o excesivo protagonismo de algunas personas sobre los demás miembros, sobre todo las mejor posicionadas en las organizaciones, lo que podría inhibir y restar posibilidades a otros participantes a la hora de aportar soluciones a los problemas.

2.- Está libre de los posibles sesgos y desventajas asociadas a la puesta en práctica de reuniones “grupales”. De esta forma evita la pérdida de tiempo que se produce a consecuencia de discusiones que tienden a caer en la rutina, cuando miembros del grupo se centran en razonamientos muy concretos durante mucho tiempo. También evita la posible conducta reactiva del grupo, que: (i) dedica poco tiempo a concentrarse en los problemas, buscándose la conformidad por parte de todos con la intención de resolver lo antes posible el problema; (ii) dedica también demasiado tiempo a discusiones tangenciales o a establecer contactos sociales (Dalkey et al., 1972).

3.- Además de reducir la conformidad o presión del grupo, asegura la representación de todas las opiniones en la respuesta final.

4.- Resuelve los problemas asociados a la discusión abierta, al evitar las inconveniencias asociadas a dirimir con el grupo de opinión mayoritaria (Dalkey y Helmer, 1963), y otras de carácter psicológico como la persuasión, la resistencia al abandono de opiniones públicamente manifestadas, el efecto de la opinión mayoritaria y el temor a manifestar opiniones alejadas de las nociones preconcebidas.

5.- No precisa la constitución formal de un grupo, lo cual permite el trabajo con expertos o personas de diferentes sectores y que puedan residir en lugares físicamente alejados. Ello implica una mayor economía y rapidez respecto a otras técnicas, al poderse realizar estudios rápidos, por ejemplo, utilizando el correo electrónico.

6.- El proceso de respuesta escrita a las preguntas formuladas, obliga a pensar en toda la complejidad del problema a los expertos. Además, pueden disponer de todo el tiempo que estimen necesario

para meditar y, por tanto, proponer ideas de gran calidad. Piénsese que la generación de ideas aisladamente entre grupos seleccionados produce mayor calidad.

7.- La conducta del grupo es proactiva, puesto que los que responden no pueden reaccionar ante las ideas expresadas por otros, eliminando el posible exceso de protagonismo que se manifiesta cuando se expresan opiniones de forma directa y simultánea.

8.- El error de predicción de un conjunto de expertos en un tema es siempre menor que la media de los errores de las opiniones individuales de las personas que lo integran, al ser estas opiniones intuitivas desconexas. Dalkey et al. (1972) demostraron que la interacción conducía a estimaciones de grupo menos precisas de las obtenidas mediante el procedimiento de retroalimentación controlada. Ello es debido a que se aprovechan conjuntamente las ventajas de trabajo en grupo y las ventajas de trabajo individual.

9.- Es la base de un procedimiento bien definido y estructurado que puede ser descrito cuantitativamente (Navas y Guerras, 1996).

10.- Las ventajas de su aplicación en turismo, además de las derivadas de su relativa economicidad y de la rapidez de la técnica, vienen explicadas por la posibilidad que ofrece de recoger distintas experiencias, tanto a nivel sectorial como a nivel público, empresarial y educacional (Castilla, 1988). Muchas veces no existe otra alternativa a este método si los datos se encuentran dispersos o resultan escasos (Kaynak y Macaulay, 1984).

La forma de interpretar un estudio *Delphi* también tiene el riesgo de inducir a errores. No se puede soslayar que la técnica es sólo una forma de generar información respecto del futuro, con lo que las predicciones no tienen por qué ser excesivamente precisas. Ello implica que para que resulte operativo se extremará el cuidado en la selección de los expertos participantes en el panel y en la confección de los cuestionarios que se les deben de enviar. Aún así, persistirán ciertas limitaciones inherentes al método *Delphi*, entre las que se encuentran:

1.- Las opiniones de los auténticos expertos podrían diluirse dentro de la respuesta del grupo. No obstante, esta crítica se obviaría bien al elegir el panel de expertos de forma cuidada y concienzuda, bien si se repara en los criterios decididos para considerar quiénes son verdaderamente expertos (aunque esto último es imposible de evaluar objetivamente). Una respuesta, a su vez crítica, a esta premisa de limitación del *Delphi* que reduce *a priori* su impacto, procede del hecho de que en los supuestos de previsión, quien se considera auténtico experto en un tema, tiene una actitud que le conduce frecuentemente a extrapolar al futuro lo ocurrido en el pasado, con lo que no resulta a la postre un gran innovador.

2.- Otra potencial limitación planteada se debe a que los resultados en ocasiones se encuentran afectados por: a) la forma de

confeccionar los cuestionarios, con preguntas poco precisas; b) la manera en que los coordinadores del estudio interpretan las contestaciones, por el posible tratamiento de los hechos de forma aislada, en vez de como partes interdependientes de un todo; c) por el sesgo que pueden representar las no respuestas (Vanhove, 1980). No obstante, estos problemas afectan a la inmensa mayoría de las investigaciones y no tienen por qué ser específicos del uso de la técnica *Delphi*.

3.- Si el estudio se refiere a un campo de investigación muy limitado o concreto, resultará difícil mantener el anonimato de los expertos, o probablemente aparecerán problemas con éstos al no resultar totalmente independientes, dado que pueden surgir contactos entre ellos durante el desarrollo de la investigación. Empero, el contacto siempre será menor que en una interdependencia directa, con lo que los efectos negativos de este posible hecho siempre serán inferiores a los registrados en otras técnicas alternativas.

4.- Una posible objeción vendría del lado de la colaboración realizada por los expertos, tanto en el rigor mostrado en la cumplimentación de los cuestionarios, como en el hecho de que alguno de los expertos no facilite toda la información que él posea, siendo ésta relevante en el instante de realizar el estudio.

5.- La dificultad que entraña aplicar una predicción de eventos futuros proviene de la tendencia al sobrepesimismo, o por el contrario, a que los expertos promuevan resultados al alza excesivamente distantes de la realidad. Ello conlleva que el método, a menudo, resulte más fidedigno para predicciones agregadas y tendencias, que para desarrollos desagregados.

El método *Delphi* se fundamenta en diversas premisas, que perfilan su idoneidad y la correcta aplicabilidad del mismo:

- No hay fórmula que permita afirmar que un experto esté más cualificado que otro en el momento de participar en el proceso.
- La opinión de un grupo, medida estadísticamente, se encuentra más cercana a la verdadera respuesta que las individuales, y conforme el grupo aumente de tamaño más se acerca a la realidad.
- Con técnicas individuales expertos con idénticas capacidades ofrecían respuestas totalmente diferentes, mientras que con la “retroalimentación” y la reiteración del cuestionario, el rango de las respuestas decrece, convergiendo las opiniones de los expertos. Además, el grupo total de respuestas o mediana se moverá sucesivamente hacia la correcta, verdadera o respuesta más probable.

Para su correcta aplicación en turismo, cada predicción se basará en un montante de supuestos sobre condiciones del entorno y el mercado,

con los que cada una de las predicciones de demanda deberá explícitamente asumir entornos demográficos y socio económicos específicos y distinguir éstos de los políticos, culturales y tecnológicos (Kaynak y Macaulay, 1984).

Con objeto de reducir los posibles inconvenientes de los que puede adolecer el uso de la técnica *Delphi*, se deben observar unas ciertas premisas establecidas, tanto en cuanto respecta a los expertos participantes en la fase de recopilación de las opiniones, como en la forma de confeccionar los cuestionarios y en la puesta en práctica del proceso.

El concepto de expertos ha ido ampliándose en el transcurso del tiempo, conforme se extendía la aplicación de la técnica *Delphi*, hasta abarcar actualmente a cualquier persona que pueda aportar ideas interesantes, bien desde la perspectiva constituida bajo la influencia de la universidad, de algún centro de investigación, del ámbito profesional, del enfoque de usuario, de la administración pública o de cualquier otro contexto, puesto que una relativa diversificación conserva la capacidad de enriquecer las opiniones de quienes se consideran especialistas en un área en concreto. No obstante, las características más o menos restringidas dependerán del estudio específico a realizar.

Tal como ya se mencionó, el número de expertos participantes en un panel suele oscilar entre diez y treinta. Un elevado número de participantes hace más fiables los resultados, pero si son muy homogéneos no tiene sentido incrementar el número, porque pocas ideas nuevas pueden aportar, y a medida que aumenta su número se hace más difícil el análisis posterior de los resultados. Finalmente, es conveniente que el modo de contactar con los eventuales colaboradores se haga de una manera que les motive a participar en el proceso de estudio, debiéndose efectuar, aparte de la motivación inicial, un seguimiento telefónico, lo cual se intentó realizar de la forma más eficaz posible.

En el *Delphi* planteado en estas páginas se definió que la base de expertos recogiera, nacional e internacionalmente, a: 1) Profesores universitarios expertos en el ámbito turístico, desde una óptica general, pero con énfasis en las parcelas medioambiental, territorial y de gestión; 2) miembros de administraciones públicas turísticas; 3) profesionales del sector hotelero que proporcionarán la visión y las opiniones de cariz empresarial; no obstante, el grado de participación final de éstos últimos fue muy reducido.

Consecuentemente, el criterio seguido para la selección de los expertos se basó en su conocimiento del sector turístico español, por su capacidad de generar opinión sobre el tema y por su reconocida solvencia y prestigio dentro de su especialidad. La forma de selección de los mismos fue principalmente a través de los participantes en el congreso anual de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST),

celebrado en las Palmas de Gran Canaria entre el 24 y el 30 de septiembre de 1995[6], y completado con los asistentes al Seminario Técnico: "La tabla *input-output* de la economía turística española", organizado por el Instituto de Estudios Turísticos en Toledo durante los días 11 y 12 de enero de 1996.

A partir de estas dos fuentes de contacto, unido a algunas gestiones individualizadas sobre algún experto de garantías y notable prestigio, se formó el grupo inicial de expertos seleccionados que fueron invitados a participar en el *Delphi*, cuya cifra ascendía originariamente a 42 españoles y 25 extranjeros, procedentes de la Unión Europea, Australia y Canadá. En el panel final participaron 19 españoles y 7 extranjeros, finalizando el proceso un total de 23 colaboradores. El número es aceptable, sobre todo si se tiene en cuenta la calidad de las opiniones vertidas y, además, porque el número de participantes se encuentra comprendido en la horquilla de colaboradores aconsejada (10-30) para un panel realizado con la metodología *Delphi*. Subrayar que el proceso de contacto y motivación de los mismos se realizó en la mayoría de las ocasiones a través de un contacto personal, con el intento de estimular más si cabe su colaboración. Los expertos que finalmente participaron en el panel se relacionan en el Anexo I.

De todos ellos, señalar que ocho expertos participaron en el proceso de estudio, creación y verificación del cuestionario inicial, pues dada la complejidad de su confección, se consideró conveniente, antes de emitir los formularios definitivos, someterlos a un test de calidad entre un reducido número de expertos.

Otra faceta fundamental de un estudio basado en el método *Delphi* es la elaboración del cuestionario que se va a dirigir a los expertos, el cual debe tratar de recoger las opiniones cualitativas de los participantes bajo criterios de carácter cuantitativo. Los objetivos se centran en averiguar las opiniones de los expertos sobre algún hecho incierto o de difícil delimitación, aproximar la posible influencia de determinados procesos en su toma de decisiones o qué divergencia se registra entre estas opiniones y las conocidas de otros estudios.

Entre los elementos clave que hay que observar al construir estos cuestionarios, se encuentra la necesidad de conseguir que las preguntas

[6] Tuve el honor de participar en dicho Congreso, en calidad de presidente de la primera sesión plenaria, donde se debatió el caso de España, dentro de la temática que en esa ocasión había elegido la AIEST para su encuentro anual, que estaba referido a la explosión inmobiliaria asociada al turismo, con especial referencia al modelo de "tiempo compartido" (*Real estate business and tourism development*). Esta circunstancia me brindó una oportunidad inmejorable para contactar con un amplio grupo de idóneos colaboradores para el *Delphi* que ya entonces se planteaba, gozando en esta especial circunstancia de una nutrida representación de especialistas españoles, superior a la cifra habitual en los congresos de la AIEST, debido a que se organizaba en España y a que hubo una sesión monográfica relativa a nuestro país, que conllevó la asistencia e invitación como ponentes en algunos casos, de diferentes expertos nacionales, ajenos algunos de ellos a esta organización internacional, que acudieron a esta singular convocatoria.

formuladas sean de contestación espontánea, que se entiendan con sencillez desde un primer contacto y, por ende, que no tengan doble lectura. Al mismo tiempo los expertos no puedan tener dudas en la interpretación de las mismas y, adicionalmente, se requiere que el contenido de las preguntas sea imaginativo y de contestación inmediata; es decir, que no precisen de esfuerzos suplementarios, tales como consultar datos, cifras, informes, artículos, etc.

La primera premisa cuando se aborda el diseño de un cuestionario para una investigación como la aquí planteada, es estructurar el mismo por temas o preguntas, dependiendo de los grupos o criterios que se pretenden estudiar en el trabajo. A su vez, en la fase de confección del cuestionario, se tendrá en cuenta la mayor comodidad de los entrevistados para la cumplimentación de éste y el tiempo que previsiblemente ellos deberán dedicar a contestarlo. El diseño del cuestionario que finalmente se utilizó en el *Delphi* contenido en este trabajo, que se encuentra detallado en el Anexo I, comienza por el análisis de la evolución del entorno turístico internacional hasta el año 2000; posteriormente se concreta este análisis en el entorno turístico mediterráneo español; y por último en el sector hotelero de la cuenca mediterránea. En la cuarta y última parte del cuestionario se pone el acento en la identificación de las variables clave de las diversas áreas funcionales de la empresa hotelera, comenzando por el área de operaciones y productos, continuando con el área de finanzas, el área comercial, el área de recursos humanos y organización, y, finalizando, con un análisis del área de calidad.

Respecto al diseño de las preguntas, el cuestionario necesariamente debe estar configurado con el objetivo de facilitar el tratamiento informático de las respuestas, lo cual no impide que en algunas de ellas les quepa a los colaboradores efectuar comentarios, que obviamente son de imposible interpretación informática, pero que resultan en muchas ocasiones clarificadores de determinadas respuestas u observaciones, que enriquecen el contenido de la investigación afrontada. Debe señalarse que en el proceso también se provee a los expertos de información relativa al grado de acuerdo o consenso de sus respuestas en la ronda anterior, solicitándoles que argumenten el motivo de sus opiniones, y transmitiéndoles, a un mismo tiempo, las razones o causas aducidas por otros colaboradores para avalar sus respuestas.

Gran parte de las cuestiones que se emplean para recoger las observaciones, son preguntas llamadas de escala, donde el experto debe asignar una gradación, probabilidad o verosimilitud de ocurrencia; asignando una puntuación a cada una de las posibles opciones. Estas son las preguntas cuyo tratamiento cuantitativo y facilidad de respuesta es más sencillo, y donde se puede observar la homogeneidad o dispersión de cada una de ellas. Con este criterio se plantearon 26 de las 28 preguntas del cuestionario que contenía el *Delphi* explotado en estas páginas, teniendo cada una de las respuestas una valoración de 1 a 5, donde los expertos

debían asignar el número que creyesen conveniente de acuerdo a la prioridad que le asignan, en su opinión, a cada una de ellas.

No obstante, también se pueden plantear preguntas donde deban elegirse una o varias de las posibles respuestas, seleccionándose al final las respuestas más votadas. Estas son las llamadas preguntas de selección, un ejemplo de las cuales lo proporciona la pregunta 6 del formulario *Delphi* planteado en este trabajo; otra variante lo constituye también la asignación de una probabilidad 100 al conjunto de todas las posibles respuestas o, sencillamente, imputarles una puntuación predeterminada y que los expertos distribuyan esta valoración entre las diversas alternativas, como sería el caso planteado con la pregunta 28 del cuestionario (ver Anexo I).

Por otra parte, la selección de las medidas estadísticas viene condicionada por el planteamiento del cuestionario y por los objetivos señalados en la investigación. Ahora bien, las magnitudes empleadas en la mayoría de estudios *Delphi* para analizar las preguntas de escala son los promedios y las medidas de dispersión.

En cuanto al análisis de los promedios o medidas resumen de los resultados de la información obtenida en el transcurso del proceso investigador, sobresalen por su mayor frecuencia de empleo: la Media aritmética[7] y la Mediana[8] (ó 2º cuartil). En consecuencia, los trabajos abordados con la metodología *Delphi* se decantan, sólitamente, por una de estas dos variables.

En nuestra experiencia se ha intentado recoger los efectos positivos de ambas magnitudes, a cuyo fin en los resultados calculados de la primera ronda y remitidos a los expertos, se facilitó la mediana, con objeto de evitar los posibles problemas de asimetría. Esta decisión, si bien no ofrece un valor exacto del promedio, sí que representa el valor central, además, al emplear la mediana se obliga, en cierta manera a los expertos

[7] Es la suma de todos los datos obtenidos dividido por el número de valores computados. Es el valor más apropiado en los casos en que sea posible, dada la mayor representatividad de la información que recoge dicha magnitud. El problema principal de esta medida viene dado por el fenómeno conocido como “asimetría”, es decir, que los valores extremos pueden tener demasiada influencia en su cuantificación, distorsionando su significado (García Ferrando, 1992), aunque es la medida que ofrece un promedio más significativo, al tener en cuenta todas las opiniones.

[8] Es una medida de tendencia central que se utiliza habitualmente para informar de las opiniones de grupos, la cual concentra el cincuenta por ciento de las respuestas de los participantes, por lo que ocupa el valor central de la distribución, de manera que tiene tantos términos superiores a ella como inferiores, una vez ordenados previamente todos los elementos de la población o de la muestra (el 1$^{er.}$ y 3$^{er.}$ cuartil dejan a la izquierda el 25 y 75% de los elementos, respectivamente). Se calcula como el valor central de la distribución, si ésta es impar, o la media aritmética de los dos valores centrales, si la distribución es par. Se recurre a la mediana cuando se trabaja con distribuciones en las que la media aritmética se distorsiona excesivamente por la existencia de valores extremos o alejados del centro; sin embargo, no ofrece confianza ni resulta representativa cuando los datos no se agrupan en el centro de la distribución.

muy alejados por los extremos, a acercarse a ella en rondas siguientes, mientras que con la media el acercamiento no es tan asequible.

Posteriormente, durante la fase de elaboración de los trabajos previos derivados del *Delphi* aplicado, se introdujeron los datos que completaban la mediana de la primera ronda, y con toda la información disponible se calculó la media. Ello representa que la media empleada finalmente (ver Anexo I) es producto de un compuesto construido entre la mediana y la media, lo que evita el efecto asimetría y ofrece un valor más exacto del promedio de consenso alcanzado por los expertos participantes en el *Delphi*. Esta decisión final (utilizar la media y no la mediana) está avalada por el escaso recorrido posible de contestaciones de cada pregunta (sólo de 1 a 5), lo cual reduce el pernicioso efecto asimetría que se da al utilizar la media, y porque al intentar recoger una continuidad, por medio de escasos datos discontinuos, el valor de la mediana no sería representativo del consenso final.

Por lo que se refiere a las medidas de dispersión extraídas en el proceso de análisis de las respuestas vertidas por los expertos colaboradores en el *Delphi*, las cuales pretenden detectar cómo varían los datos alrededor de un promedio (la homogeneidad/dispersión de las respuestas), lo que resulta básico para observar en qué grado se logra el consenso, se dispone de tres medidas: la Desviación media[9], la Varianza[10] y el Recorrido intercuartílico[11].

Además de los anteriores promedios y medidas de dispersión, es frecuente obtener el porcentaje de respuestas válidas para cada ítem. Respecto a las preguntas distintas de las de escala, como sucede con la ya citada pregunta 28, se puede obtener el porcentaje de menciones que

[9] Es la desviación entre todos los valores y el valor central que se considere (media o mediana). Esta medida tiene el inconveniente de que al tener en cuenta los signos positivos y negativos, su validez es reducida, ya que signos positivos y negativos se pueden compensar respectivamente, con lo que los resultados finales pueden no ser muy representativos del grado de dispersión existente entre los valores.

[10] La varianza (o su raíz cuadrada llamada desviación típica) consiste en la suma de las desviaciones al cuadrado de todos los valores respecto al central, multiplicada por la frecuencia y dividida por la cantidad de valores disponibles. Esta medida es una variante de la desviación media, que corrige los posibles fallos de ésta y es la medida de dispersión más frecuente en la mayoría de estudios, aunque no ocurre así con los correspondientes a la metodología *Delphi*.

[11] El recorrido intercuartílico, o diferencia entre el primero y el tercer cuartil, es la diferencia entre el valor que deja a su izquierda el 75 % de las respuestas ordenadas y el valor que deja a su izquierda el 25% restante. Agrupa el 50% de los elementos de la población o muestra, siendo la medida de dispersión utilizada en la mayoría de los trabajos desarrollados con el método *Delphi*, y su valoración reviste particular importancia porque recoge la dispersión que existe entre las opiniones de los expertos. De tal manera que cuanto menor sea dicho espacio, significará una mayor estabilidad en las respuestas y coincidencia opinática. Su amplitud y la reducción de su valor al sucederse las rondas, indica la aproximación al acuerdo o consenso que se pretende conseguir entre los expertos. De esta forma, un recorrido amplio indicaría un alto grado de divergencia de las opiniones emitidas, divergencia que se intentará reducir o eliminar en sucesivas rondas, a través del suministro de nuevos datos e informaciones proporcionados en posteriores fases (*feedback*) del *Delphi*.

obtiene cada opción y el porcentaje de valor ponderado que representa para obtener una clasificación final.

El proceso de gestación del *Delphi* en el que se sustenta parte de la investigación novedosa utilizada en la elaboración de esta tesis, comenzó, como es lógico, con la definición de los problemas, el examen de los objetivos a conseguir en la investigación, la formulación de los ejes de discusión convenientes y el análisis de las posibles preguntas a plantear al grupo. Ese proceso prosiguió con la selección y el contacto personal, siempre que fue posible, con los expertos que iban a participar en el *Delphi* cumplimentando los cuestionarios. De esta forma se seleccionó a los expertos que se consideraban en un principio más adecuados, en consonancia con su perfil académico o profesional, la naturaleza de la discusión y los medios disponibles; y, posteriormente, se estableció un programa de contactos personalizados, aprovechando encuentros y coyunturas favorables a tal empresa, como ya se adelantó en páginas atrás.

El contacto personal resultó crucial, porque la motivación al inicio es imprescindible para el desarrollo correcto del proceso. De esta manera, se les explicaron los objetivos del estudio, el por qué se estimaba importante contar con su opinión, las características del proceso *Delphi*, cómo se les informaría de los resultados y la importancia que tenía que ellos no delegaran su tarea, y, por último, se les garantizó el anonimato de su participación. La motivación prosiguió con posterioridad, a través de un seguimiento telefónico en todos aquellos casos que lo hacían conveniente, mientras se iba desarrollando el proceso.

Una vez concluido el proceso previo de captación de los colaboradores, se les envió el primer cuestionario, junto a una parte introductoria donde se les explicó más detalladamente los objetivos del mismo, el por qué de la elección de esta metodología *Delphi*, en qué consiste la misma, la fecha límite para la devolución del cuestionario, etc. Como resultado de tal procedimiento, los expertos expresaron sus opiniones y remitieron la información correspondiente. Debe observarse que se enviaron 67 cuestionarios inicialmente, con la finalidad de lograr a partir de ese universo una muestra representativa, lo que se logró a partir de los 26 devueltos finalmente, lo cual representa el 39% de respuestas respecto a la selección inicial. Destacar que algunos de los expertos preseleccionados decidieron no colaborar y así lo manifestaron, debido a la especificidad -sobre todo por las numerosas referencias al sector hotelero- del contenido del *Delphi*, cuando ellos se consideraban más capacitados para cuestiones de carácter genérico sobre la actividad turística.

El proceso continuó con la tabulación de los datos, el análisis de las respuestas, la transcripción de las mismas a un documento referencial y de seguimiento del *Delphi*, y el envío posterior de las conclusiones de la ronda primera (medianas y recorridos intercuartílicos), así como de la

metodología seguida para la elaboración de dichas conclusiones, a efecto de una reestimación. Los formularios fueron nuevamente respondidos, con las modificaciones y comentarios que creyeron oportunos los expertos, y los mismos fueron otra vez devueltos. En esta ocasión, los cuestionarios reenviados se elevaron a 23, lo que representa el 88% respecto a los primeros respondientes, y que son los que constituyeron el grupo definitivo que permitió explotar esta encuesta a los efectos investigadores programados.

Una de las características del método *Delphi* es su flexibilidad en la práctica. De este modo, se estimó que no era ya conveniente continuar con el proceso; la eliminación de la posibilidad de sucesivos envíos del cuestionario vino indicada por los resultados obtenidos tras las dos rondas efectuadas, al haberse cumplido ya los objetivos de consenso deseado, medidos por un recorrido intercuartílico cada vez menor en las respuestas, que avalaba la calidad de las mismas. Es de destacar que existen precedentes, dentro de la investigación turística, de que un *Delphi* de tres etapas es suficiente para obtener un alto grado de consenso de grupo (Richey et al., 1985; Green et al., 1990). Además, con cada ronda extra incorporada el número de expertos que contestan frecuentemente declina y, por tanto, el grado de consenso ganado en cada secuencia es cada vez menor.

Finalmente, se efectuó el correspondiente análisis posterior de todas las conclusiones derivadas del *Delphi*, realizado con toda la información disponible, recabada a lo largo del período de realización del proceso de investigación, que abarcó desde septiembre de 1996 hasta mayo de 1997, que ha servido para formalizar o reforzar argumentos de esta tesis, encontrándose recogido con todo detalle el resultado de las dos rondas del *Delphi* en el reiteradamente mencionado Anexo I.

1.2.2.2.- Estudio de la demanda turística de los destinos Benidorm y Peñíscola

La medición de la competitividad internacional de los destinos Benidorm y Peñíscola, se ha basado en la información recogida a través de una encuesta, de diseño propio, administrada a los turistas-clientes de ambos destinos, cuya ficha técnica se recoge en el Cuadro 1.2, configurada con la finalidad de medir las variables requeridas en los objetivos de la investigación.

Para el diseño final de la encuesta, se llevaron a cabo dos fases previas. En primer lugar, a efectos de una predefinición de los destinos turísticos que los turistas ven como competidores de la Comunidad Valenciana, concretamente de Benidorm y Peñíscola, se realizaron 25 entrevistas a turistas no residentes en ninguno de estos dos destinos y que estuviesen o hubiesen veraneado en alguno de ambos destinos en los dos últimos años; de las respuestas vertidas en las entrevistas, se pudo

confeccionar un listado que contenía un conjunto o selección de destinos competidores, con los cuales se pedía a los turistas, en la encuesta posterior, que comparasen a Benidorm y Peñíscola.

En segundo lugar, se llevó a cabo un pretest, sobre un grupo de diez personas, a fin de validar el diseño inicial de la encuesta, que permitió mejorar su comprensión e incorporar o modificar ítems relativos a ciertas cuestiones. Estas dos etapas se desempeñaron entre el 15 de julio y el 7 de agosto de 1997. El resultado final fue una encuesta de 59 cuestiones, con preguntas de diferentes tipos: abiertas, de reconocimiento y de elección, en una escala tipo Likert con un diferencial semántico 1-5.

La encuesta fue administrada por entrevistadores, mediante entrevistas personales en profundidad a turistas seleccionados aleatoriamente en diversos puntos de las playas de Benidorm y Peñíscola, a distintas horas del día y durante diferentes días de la semana. El tiempo promedio por entrevista fue de 45 minutos. La entrevista se desarrollaba sentados entrevistador y entrevistado en diversos *stands* preparados *ad hoc*. Antes de realizar la entrevista, el turista era informado de los fines de la investigación y de ciertas pautas que debía seguir en sus valoraciones. Dada la naturaleza multilingüe de la demanda turística en estos destinos, en todos los grupos de entrevistados se dominaban, junto al español, los idiomas inglés, francés y alemán, disponiéndose igualmente de cuestionarios en todos estos idiomas. El trabajo de campo se desarrolló entre el 12 de agosto y el 13 de septiembre de 1997.

Cuadro 1.2.- Ficha técnica de la encuesta a la demanda turística de Benidorm y Peñíscola

BENIDORM

UNIVERSO DE MEDIDA: 3.800.000 turistas.

ÁMBITO: Turistas que estuvieran veraneando en el destino, excluyendo los que tenían residencia propia y a los excursionistas, seleccionados aleatoriamente.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 400 turistas.

ERROR MUESTRAL: ″ 5%.

NIVEL DE CONFIANZA: 95’5% para el caso más desfavorable (p=q =50%).

TIPO DE ENTREVISTA: Personal, mediante cuestionario estructurado.

FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: 12 de agosto a 13 de septiembre de 1997.

PEÑÍSCOLA

UNIVERSO DE MEDIDA: 350.000 turistas.

ÁMBITO: Turistas que estuvieran veraneando en el destino, excluyendo los que tenían residencia propia y a los excursionistas, seleccionados aleatoriamente.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 408 turistas.

ERROR MUESTRAL: ″ 4'95%.

NIVEL DE CONFIANZA: 95'5% para el caso más desfavorable (p=q =50%).

TIPO DE ENTREVISTA: Personal, mediante cuestionario estructurado.

FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: 12 de agosto a 13 de septiembre de 1997.

La definición de la muestra cumplió un requisito señalado previamente: conocer la opinión del universo de turistas, no de residentes en Benidorm y Peñíscola, que estuviesen en el momento de la entrevista veraneando en uno de dichos destinos. Por tanto, se excluyeron los turistas con primera residencia propia, así como los excursionistas (turistas circunstanciales de un día), por considerar que unos tenían una visión particular del destino y otros carecían de información y experiencia suficientes para una evaluación rigurosa. Cuando el entrevistado formaba parte de un grupo, sólo se le encuestaba a él, descartando al resto.

1.2.2.3.- Estudio de la planta hotelera de los destinos Benidorm y Peñíscola

BIBLIOTECA VIRTUAL

La información recabada sobre la planta hotelera de los destinos turísticos tenía como metas:

a) Obtener una valoración sobre el "efecto industria", por medio de la percepción directiva de las imperfecciones del mercado hotelero de litoral, que pudiera ser fuente de ventajas competitivas.

b) Aproximar una evaluación del "efecto empresa", a través del examen del diseño estratégico y organizativo de las empresas hoteleras de los destinos turísticos, al tiempo que se profundizaba en el grado de consistencia alcanzado respecto al nivel de turbulencia del entorno competitivo y con los factores críticos de éxito en la actividad.

c) Establecer la percepción directiva de la competitividad internacional de las empresas, para así juzgar su coherencia con la percepción registrada en los clientes y en los expertos participantes en el *Delphi*.

Cuadro 1.3.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 1"

UNIVERSO DE MEDIDA: 454 establecimientos hoteleros.

ÁMBITO: Hoteles ubicados en la Comunidad Valenciana, excluidos hostales y pensiones, según Registro Oficial de Establecimientos Hoteleros de la Administración turística regional, a fecha 31 de diciembre de 1995.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 352 hoteles.

ERROR MUESTRAL: ″2'47%.

NIVEL DE CONFIANZA: 95'5% para el caso más desfavorable (p=q =50%).
TIPO DE ENTREVISTA: Personal, mediante cuestionario estructurado.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: 18 de noviembre de 1996 a 21 de enero de 1997.

Esta información ha sido posible obtenerla a partir de dos estudios concadenados. El primer estudio ha sido el *Informe del grado de implantación de las cadenas hoteleras y los nuevos modelos de gestión en la Comunidad Valenciana*, cuya ficha técnica se menciona en el Cuadro 1.3 y que se denominará en lo sucesivo "Hoteles 1". Dados los objetivos de ese estudio, se optó por un trabajo de carácter censal que abarcase a todos los hoteles de la Comunidad Valenciana; se excluyeron los hostales y pensiones, por considerar que responden a segmentos de la oferta con un escaso cariz empresarial, donde la fórmula del autoempleo es la receta de su subsistencia.

Una vez decididos los requisitos de la población a encuestar, el universo quedó constituido por 454 hoteles, según datos oficiales obtenidos del Registro Oficial de Establecimientos Hoteleros, a fecha 31 de diciembre de 1995, proporcionados por el Gabinete Técnico de la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat Valenciana.

El trabajo de campo se realizó en un primer lanzamiento del 18 de noviembre al 10 de diciembre de 1996; la depuración final de la encuesta se llevó a cabo del 16 al 21 de enero de 1997.

El segundo trabajo, confeccionado para la propia consistencia del análisis, fue el *Estudio sobre la Imagen y el Posicionamiento del destino turístico Benidorm y Peñíscola*. Esta investigación empírica, que desde ahora se identifica como "Hoteles 2", tomó como población objeto de estudio una submuestra de "Hoteles 1", compuesta por establecimientos ubicados en los destinos de Benidorm y Peñíscola. El objetivo perseguido con este análisis consistió en obtener información adicional sobre la percepción directiva de los tres tipos de efectos, que constituyen el armazón central de esta tesis -"país", "industria" y "empresa"- y medir la competitividad internacional. En el Cuadro 1.4 se resume la ficha técnica de este estudio, que se desarrolló entre el 18 de agosto y el 31 de octubre de 1997, mediante entrevista en profundidad formulada en un cuestionario estructurado que se recoge como Anexo III.

Cuadro 1.4.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 2"

UNIVERSO DE MEDIDA: 161 establecimientos hoteleros (132 en Benidorm y 29 en Peñíscola).
ÁMBITO: Hoteles ubicados en Benidorm y Peñíscola, que hubiesen colaborado en el Estudio "Hoteles 1".
TAMAÑO DE LA MUESTRA: 64 hoteles.

ERROR MUESTRAL: ″ 9'73%.
NIVEL DE CONFIANZA: 95'5% para el caso más desfavorable (p=q =50%).
TIPO DE ENTREVISTA: Personal, mediante cuestionario estructurado.
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO: 18 de agosto a 31 de octubre de 1997.

Dicho cuestionario, correspondiente a la muestra "Hoteles 2", constaba de 150 preguntas, que a su vez se subdividían en algunas ocasiones en subpreguntas, elevándose notablemente la cifra total de ítems planteados, a través de los cuales se indagaba, con la participación de los directivos o responsables hoteleros de Benidorm y Peñíscola, en numerosas cuestiones relativas a: análisis estratégico (evolución del entorno, sistema directivo, competencias funcionales y directivas, …), auditoría cultural de la organización, calidad, perfil del cliente y características generales de la empresa.

1.2.3.- Principales técnicas estadísticas utilizadas en la investigación

Concluye este capítulo metodológico haciendo mención de las principales técnicas estadísticas empleadas, con objeto de alcanzar metas concluyentes producto de la explotación de los datos obtenidos de las diferentes encuestas realizadas. Especificar que estas técnicas estadísticas se han utilizado, fundamentalmente, en la confección del Capítulo 6, "efecto empresa", por ser allí especialmente significativas para el tratamiento de la información.

Dichas técnicas estadísticas vienen referidas, básicamente, al "análisis *cluster*" y al contraste de medias, recurriendo en este segundo caso al "análisis de la varianza" y específicamente al estadístico *F* de Fisher. También se ha utilizado la *Ji-cuadrado* para contrastar hipótesis en aquellos casos en que los datos no son continuos.

La idea que encierra el "análisis *cluster*" es la construcción de grupos homogéneos, de tal forma que los elementos que pertenecen a un grupo o *cluster* tienen características similares entre sí y muy diferentes respecto al resto de grupos o *clusters* (Norusis, 1994: 83). Para definir los *clusters* se suele emplear el análisis de componentes, que en esencia consiste en definir un colectivo identificado con el menor número de variables, de manera que estas sean las que se encuentran correlacionadas con el conjunto de magnitudes que definen precisamente a este colectivo. Posteriormente, se asigna cada elemento del colectivo al *cluster* correspondiente, en función de sus atributos.

Empero, en nuestro caso se ha recurrido a la aplicación de un proceso iterativo sobre las observaciones obtenidas de la muestra hotelera extraída de Benidorm y Peñíscola, por medio de la agregación de los resultados a través de un método no jerárquico, que resultó ser el que se

ajustaba en mayor grado a la expectativa de que los datos originales de la investigación se adscribían a un número predeterminado de grupos. Así, decidido que el método de agregación de los datos se encuadraba más adecuadamente en un rango no jerárquico, se optó por la reasignación, es decir imputar cada observación a distintos *clusters* en diferentes pasos del proceso, como fórmula para alcanzar una solución óptima. Ello fue posible merced al método de "centroides", el cual consiste en el cálculo de un centro de gravedad dentro de cada *cluster*, para después extraer la distancia entre centros y de este modo efectuar la oportuna agregación. Dicho método considera las informaciones sobre posibles "centroides" iniciales para cada uno de los *clusters*, y entre los algoritmos alternativos que ofrece tal opción, se ha empleado el *K-means*, el cual se distingue por no especificarse en el mismo los "centroides" de partida para los grupos seleccionados (Miquel et al., 1996: 273-274).

La principal virtud del "análisis *cluster*" es que favorece la ordenación y clasificación significativa de objetos, individuos o fenómenos sociales, permitiendo al investigador sobrepasar el simple análisis descriptivo de los datos (García Ferrando, 1992: 454). Cada *cluster* contiene un número determinado de ítems, variables o dimensiones, por lo que resulta conveniente contar con una medida de lo diferentes que puedan llegar a ser dichos *clusters* entre sí, en función de los ítems contenidos en cada uno de ellos. En esta línea se emplea el "coeficiente de pertenencia" que se define como:

$$\text{Coeficiente de Pertenencia} = \frac{\text{Media de la intercorrelación entre los ítems de un mismo } \textit{cluster}}{\text{Media de la intercorrelación de pares de ítems, en donde un ítem en cada par pertenece al } \textit{cluster} \text{ de interés}}$$

El numerador resume el grado de correlación existente entre los ítems de un mismo *cluster*, en tanto que el denominador representa el grado de correlación registrado entre los ítems de un mismo *cluster* y el resto de los ítems. Cuando el *cluster* ha sido correctamente construido el numerador será superior a la unidad, experimentándose que un valor del "coeficiente de pertenencia" mayor o igual a 1'30 significa que el *cluster* ha sido identificado, de manera que los valores más elevados de dicho coeficiente representan los *clusters* más significativos.

El "análisis de la varianza"[12] pretende descomponer la variabilidad de un experimento en componentes independientes que puedan asignarse a causas distintas (Peña, 1987: 25). De modo, que es una técnica estadística diseñada para favorecer la comparabilidad entre varias medias observadas, por lo que se considera como una extensión de la prueba de la diferencia entre medias, y se utiliza en aquellos casos en que se está sometiendo a prueba una relación entre variable/s nominal/es u ordinal/es y variable/s de intervalo (García Ferrando, 1992: 311).

[12] El "análisis de varianza" fue ideado por Fisher en 1925 (Peña, 1987: 25).

La denominación “análisis de la varianza” obedece a que la prueba de comparación de las diversas medias se basa en el cálculo de la varianza entre tales medias, por lo que los supuestos estadísticos que deben satisfacer los datos para que resulte de aplicación el “análisis de la varianza” son: normalidad en la distribución de los datos y que las varianzas de la población sean iguales.

A tal fin, se parte de un modelo, donde los datos observados oscilan aleatoriamente alrededor de un valor desconocido, de tal manera que las diferencias entre los valores efectivamente obtenidos (y_{ij}) y su media (ν_i), son el resultado de múltiples factores que se engloban en un término llamado error experimental o perturbación. Se entiende que esas perturbaciones, $u_{ij} = y_{ij} - \nu_i$, verifican las hipótesis siguientes:

a) $\Phi.u_{ij}\perp> 0$	$\# i, j.$
b) $\mathrm{Var}.u_{ij}\perp> \tau^2$	$\# i, j.$
c) $\Phi.u_{ij}\, u_{rk}\perp> 0$	$i \equiv r$, ó $j \equiv k$.
d) Su distribución es normal	

La condición a) exige que las n variables u_{ij} tengan media cero, y equivale a : $\Phi.y_{ij} - \nu_i \perp> 0$; es decir, $\Phi.y_{ij}\perp> \nu_i$. Por lo tanto, esta hipótesis exige que las n_i observaciones efectuadas tengan la misma media ν_i . Para que se dé esta circunstancia, las distintas mediciones efectuadas deben haberse realizado en condiciones homogéneas.

La condición b) establece que las perturbaciones tienen la misma variabilidad y que, además, ésta es estable. Dicha condición equivale a que la varianza de las n variables aleatorias y_{ij} sea la misma.

En cuanto a la condición c), subrayar que impone por su parte que los errores experimentales o perturbaciones se producen de manera independiente de unas observaciones a otras, lo que implica la independencia de las observaciones y_{ij}. Esta hipótesis es difícil de comprobar en la práctica y uno de los objetivos al diseñar un experimento es garantizar esta independencia.

Finalmente, la hipótesis d) sobre normalidad, se justifica por el “teorema central del límite”: se supone que las perturbaciones no pueden preverse ni asignarse a causas concretas, sino que resultan del efecto agregado de muchos factores distintos, ninguno de los cuales es predominante.

Las hipótesis enunciadas anteriormente se resumen en el modelo:

$$y_{ij} = \nu_i + u_{ij}$$
$$u_{ij} \sim N(0\ ,\ \tau)$$

que especifica que las n_i variables aleatorias son una muestra aleatoria simple de una distribución normal: $N(\nu_i , \tau)$.

La metodología empleada en el "análisis de la varianza", exige comenzar la investigación estimando el modelo descrito, para comprobar si constituye una descripción adecuada del sistema, lo que requiere indagar si es aceptable la hipótesis de que las medias de todos los grupos son idénticas, léase $\nu_1 = \nu_2 = \cdots = \nu_n = \nu$. Si esta hipótesis es cierta, la pertenencia a un grupo u otro es irrelevante, y se pueden considerar todas las observaciones como una muestra de una única población. Por último, se comprueba si las hipótesis básicas del modelo, ya señaladas, no están en contradicción con los datos observados.

A partir de ahí se estiman los parámetros, se efectúa un contraste de igualdad de medias, etc., con el objetivo común y último de descomponer la variabilidad en los respectivos componentes independientes, que permitan identificar, en su caso, causas distintas que incidan en los datos obtenidos, y de este modo tener un mejor conocimiento de las influencias que puedan perturbar los resultados alcanzados en la investigación original, que en última instancia resulten explicativos de la información elaborada.

Lo dicho se resume en que a partir de los datos obtenidos en la investigación, se pretende conocer si se producen o no diferencias significativas en las medias, hipótesis que se transforma, a su vez, en dos hipótesis estadísticas: hipótesis nula (H_0), que supone la igualdad de medias, e hipótesis alternativa (H_1), que infiere medias diferentes para cada grupo objeto de estudio.

La metodología del "análisis de la varianza" exige que se calcule una media dentro de cada grupo y una media global de la población de la muestra de que se trate. Dado que se supone de partida que todas las poblaciones tienen idéntica desviación típica, se pueden abordar dos estimaciones diferentes de la varianza común de la población, τ^2.

Una primera estará constituida por el promedio ponderado de las varianzas dentro de cada una de las muestras por separado, donde se calcularán las desviaciones con relación a la media de cada muestra y después se efectúa un promedio entre las varianzas así calculadas. Se trata de una estimación no sesgada de la varianza, aunque las medias difieran grandemente entre sí.

Para llevar a cabo la segunda estimación de la varianza común se tratan las medias de cada muestra como si fueran individuales y es entonces cuando corresponde extraer la varianza a partir de las desviaciones de tales medias con relación a la media global. Bajo la H_0, esta estimación de la varianza no está sesgada, y las medias de cada una de las muestras analizadas diferirán entre sí, de acuerdo con el "teorema

central del límite", tal como ya se mencionó, lo cual supone que conforme aumenta el tamaño de las muestras, éstas se aproximarán a la distribución normal, por lo que es aprovechable esta propiedad, junto con las diferencias observadas entre las medias de las muestras, para estimar la varianza verdadera.

De acuerdo con la H_1, se espera que las medias de las muestras difieran entre sí en mayor grado que bajo la hipótesis nula (H_0), por lo que si la H_0 es falsa, esta segunda estimación de la varianza es estadísticamente superior a la varianza de la población.

La prueba estadística que se utiliza para contrastar la H_0 se resume en calcular el cociente entre la segunda estimación de la varianza y la primera, comentadas anteriormente. En esto es, precisamente, en lo que consiste la "prueba F de Snedecor", de comparación entre ambas estimaciones de la varianza. Cuando la H_0 sea cierta, tienden a coincidir ambas estimaciones, y el cociente se aproxima a la unidad. En caso de que las medias de las subpoblaciones difieran entre sí, la segunda estimación de la varianza será mayor que la primera, y el estadístico *F* de Fisher superará a la unidad. Como la ley de Snedecor ofrece los valores de la distribución muestral de F, con diferentes niveles de significación, es posible conocer para cada valor del estadístico *F* obtenido, cuál es el riesgo asumido al rechazar la H_0.

Esto es, en suma, lo que se obtiene con la prueba del "análisis de la varianza", aunque se concluye la síntesis de este indicador estadístico con la forma de estimar los dos tipos de varianza expresados, si bien tal extremo ha sido resuelto con la utilización del paquete estadísitico *SPSS* para explotar los datos obtenidos en el trabajo de campo, el cual confecciona la conocida tabla ANOVA, donde se proyecta el resultado ordenado del análisis de varianza, haciendo hincapié en el valor de la *F* de Fisher con un nivel de significación determinado.

Así, la suma total de los cuadrados de las desviaciones de cada unidad poblacional con relación a la media global, es igual a la suma de los cuadrados de las desviaciones entre cada unidad poblacional y la media de su grupo (desviación intra-grupos), y la suma de los cuadrados de las desviaciones entre cada media de grupo y la media global (desviación entre-grupos). Producto de la descomposición en este modo de la variación total, se recurre a la desviación intra-grupos para obtener la primera estimación de la varianza común, mientras que la desviación entre-grupos se utilizará para calcular la segunda de las estimaciones de la varianza.

La suma de los cuadrados de las desviaciones intra-grupos se reconoce como variaciones inexplicadas (no asociadas), y la de entre-grupos como variaciones explicadas (asociadas). Inmediatamente se deduce que si las muestras poblacionales son homogéneas, la variabilidad

observada se deberá, principalmente, a las diferencias existentes entre las medias de las muestras poblacionales.

Al llegar aquí, la estimación de la varianza es sencilla, ya que es suficiente dividir por los "grados de libertad" (número de cantidades independientes menos el número de ecuaciones que son necesarias en su cálculo) apropiados, las dos sumas de cuadrados por separado. Los "grados de libertad" asociados con la suma total de cuadrados es N-1, en tanto que los "grados de libertad" asociados con la variación entre muestras poblacionales es K-1, siendo N-K los "grados de libertad" vinculados con la variación intra-grupos.

La varianza intra-grupo o varianza residual (V_r), indica la variabilidad de las unidades investigadas dentro de un determinado grupo, la cual no es debida a la influencia de la variable independiente, sino que responde a la propia variabilidad de los elementos del grupo. La varianza entre-grupos o varianza factorial (V_a), muestra la varianza entre las medias de los K grupos.

Para obtener el estadístico $F = V_a / V_r$, fundamentalmente se calculará, en primer lugar, la varianza factorial y la varianza total, estimándose por diferencia la residual. No se compara la estimación de la varianza total con cualquiera de las otras dos estimaciones de la varianza, porque la prueba estadística *F* precisa que las estimaciones comparadas sean independientes entre sí, y lógicamente la estimación de la varianza total depende de las otras dos estimaciones, de ahí que se contrasten directamente la varianza factorial y la varianza total.

A efectos de contrastar la H_0, se pueden emplear diferentes niveles de significación, con lo cual para un valor del estadístico *F* superior a la unidad, se acude a la tabla de la distribución F, para comprobar si a un determinado nivel de significación el valor F teórico es menor que el valor del estadístico *F* realmente obtenido. Si es así, se puede rechazar la H_0. Cuando el valor obtenido del estadístico *F* es la unidad o inferior, no es necesario consultar la tabla de distribución de la F de Snedecor, ya que tal valor manifiesta la existencia de un grado de heterogeneidad intra-grupo mayor del que cabría obtener por azar, lo que conlleva la aceptación de la H_0.

En el cálculo del valor del estadístico *F*, léase el cociente entre las estimaciones entre e intra-grupo (varianza factorial y residual), debe comenzar extrayéndose la variación total, para a continuación obtener la variación entre-grupos (factorial) y, finalmente, por diferencia, estimar la variación intra-grupos (residual). Sabidas las variaciones totales y parciales, se puede ya proceder a efectuar las oportunas estimaciones de las varianzas dividiendo por los grados de libertad asociados.

En nuestro caso, sin embargo, todo el proceso que conlleva el "análisis de la varianza" se ha resuelto con suma facilidad por medio del citado programa informático-estadístico SPSS, que proporciona los correspondientes valores del estadístico *F* de Fisher, para los datos comparativos de los distintos ítems estudiados en los destinos de Benidorm y Peñíscola, con el preceptivo nivel de significación, identificado como β, que obtiene dicho programa, el cual ilustra en todo momento sobre la probabilidad de que las medias contrastadas sean o no estadísticamente significativas.

Para concluir, señalar que se ha contemplado la prueba *Ji-cuadrado*[13], facilitada también en el amplio abanico de posibilidades suministrado por el programa SPSS, con la finalidad de contrastar la significación de las diferencias entre muestras o grupos independientes, que en esta investigación se encuentran circunscritos a los destinos de Benidorm y Peñíscola, y concretamente se ha aplicado a ciertas respuestas de los directivos hoteleros a algunas de las preguntas planteadas en la Encuesta "Hoteles 2".

La prueba *Ji-cuadrado* necesita que las variables se encuentren medidas al nivel nominal. Sabido esto, la hipótesis que se somete a prueba se formula con la pretensión de que las muestras difieran con relación a alguna característica, y en consecuencia con respecto a la frecuencia relativa en que los componentes de las muestras se distribuyen en diversas categorías. La validación de esta hipótesis requiere simplemente que se cuente el número de casos de cada muestra que corresponden a las diversas categorías, y contrastar posteriormente la proporción de respuestas de una muestra que son imputables a cada categoría, con la proporción de respuestas de la otra muestra (García Ferrando, 1992: 294-295). Cuanto más pequeño sea el valor de *Ji-cuadrado*, más sencillo es aceptar la hipótesis nula, H_0, en tanto que cuanto más distantes sean los valores esperados y observados, mayor será el valor de *Ji-cuadrado* y más sencillo resulta rechazar la H_0.

Resumiendo, la técnica de la *Ji-cuadrado* se enmarca en los estadísticos que miden la bondad del ajuste, cuando se dispone de un número suficiente de observaciones que pertenecen a cada categoría y se conoce el número esperado en el que se fundamenta la H_0. La prueba *Ji-cuadrado* mide la existencia o no de discrepancia significativa entre sendos números o frecuencias. Con objeto de comparar los valores observados con los valores esperados es necesario establecer qué frecuencias cabe esperar. La H_0 se configura de modo que se establece la proporción de respuestas que pertenecen a cada una de las categorías en la población supuesta, con lo cual se pueden derivar de la H_0 las frecuencias esperadas. Gracias a la *Ji-cuadrado* se logra comparar las frecuencias observadas y su potencial semejanza con las frecuencias esperadas, de tal forma que se pueda suponer que se han registrado bajo H_0.

[13] La prueba de *Ji-cuadrado* se debe a Karl Pearson (Montiel et al. 1997: 361).

Se elude la formulación de la *Ji-cuadrado* por ser éste un extremo resuelto en el entorno del paquete estadístico SPSS, aunque sí se cierra la exposición de este estadístico con una breve interpretación de su significado.

Cuando las frecuencias observadas y esperadas se asemejan, las diferencias serán pequeñas y la *Ji-cuadrado* tendrá un valor reducido, produciéndose resultados simétricamente opuestos cuando las diferencias sean grandes. Por tanto, cuanto más grande sea el valor de *Ji-cuadrado* mayor será la probabilidad de que las frecuencias no provengan de la población en la que se basa la H_0.

Con lo dicho hasta aquí concluye la exposición de las fuentes, medios e instrumentos metodológicos, así como los objetivos perseguidos por medio de los mismos, utilizados todos ellos para afrontar la vertiente empírica de esta tesis, y que en los capítulos siguientes se irán desgranando, con la finalidad de respaldar el enfoque o el planteamiento decidido en cada ocasión, así como para perfilar, contrastar o validar las propuestas emanadas desde la teoría, e incluso a fin de sostener las posiciones propias, fruto de ese aspecto novedoso que encierra toda investigación original.

MIGUEL DE CERVANTES

Índice de cuadros (título 7)

Cuadro 1.1.- Fuentes de información empleadas 23
Cuadro 1.2.- Ficha técnica de la encuesta a la demanda turística de Benidorm y Peñíscola 39
Cuadro 1.3.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 1" 40
Cuadro 1.4.- Ficha técnica del Estudio "Hoteles 2" 41

Índice de tablas Capítulo 1 (título 8)

Índice de gráficos Capítulo 1 (título 9)

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 2

LA COMPETITIVIDAD EN TURISMO

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 2.- LA COMPETITIVIDAD EN TURISMO

2.1.- EL MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....55

2.1.1.- Concepto y medición de la competitividad 56

2.1.2.- Los orígenes de la competitividad: ámbitos de estudio.....68

2.1.3.- La empresa como institución clave: cadena de causalidad 80

2.1.4.- Las fuentes de ventajas competitivas.....81

2.1.5.- Modelo teórico de síntesis explicativo de la competitividad empresarial 104

2.2.- EL DESTINO TURÍSTICO COMO PRODUCTO INTEGRADO: "EFECTO PRODUCTO" Y "EFECTO TERRITORIO" SOBRE LA COMPETITIVIDAD 108

2.2.1.- La naturaleza del producto turístico y el "efecto producto".....109

2.2.2.- El "efecto territorio" sobre la competitividad 116

2.2.3.- Análisis competitivo de un destino turístico.....122

2.3.- EL MODELO TEÓRICO DE SÍNTESIS EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE UN DESTINO TURÍSTICO.....130

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

2.1.- EL MODELO TEÓRICO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Cuando se efectúa cualquier referencia en torno a la competitividad, se esta introduciendo uno de los conceptos de uso más frecuente, a la vez que controvertido, de los actualmente vigentes en cualesquiera de los ámbitos en los que cotidianamente se desenvuelven las economías y sus respectivas empresas. La competitividad evoca polémicas sobre cuestiones divergentes en apariencia, tales como el futuro de la actividad turística española, el Estado del Bienestar, la capacidad empresarial, la oportunidad de las políticas públicas y la formalización de propuestas *ad hoc* susceptibles de mejorar el posicionamiento económico de una actividad, una región o un estado, la intervención en los mecanismos regulatorios de una economía o los acuerdos establecidos entre agentes económicos y sociales.

La fase de auge que atraviesa el concepto no se debe a una moda, sino que surge en justa respuesta a las inquietudes que provoca sobre los responsables empresariales, el mutante entorno en el que se ven obligadas a competir las empresas, caracterizado por presiones poderosamente competitivas, en el que su supervivencia depende de la capacidad que muestren los negocios por afrontar los retos empresariales con unas decisiones directivas, sólidamente fundamentadas en la gestión y claramente opuestas en buena medida a los sistemas directivos tradicionales.

La justificación sobre el éxito competitivo de un destino turístico y más concretamente el referido a la consolidación competitiva de las empresas de dicho destino, que son las artífices de su comercialización desde postulados competitivos, exige el estudio de los mecanismos internos y externos a la organización, que subyacen a la generación, sostenibilidad y apropiación de ventajas competitivas; así como el debate sobre la homogeneidad-heterogeneidad de las empresas del sector y la fuerza competitiva de los distintos modelos de organización identificables.

Todo ello resulta necesario en el camino trazado para desvelar los factores de primordial influencia en la competitividad de unos destinos turísticos sobre otros, que no es sino la expresión competitiva de distintos grupos de negocios de un destino, singularmente decididos en su apuesta por diferenciarse, con resultados de rentabilidad demostrable y sostenible, de sus competidores, tanto de producto como en segmento de la demanda. En ese objetivo resulta imprescindible comenzar por una conceptualización y encuadre de las aportaciones teóricas desarrolladas al efecto, de manera que se revele con claridad, no exenta de concisión y compendio, las contribuciones realizadas en la senda de la competitividad y del éxito empresarial, que es la meta o fin último, también, de las iniciativas empresariales en el escenario turístico que es motivo de atención preferente en estas páginas, las cuales se concentran en torno a los negocios

especializados en la “hotelería de litoral” y más concretamente en el ámbito del Mediterráneo.

2.1.1.- Concepto y medición de la competitividad

El análisis sobre los factores determinantes de la competitividad yuxtapuesto a los múltiples intereses que giran a su alrededor, hacen de su estudio una cuestión especialmente delicada, aunque necesaria para el bienestar colectivo. A los conflictos ocasionados entre visiones y objetivos se suman otras dificultades, encadenadas a la perspectiva del enfoque seleccionado y al propio concepto.

Una primera dificultad nace del riesgo inherente al éxito, donde Krugman (1994) destaca cómo precisamente ese éxito competitivo de empresas y naciones corre el riesgo de concluir en nuevos neoproteccionismos, con políticas públicas que apoyen su intervencionismo en un supuesto fomento y defensa de la competitividad de determinados sectores básicos de la economía nacional. Subyace el riesgo de sustituir el discurso económico, amparado en los conceptos de ventajas comparativas entre naciones y ventajas competitivas entre empresas, por un discurso político de demostrado riesgo, fundamentado en una consideración del comercio internacional como un juego de suma cero (ganadores vs. perdedores), donde cualquier ganancia de competitividad es susceptible de ser interpretada como una agresión comercial. Ante planteamientos de este cariz, se corre el riesgo de hipotecar el crecimiento futuro del comercio internacional, ya que pasan a un segundo plano las estrategias positivas orientadas a la mejora de la competitividad nacional, mediante actuaciones sobre factores como la calidad, la productividad, la tecnología, los costes o la cualificación de los recursos humanos, imponiéndose actuaciones represivas que irremediablemente abocan el encuentro comercial a un porvenir infructuoso.

La segunda dificultad que surge al plantear un análisis constructivo de la competitividad, nace del conjunto de implicaciones sociales y humanas, que acompañan cualquier iniciativa de esta índole. Concretamente, las acciones efectuadas en pro de obtener ganancias en competitividad, conllevan esfuerzos y sacrificios, que van desde aspectos estrictamente salariales, que deben ser hábilmente superados, hasta, y que son los posiblemente más importantes, conductas rigurosas y compromisos de mejora continua, que acaban provocando, en multitud de ocasiones, reacciones poco afines a los objetivos pretendidos. Ello es especialmente significativo en un país (España) escasamente familiarizado con trabajar en términos de previsión del futuro, y aún menos en un contexto de globalidad, como requiere el seguimiento creativo del sector turístico.

Las dos dificultades señaladas de carácter más global, subsisten junto a problemáticas de orden conceptual y metodológico, que deben ser clarificadas a fin de que el ámbito, el enfoque y el contenido de esta tesis se

enmarquen en una senda de utilidad en cuanto a los resultados y conclusiones obtenidas. Esos aspectos de especial complejidad son (Camisón 1997a: 43):

1.-¿Cuál es el concepto de competitividad más adecuado para nuestros objetivos? Resulta insoslayable, pues, una reflexión sobre la oportunidad de las definiciones habituales de competitividad, de manera que se constaten los diferentes grados de acuerdo existentes con los fines perseguidos en esta investigación.

2.-¿Cómo se mide la competitividad? El abanico de posibilidades existentes a tal objetivo es múltiple, extendiéndose tanto en función del ámbito de referencia empleado (que en este trabajo preferentemente se reduce a: país, industria/sector y empresa) como dentro de un determinado foro, donde el academicismo considera indicadores de diferente naturaleza.

3.-¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para guiar el análisis de la competitividad? El haz disponible de teorías explicativas de la competitividad exige una elección por parte del investigador.

4.-¿Cuál es el ámbito geográfico a que se referirá la investigación? El debate surgido alrededor de la competitividad conlleva una decantación respecto al ámbito de mercado al que se debe circunscribir la misma, que en nuestro caso será el destino turístico, en el que actúan las empresas.

5.-¿Cuál es la unidad de análisis en la que procede extender la investigación de la competitividad? La elección de dicha unidad de análisis exige una elección entre la economía nacional, en cuyo caso se habla de la competitividad nacional, donde se considera un amplio conjunto de factores de la economía productiva y financiera y del sistema social; un sector (industria turística), entendido éste como unidad a efectos estadísticos y que se corresponde con la competitividad sectorial; un negocio (hotelero), conceptualizado como una combinación producto-mercado, lo que se identifica con la competitividad en una actividad; o una empresa, en cuyo caso se estaría haciendo referencia a la competitividad empresarial.

Tras lo manifestado, se concluye que la competitividad es un concepto insuficientemente definido, a pesar de la literatura académica disponible sobre este particular. Tal hecho se debe a una evidenciada indefinición del concepto de competitividad cuando trata de aplicársele, con una dosis adecuada de concreción, a alguna de las unidades señaladas en el punto cinco anterior. Así, al introducir el concepto de competitividad, no se disipan las dudas planteadas respecto a si se está aludiendo a la competitividad nacional, a la competitividad de una industria/actividad/sector o a la competitividad de una empresa.

Cualquier alusión a la competitividad internacional de un país, ante todo, plantea una cierta nebulosa (Dollard y Wolff, 1993: 2-4; Krugman,

1994), apadrinada por la propia teoría económica clásica, la cual convencionalmente se ha limitado simplemente a establecer comparaciones entre magnitudes (costes, precios, tipos de cambio o flujos exteriores), sin más.

Por contra, cuando la competitividad esta vinculada a una empresa o al conjunto de empresas de una actividad nacional, se registra un mayor grado de acuerdo (Dollard y Wolff, 1993: 2; Puig, dir., 1996: 20). El éxito de una empresa o de un grupo de empresas encuadradas en una actividad económica específica, medido por la incuestionable aceptación en los mercados internacionales de los productos que conforman el negocio, da sentido a las iniciativas encaminadas a evaluar su competitividad.

En este trabajo se emplean los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial como equivalentes, dado que la competitividad es susceptible de ser considerada como una escala de medición del éxito de la empresa. De ahí que se opte por el concepto de éxito competitivo con el objetivo de unificar las propiedades de ambos.

Una vez efectuadas estas breves digresiones en el contexto de la competitividad, parece conveniente aportar una sintética definición sobre este término, cuyo significado literal es: capacidad para competir. Es un concepto cuya utilidad se refuerza al aplicársele a entes tales como las unidades económicas, negocios, sectores o economías, que comparecen en el seno del vigente sistema de competencia, a partir del cual tratan de lograr aquellos objetivos que previamente fueron planificados.

Debido al reducido número de situaciones de mercado dominantes en la economía moderna y singularmente en industrias fragmentadas, las cuales se distinguen por el predominio de pequeñas y medianas empresas (*pyme*), como ocurre habitualmente desde antaño en el sector turístico español, la mayoría de las empresas se ven abocadas a actuar en entornos competitivos. Por este motivo, la pregunta: ¿cómo ser competitivos?, encierra una respuesta en la que descansa la vital supervivencia de numerosos negocios, al constituir dicho concepto en sí mismo una obligada referencia a la capacidad de anticipación y de respuesta de la empresa a los retos que de forma constante le plantea el entorno.

El éxito para su empresa es una aspiración legítima y un interés común de todos los grupos de poder y presión que están relacionados con la organización. Empero, este acuerdo no se traduce en estrategias de comportamiento convergentes, desde el instante en que cada colectivo de la organización utiliza a la misma para sus propios objetivos o interpreta de modo diferente las necesidades, lo que no resulta neutral para la pretendida eficacia de la empresa. Estos planteamientos parciales de la competitividad organizativa[14] dentro de la empresa corren el riesgo de hipotecar sus

[14] En AECA (1988: 14-15) se encuentran los múltiples criterios subjetivos de competitividad organizativa que pueden seleccionar los distintos agentes y grupos de la organización.

capacidades, al tiempo que alimentan desencuentros que derivan en conflictos limitadores del trazado coherente que acompaña a todo proyecto empresarial en su senda de éxito. Estas circunstancias encierran la capacidad de distanciar a la empresa del comportamiento inherente a lo que se entiende por competitividad orientada al mercado. En definitiva, la competitividad de la empresa es un concepto etéreo tanto en su medición como en la percepción que del mismo proyecta cada grupo comprometido con la organización (AECA, 1988: 13). En estas páginas, la definición de competitividad seleccionada responde principalmente a un enfoque de clara orientación hacia el mercado.

Retomando el éxito competitivo ya mencionado, subrayar que se entiende por el mismo la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado. A su vez le permitirá, en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que debe de ser sostenible en el tiempo, de manera que pueda la empresa alcanzar una posición competitiva favorable, por medio de la cual logre mantener y aumentar su participación en el mercado, al tiempo que consigue unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Cohen et al., 1984; Salas, 1993a: 111; Puig, dir., 1996: 18). Todo ello requiere de una empresa diferenciada por una gestión eficiente y de una singular combinación de los recursos disponibles, tanto internos como externos a la organización, al tiempo que se articulan y activan determinadas estrategias encaminadas a la meta preseleccionada del éxito empresarial.

Este concepto de éxito competitivo recuerda la idea de “excelencia”, asociada con la obtención por parte de la empresa de los máximos niveles de eficacia y eficiencia, y que en el ámbito del turismo ha tratado de aplicarse a destinos turísticos concretos de manera global[15], aunque finalmente serán las empresas y sus respectivos negocios los auténticos protagonistas con capacidad real de interiorizar y hacer aplicable esa “excelencia” a cualquier destino turístico sensibilizado con esta experiencia.

En suma, el concepto de competitividad manejado, a pesar de los problemas que plantea en algunos de sus elementos (normalidad de la tasa de beneficio, nivel de salarios o apertura de mercado), tiene la ventaja de destacar el compromiso esencialmente estratégico de la competitividad: mejora de la eficiencia, crecimiento de la cuota de mercado y de las rentas, y acuerdo en unas condiciones mínimas para el correcto funcionamiento

[15] La Administración turística española, a través del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, más conocido como Plan Futures, ha promovido la excelencia turística de ciertos destinos -Calviá, Gandía, Peñiscola,...- con el objetivo de mejorar la capacidad competitiva de los mismos, a cuyo fin ha arbitrado distintas líneas de ayuda que confluyen en la pretendida “excelencia” turística para esos destinos. Sin embargo, las ayudas son tanto para empresas del destino turístico, como para la Administración local, a fin de que esta última efectúe aquellas actuaciones que puedan contribuir a una mejora generalizada de la imagen de ese destino.

general de los mercados, es decir, ausencia de barreras y restricciones a la competencia y considerar el ámbito competitivo desde un planteamiento internacional.

Anteriormente se hizo referencia a la ventaja competitiva, sin haber realizado una definición de la misma, por lo que parece oportuno no dilatar más este aspecto. Una ventaja competitiva, siguiendo a Porter (1985), como autor de la definición de este concepto más unánimemente aceptada en la actualidad, refiere la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida de la cuál carecen los competidores, lo que la faculta para desempeñar una posición competitiva superior. Entendiéndose por posición competitiva el lugar que ocupa la empresa en relación con su competencia, dentro de cierto negocio, sobre la base de un determinado número de factores o magnitudes de medida. En conclusión, la ventaja competitiva aglutina características diferenciales de una empresa que la distinguen frente a potenciales competidores, que a su vez le proporcionan a esa empresa un valor que es reconocido por sus clientes; valor que se manifiesta en forma de menores precios de su producto, a pesar de proporcionar beneficios similares; o puede traducirse en atributos exclusivos del producto de la empresa en cuestión, que conllevan un beneficio mayor capaz de subsumir el coste adicional de ese producto.

Se deriva del concepto de competitividad expuesto, que son esencialmente las empresas las organizaciones que compiten en el mercado, siendo en consecuencia el ámbito empresarial el más acertado como base para el análisis de los factores determinantes de la competitividad. Por todo ello se ha seleccionado el negocio hotelero en el conjunto de esta tesis, como tramo más representativo de la estructura empresarial turística. Aunque, bien es cierto, el concepto exige también la consideración de la economía nacional, la estructura industrial y el territorio como potenciales inductores, a su vez, de la competitividad empresarial.

Por otra parte, el concepto de competitividad seleccionado se encuentra estrechamente ligado a los principios de eficacia y eficiencia, tal como los sugirieran Hofer y Schendel (1978: 2-3), los cuales se encadenan al desarrollo de un enfoque estratégico en la empresa, que le comunique una orientación a la eficacia, haciéndola capaz de superar los postulados convencionales de la administración de empresas, orientados casi con exclusividad a la optimización de la eficiencia.

La eficiencia se entiende como la relación establecida entre los recursos empleados y su coste, o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación establecida entre *inputs* utilizados y *outputs* obtenidos. Se contempla dicho enfoque como una medida de la competitividad “interna” de la empresa. Como indicador mide la capacidad de una organización para optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y de los procesos de transformación de *inputs* en *outputs*,

incluyendo tanto los procesos fabriles como los administrativos, comerciales, etc. Además constituye un indicador del compromiso de superación en su trabajo interno que la empresa promueve. Por ello, puede considerarse que la eficiencia valora la competencia interna de la empresa encaminada a la maximización de la productividad.

La orientación directiva de las empresas hacia la eficiencia ha sido una práctica dominante en entornos estables y en situaciones de crisis. En la actualidad, la dirección empresarial todavía emplea un porcentaje elevado de su tiempo a la mejora del esfuerzo interno, a cuyo fin destina el diseño de procesos y operaciones lo más eficientes posibles. Esta conducta responde a la concienciación existente en el entramado empresarial respecto al papel limitativo que desempeña la ineficiencia de la organización, la cual es responsable de la incapacidad de alcanzar unos resultados satisfactorios y un nivel aceptable de eficacia.

Con todo, la complejidad y la turbulencia creciente que ha experimentado el entorno, hacen que la eficiencia se haya convertido en una condición necesaria aunque no suficiente. De manera que resulta insustituible una eficacia, entendida como la medida en que se consiguen los objetivos programados por la empresa, asentada en la relación *outputs* logrados-*outputs* deseados. Un entorno turbulento precisa conectar directamente la administración de la empresa a la evolución ambiental, al ser la capacidad de adaptación y control del cambio, factores esenciales y determinantes de los resultados de la organización.

La eficacia de cualquier organización empresarial se ve influida básicamente por los cambios que afectan a la relación entre la empresa y su entorno. Desde ese planteamiento la eficacia se inserta como una medida de la competitividad “externa” de la empresa, dirigida a la evaluación de su capacidad para competir en el contexto de la actividad en que se ubica. Este modelo de referencia hace hincapié en la habilidad de la dirección para lograr el liderazgo sobre otras empresas en un entorno competitivo concreto.

En definitiva, una empresa con una competitividad externa aceptable encuentra dos opciones en las que fundamentar su competitividad futura: la mejora de la eficacia, buscando oportunidades de mercado, generando nuevos productos, entrando en nuevos negocios, etc.; o la mejora de la eficiencia, aplicando medidas de optimización del rendimiento de los recursos disponibles a su alcance.

Las aportaciones de distintos autores sostienen que la mejora de la eficacia debe erigirse en el objetivo prioritario de la dirección, cuyo centro de atención debe desplazarse desde el ámbito interno a las relaciones empresa-entorno (Menguzzato y Renau, 1991: 76). De igual modo Hofer y Schendel (1978: 2) sentencian que la supervivencia y el éxito a largo plazo de la empresa dependen en mayor medida de la mejora de su eficacia que de su eficiencia, de tal modo que el desempeño de la empresa que sea

eficaz aunque ineficiente superará el de la empresa eficiente pero ineficaz. Sin pretender establecer discrepancias con estas aportaciones de la literatura económica, es posible defender una concepción de la competitividad que descanse en ambos principios como complementarios e irrenunciables (Camisón, 1997a: 49).

Un equilibrio de la competitividad interna y externa puede resultar básico para mantener los rendimientos de la empresa a largo plazo, sin que ello suponga que los esfuerzos por mejorar la competitividad externa deben traducirse en cargas costosas e ineficientes, de idéntica forma que las intervenciones dirigidas a provocar cambios internos deben enfocarse en la senda estratégica marcada por la dirección. Esta reflexión deviene vital, por cuanto tiene influencia en el modelo organizativo emergente de soporte de la competitividad, el cual incluye un amplio conjunto de aspectos relativos a los recursos disponibles, a la eficiencia y al funcionamiento interno de la empresa, siendo todos ellos, desde una posición global, vitales para el éxito del proceso de creación y mantenimiento de ventajas competitivas en el seno de una organización.

La razón primordial que explica la relevancia concedida a la eficacia en el ámbito empresarial radica, no en que ostente una relativa primacía sobre la eficiencia, sino en que proporciona una visión más enriquecedora y global de la problemática de la empresa; lo que se conoce como actitud estratégica, que aporta una perspectiva caracterizada por una serie de rasgos que se sintetizan a continuación y que son considerados como los principios que dan sentido al concepto de éxito competitivo (Camisón, 1997a: 49-50):

a) *Enfoque extrovertido de la dirección*. Sitúa el énfasis de la dirección en el estudio de las relaciones empresa-entorno. El seguimiento de la evolución del entorno y su posible impacto sobre la actividad de que se trate, así como la adaptación de la empresa a los cambios que le pueda ocasionar las mutaciones de ese entorno, son ejes prioritarios de atención empresarial.

b) *Enfoque prospectivo de la dirección*. Las permanentes incursiones que registra el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas, con turbulencias de distinto signo y origen diverso, invalida en gran medida las respuestas empresariales amparadas en las experiencias del pasado, lo que requiere construir procedimientos novedosos capaces de interpretar la nueva realidad económica y afrontar con soluciones imaginativas el futuro.

c) *Adaptación*. La adaptabilidad de la empresa exige, por un lado protegerse de las agresiones del entorno, tales como las amenazas emergentes que disminuyan su capacidad competitiva; y, por otro lado, promover una gestión empresarial adaptativa a largo plazo, que propicie un aprovechamiento de las señales transmitidas por el entorno, fundamentalmente de las oportunidades que puedan ir

surgiendo, las cuales tendrán la posibilidad de contribuir a la mejora competitiva de la organización.

d) *Actitud activa y voluntariosa*. Está generalmente aceptada la capacidad de la empresa para influir sobre el entorno, si hace uso de las acciones adecuadas. De ahí la importancia de descartar posiciones pasivas o reactivas en el área de la gestión empresarial, pues se reconoce la estrecha relación que se establece entre la actitud de la dirección y el éxito competitivo, al igual que se percibe una diferente forma de encajar los retos del entorno que recaen sobre la empresa cuando esta goza de un sistema directivo coherente.

e) *Anticipación*. La anticipación constituye un factor fundamental de una actitud empresarial responsable. Se interpreta como la sensibilidad de la dirección hacia la necesidad de prevenir y adelantar los cambios del entorno, a fin de protegerse de las amenazas y aprovecharse de las oportunidades que se presenten.

f) *Flexibilidad*. Conlleva una actitud crítica con los diferentes aspectos de la empresa, donde se incluye el propio enfoque directivo, del que se acepta su carácter de perfeccionabilidad permanente. La flexibilidad presupone una organización interna flexible y una dirección versátil que acepte el cambio como algo natural e inherente a la empresa competitiva, de manera que se favorezca la predisposición a asumir el cambio y a responder eficaz y eficientemente cuando las condiciones de este lo requieran.

g) *Innovación*. Este principio refiere la mejora continua que deben experimentar los sistemas, procesos y actividades de la empresa, como fórmula para la búsqueda de soluciones creativas que propicien su defensa ante la rutina. Sin olvidar que la capacidad de innovar suma a la organización una actitud flexible y crítica con lo establecido por parte del sistema directivo.

A partir de esta lista de principios básicos de la competitividad se deduce que, a pesar de que determinadas empresas logren resultados satisfactorios a corto plazo, con conductas erráticas y distantes de los sistemas de Dirección Estratégica más actuales, el éxito competitivo a largo plazo únicamente es alcanzable de forma estable con una gestión estratégica de los responsables empresariales.

Una primera aproximación a la mejora de la competitividad de la empresa se basa en sus resultados económicos, los cuales son medibles por la evolución de algunos indicadores de funcionamiento o de su situación económico-financiera, entre los que se pueden entresacar la rentabilidad, la productividad, la solvencia financiera, la eficiencia en costes o la evolución de su cuota de mercado.

Por ejemplo, la rentabilidad del capital o de la inversión es el indicador utilizado habitualmente para evaluar la eficiencia directiva de la empresa, el

cual se define como una relación porcentual entre las ganancias de la empresa y la correspondiente inversión o capital invertido. A su vez, los activos invertidos provocan la necesidad de una cifra equiparable de fondos para su financiación, cuya aportación corresponde a los propietarios de la empresa, a no ser que sean captados en los mercados financieros. Dichos fondos deben ser remunerados y su pago procederá de las ganancias proporcionadas por el empleo eficiente de los activos. La relación que se establece entre las mencionadas plusvalías y el valor de los activos que las alimentan configura el concepto de rentabilidad de la inversión.

Aunque existe un conocimiento generalizado de este indicador, sigue encontrando dificultades para su medición derivadas de la multiplicidad de sistemas existentes a tal fin. La rentabilidad del capital de una empresa puede medirse a través de relaciones entre combinaciones de valores, bien los relativos a la noción del resultado a que se haga referencia, bien qué valor de los activos se utilice para la comparación.

La cuenta de resultados, a través de la estructura analítica, indica que es posible disponer de al menos cinco conceptos de resultado: valor añadido ajustado al coste de los factores, resultado económico bruto de explotación o margen bruto de explotación, resultado económico neto de explotación o resultado antes de intereses e impuestos, resultado neto total antes de impuestos y resultado neto total después de impuestos. Por su parte, el valor denominador del cociente puede ser: el activo neto total, los fondos propios o la financiación permanente; o bien una partida de la cuenta de resultados, entre las más habituales se consideran el valor de la producción o las ventas netas. Así afloran un amplio conjunto de índices de rentabilidad, limitados en su capacidad explicativa, por el hecho de responder tan sólo a la vertiente del rendimiento de los activos. Los índices más conocidos, por recurrentes para aproximar la eficiencia de la explotación, son:

- El margen bruto de explotación, como medida porcentual del valor de la producción.
- La rentabilidad de las ventas, la cual resulta del cociente entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y las ventas netas.
- La rentabilidad económica, definida como la relación entre el beneficio neto antes de intereses e impuestos y el activo neto total.
- La rentabilidad financiera, producto del cociente establecido entre el beneficio neto después de impuestos y los fondos propios.

Los dos primeros índices son los más frecuentes en los trabajos dirigidos a conocer el estado económico-financiero de la empresa; si bien, los parámetros clave siguen siendo la rentabilidad económica y la financiera, ya que el primero expresa la eficiencia operativa de la empresa desde un principio de globalidad, en tanto que el segundo evalúa cómo se traduce el anterior en beneficios para los accionistas. Ambos índices resultan de recurso imprescindible por su capacidad de complementar la información sobre distintas facetas de la organización.

Cuadro 2.1.- Índices de medición de la competitividad a través de los resultados económico-financieros

***1**. El Margen Bruto de Explotación.*
***2**. La rentabilidad de las ventas.*
***3**. La rentabilidad económica.*
***4**. La rentabilidad financiera.*
***5**. La productividad del trabajo.*
***6**. La productividad horaria.*
***7**. La eficiencia en costes.*
***8**. La solvencia financiera.*
***9**. La evolución en el mercado.*

Fuente: Camisón (1997a: 52).

Después de lo expresado, señalar que un diagnóstico de la competitividad empresarial, realizado en base exclusivamente a estos indicadores arrastra el hándicap de la insuficiencia explicativa, por cuanto que la medición de la competitividad por medio exclusivamente de los resultados económicos resulta a todas luces fragmentado.

El análisis de la rentabilidad del capital por medio de cocientes de valores contables encuentra notables limitaciones, unas de carácter genérico y otras específicas de cada ratio: a) la valoración contable de los activos puede diferir significativamente por diferencias en la política de amortización o en su antigüedad; b) la rentabilidad de la inversión puede reducirse, a pesar de que crezcan los beneficios después de impuestos, si los fondos propios aumentan más rápidamente; c) estos criterios no permiten considerar adecuadamente ni el problema del riesgo ni el del tiempo; d) omisión de un amplio grupo de variables potencialmente determinantes de la competitividad de corte cualitativo, internas y externas a la empresa, que no figuran en el balance, tales como la cualificación del personal o la imagen y reputación de la empresa; e) su cálculo agregado, esconde las causas de las variaciones, lo que impide desvelar las ganancias o las pérdidas de competitividad en una línea de producto específica.

Complementariamente a lo expresado, la medición de la competitividad empresarial basada en los resultados tropieza con la dificultad de conocer los orígenes últimos de ésta, para poder intervenir así en su mejora. El funcionamiento económico de la empresa está influenciado por un extenso grupo de factores, unos ajenos a las ganancias de competitividad -la evolución cíclica de la economía- y otros que describen precisamente las ganancias de competitividad derivadas de las estructuras institucionales e industriales, del entorno general y de la eficacia y eficiencia de los comportamientos de los agentes, quienes influyen con sus decisiones en la configuración de las instituciones, los procesos y las organizaciones. El análisis cuantitativo de los resultados debe complementarse con una aportación de cariz más cualitativo, que permita desligar las ganancias o pérdidas de competitividad, fruto de decisiones estrictamente internas a la empresa, de variables país o industria/sector y de elementos aleatorios.

La fórmula más adecuada de medición de la competitividad de la empresa se apoya en un diagnóstico estratégico, confeccionado con la pretensión de identificar la posición competitiva de ésta y de conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Los indicadores identificables de la competitividad empresarial incluyen: los resultados, las dotaciones de recursos y capacidades, sus puntos fuertes y débiles en cada área funcional y las sinergias potenciales de las diferentes capacidades.

Entre los métodos que proporcionan la medición de la competitividad, hasta ahora analizada, se encuentran el análisis funcional, los gráficos, tablas, cuadros de mando, ... sin embargo, sobresale el perfil estratégico de la empresa como la herramienta, probablemente más idónea para medir la competitividad, dado que ilustra con aportación gráfica y cuantitativa el posicionamiento competitivo de una empresa con relación a una amplia y heterogénea confluencia de elementos, facilitando al mismo tiempo la comparabilidad interempresarial[16].

Como resumen destacar que los resultados económico-financieros y la posición competitiva de la empresa establecen relaciones complejas, que no son estrictamente proporcionales, por los efectos estocásticos de variables incontrolables, que escapan al control directivo de la empresa[17].

Gráfico 2.1.- Perfil estratégico de la competitividad de una empresa

Indicadores de competitividad de la empresa	Nivel relativo de fortaleza competitiva				
	1	2	3	4	5
ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS					
MARKETING					
TECNOLOGÍA/INNOVACIÓN					
PRODUCCIÓN					
FINANZAS					
SISTEMA DE DIRECCIÓN					

[16] En este trabajo el perfil estratégico subyace a la interpretación de las diferentes investigaciones abordadas, con independencia de que se haya hecho uso de la representación gráfica o simplemente numérica, pero manteniendo conceptualmente el sentido de dicho perfil. El recurso al perfil estratégico se ha producido tanto para la comparabilidad interempresarial de los establecimientos hoteleros, como en el caso de los destinos al medir sus atributos comparativamente.

[17] Se encuentra aquí una primera referencia al "efecto casualidad" de Porter (1990a), que se verá posteriormente al introducir el "diamante" como herramienta de análisis utilizada en esta tesis, lo cual se efectúa en el Epígrafe 2.1.2 de este mismo capítulo, y se desarrolla con mayor amplitud en el Capítulo 4, al estudiar el "efecto país".

RESULTADOS ECONÓMICOS					

Nota:
Perfil de la empresa: ———————
Perfil del líder: .....
Perfil de la empresa media del negocio: ▬▬▬▬▬▬
La escala de 1 a 5 indica la fortaleza competitiva de la empresa con relación a cada ítem por orden creciente de importancia.
Fuente: Navas y Guerras (1996: 152).

Al mismo tiempo no pueden soslayarse los efectos que provocan, en la medición de la posición competitiva de la empresa, los contextos de economías abiertas en los que ésta debe desenvolverse, así como la creciente globalización de la economía, lo que supone rebasar la frontera doméstica en el instante de afrontar la investigación del éxito competitivo y de las causas de la competitividad empresarial, que tendrá que efectuarse con el referente competitivo internacional, midiéndose con los rivales mundiales mejor posicionados. Este ámbito de análisis explica que se haya excluido del éxito financiero, el impacto de la protección estatal o de los mercados cerrados y sí se considere la influencia del país de origen en el éxito de las empresas de un negocio dado[18].

El marco territorial no se reduce al encuadramiento espacial de los mercados, sino que pasa necesariamente por incorporar el concepto territorio, el cual se toma en un sentido amplio, que aglutina diferentes factores determinantes de la competitividad, entre los que se pueden subrayar las dotaciones de capital físico, los servicios disponibles, las políticas de ordenación territorial o las pautas de localización y concentración sectorial de empresas turísticas; por lo que no se considera el territorio desde una óptica meramente espacial, en sus vertientes físicas uniformes y estáticas. Posteriormente se hará hincapié en el territorio, como faceta que resulta definitivamente relevante, a efectos explicativos de la competitividad empresarial.

Resulta de igual modo destacable, metodológicamente, la elección de la unidad de análisis en el debate sobre la competitividad. El criterio estratégico selecciona como unidad de análisis el comportamiento de las empresas dentro de un cierto negocio o actividad, definido como una combinación producto/mercado[19], donde reside la auténtica competitividad. En consecuencia, el análisis de la posición competitiva de un negocio se enmarcará con referencia a su competitividad frente a la competencia internacional de su misma actividad. Al mismo tiempo se ha tratado de eludir un estudio estrictamente intraempresa de la competitividad, acudiendo en la

[18] Esta es una primera razón que justifica la alusión del “efecto gobierno” de Porter (1990a) en este trabajo, aunque se comentará el mismo en el Epígrafe 2.1.2 de este capítulo, a la vez que refuerza la elección del “efecto país”, junto al “efecto industria” y “efecto empresa”, como explicativos de la competitividad.

[19] En el próximo Epígrafe 2.1.2, dentro de este capítulo, se volverá sobre esta cuestión; no obstante, adelantar que la combinación producto/mercado agrupa segmentos estratégicos, en los cuales se dan cita grupos de empresas turísticas que compiten por los mismos clientes, canales de comercialización o por idénticas fuentes de ventaja competitiva.

tesis a distintos factores externos, aunque con una gran incidencia sobre ciertos aspectos determinantes de la competitividad.

2.1.2.- Los orígenes de la competitividad: ámbitos de estudio

Llega a ser apasionante descubrir las habilidades promovidas por las organizaciones empresariales, con el objetivo de focalizar ventajas competitivas, que las hagan a la postre más rentables que a sus competidoras. La búsqueda de ventajas competitivas se halla estrechamente relacionada con la coexistencia, dentro de una misma línea de negocio, de empresas de muy diferente tamaño y divergente poder de mercado.

El origen y la sostenibilidad de las diferencias en resultados y en ventajas competitivas entre empresas, han dado lugar a varias alternativas de análisis de la competitividad, las cuales pueden agruparse, sobre la base de su capacidad explicativa de la competitividad internacional de la empresa, a partir de cinco tipos de variables causales[20]: "ventajas-país", "ventajas-industria"[21], "ventajas-territorio", "ventajas-producto" y "ventajas-empresa". El enfoque resultará distinto en función de la perspectiva o ámbito de estudio desde el cual se analice la competitividad de la empresa; de ahí, que podrá quedar comprendida como parte de los mercados, como partícipe de cierto entorno competitivo (negocio o actividad), como elemento de un territorio concreto, como ofertante de productos o incluso puede dirigirse hacia el análisis en profundidad de la empresa en sí misma.

En el ámbito de la actividad turística, la existencia de un producto hegemónico como el "sol y playa", cuya capacidad de atracción de la demanda lo convierte en el producto turístico por antonomasia, reduce en toda su intensidad las "ventajas-producto", por lo que no se va a considerar en estas páginas. Este "efecto" explica la competitividad por el nivel en que los productos incorporan los atributos que los consumidores valoran más en su decisión de compra. El análisis de la competitividad se dirige en este caso a comparar vectores de atributos entre productos competitivos en el mercado, a conocer las razones comerciales de valoración y presentación del producto en cada mercado y a tratar de familiarizarse con los procesos de decisión del cliente situado en posición de elegir entre alternativas cercanas, según su nivel de gustos-renta. Aquí, pues, el consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades

[20] Las variables causales aquí referidas están constituidas por ventajas comparativas y ventajas competitivas.

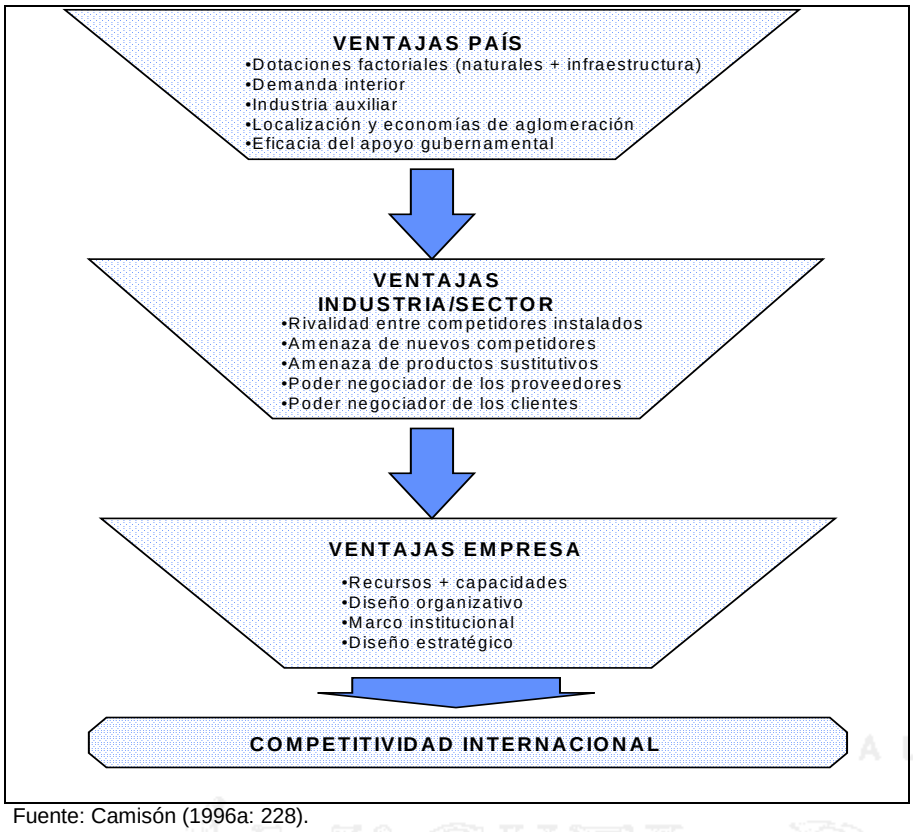
[21] Este esquema de las ventajas que están detrás de la competitividad internacional, tiene su origen en el ámbito de la Economía Industrial, lo que explica que siempre se haya hecho referencia en la literatura a las "ventajas-industria", aunque a nuestros efectos, en el contexto de la Economía Turística donde encaja esta tesis, resulta equiparable al concepto de sector, de ahí que se haga referencia en alguna ocasión a la denominación "ventajas-industria/sector" o se utilice indistintamente el concepto de industria o de sector, por considerarlos equivalentes y reflejo de una misma realidad al hablar de competitividad turística, lo que también se reproduce, y de ello se hace eco la investigación económica, al tratar de definir y acotar los ámbitos de ambas definiciones en el contexto global de cualquier economía.

para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus expectativas. La falta de productos turísticos alternativos o de una importancia semejante al “sol y playa”, invalida en gran proporción el análisis del “efecto-producto”, ya que otros productos: rural, negocios, deporte, ... o se encuentran en fase incipiente, en etapa de lanzamiento o abarcan un mercado muy reducido en comparación con el mencionado producto de costa.

Otro tanto acontece con las “ventajas-territorio”, pues la forma de compartir estas por parte de todas las empresas de un destino turístico reduce el impacto competitivo del entorno espacial, si bien en este caso es innegable cierto dinamismo competitivo, transmitido a partir del ámbito geográfico desde el cual se toman determinadas decisiones estratégicas en la empresa. Ello obliga a considerar las condiciones socioeconómicas del territorio, que pueden llegar a tomar un cariz transcendental, debido a que las condiciones últimas que confluyen en la competitividad de una empresa encuentran sentido en un lugar geográfico definido, perfilado por una relación multidimensional entre empresas e industrias relacionadas, infraestructuras, actividades complementarias, servicios de apoyo, recursos naturales y políticas institucionales. En consecuencia, se le prestará atención al “efecto-territorio” en el Epígrafe 2.2.2 de este capítulo, a fin de encuadrar correctamente esta faceta sobre la competitividad turística.

Dicho esto, el esquema analítico seleccionado en esta tesis (ver Gráfico 2.2) se inclina por el soporte de las “ventajas-país”, “ventajas-industria” y “ventajas-empresa” (Canals, 1991; Salas, 1993b; Cuervo, 1993a; Camisón, 1996a y 1997a), que sustentan la competitividad internacional de las organizaciones y que están en la base de la diferenciación competitiva de los destinos turísticos y de sus respectivos negocios, siendo estos últimos los auténticos artífices de la competitividad distintiva de los destinos.

Gráfico 2.2.- Tipos de ventajas competitivas de la empresa turística



Fuente: Camisón (1996a: 228).

Retomando el aspecto competitivo, entresacar que el problema de fondo que se produce en el debate sobre la generación y la persistencia de asimetrías competitivas y de resultados, obedece al enfrentamiento de posturas abiertamente opuestas sobre la denominada cuestión homogeneidad-heterogeneidad intranación e intraindustria.

Por su parte, subrayar que aquellas teorías[22] que insisten en una distribución homogénea de los orígenes de las ventajas competitivas entre las empresas de un estado, han puesto énfasis en el momento de explicar su competitividad internacional, en las diferentes dotaciones de recursos de cada país; lo que se conoce como “ventajas-país”. La hipótesis esencial de esta aportación teórica a la competitividad nacional se resume en: las causas que subyacen a la competitividad internacional de las empresas de un país residen en las ventajas en costes procedentes de sus dotaciones de recursos, por lo que no deberían registrarse diferencias interindustriales destacables en desempeño y posición competitiva.

Una línea de investigación posterior, enclavada en la Economía Industrial clásica, sitúa la unidad de análisis en el marco de una industria, por lo que se defiende la tesis de que las fuentes de ventajas competitivas se distribuyen homogéneamente en el interior de cada industria (o sector de actividad, como sería el caso del turismo), concentrándose en ciertas imperfecciones del mercado y encontrándose el matiz diferencial de la competitividad de cada empresa en su habilidad para identificar y explotar

[22] Fundamentalmente la Teoría de la Firma proporcionada por la microeconomía neoclásica.

dichas imperfecciones. Desde esta óptica, admitiendo la opción de diferencias interindustriales o intersectoriales de cuantía, se propugna una cierta homogeneidad interna en cada actividad. El referente de la teoría capaz de modelizar estas propuestas se condensa en el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R), que suministra una hipótesis básica: la competitividad de las empresas de cierta industria o sector de actividad, medida por sus resultados económicos, viene dada por las características estructurales de sus mercados.

La Economía Industrial proporciona el soporte teórico de la línea de investigación que se ha venido en llamar Teoría de la Competitividad Estructural, a partir de la cual se trata de explicar la capacidad competitiva de las empresas de un país, por una determinada serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica gubernamental, que acaban induciendo un resultado fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno. Este enfoque de la teoría se fundamenta en un amplio abanico de aportaciones relativamente dispersas[23], entre las cuales sobresale la aportación investigadora de Porter (1990a y b), asentada en anteriores trabajos y sintetizada en su conocidísima obra *La ventaja competitiva de las naciones*, que se ha convertido en el más aceptado marco explicativo de la competitividad internacional.

Porter (1990a) desarrolla su teoría, respaldada por un estudio empírico de un amplio número de empresas y economías, defendiendo que el éxito internacional de las empresas de una industria (sector en nuestro caso)[24] específica(o) de un país concreto, se inspira en la oferta nacional a las empresas de esa actividad económica, de un conjunto de condiciones idóneas, más amplio que el habitualmente descrito por la teoría clásica del comercio internacional y la Economía Industrial más tradicional. La principal herramienta de análisis de la competitividad internacional de la industria de un país es el famoso “diamante” de la competitividad, que se verá posteriormente.

[23] Tienen cabida en esta cesta de estudios, desde el Informe Delors (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993) y otros informes de la Comisión Europea (1990 y1994) sobre el impacto del Mercado Único Europeo en la competitividad sectorial, pasando por los *World Competitiveness Reports* publicados por el World Economic Forum (1993, 1994 y 1995). Sin olvidar numerosas aportaciones científicas de reconocidos investigadores, que se han preocupado intensamente por la competitividad internacional de las actividades económicas: Feldstein (1988), Best (1990), Martin (1990 y 1991), Gual et al. (1992) o Gual (1993), entre otros muchos.

[24] En Porter (1990a: 320) se encuentran ya referencias al sector turístico, en el contexto analítico que realiza el autor para las empresas del sector servicios. Aunque lo más manifiesto de la aplicabilidad de su metodología al sector turístico se recoge *en Reforçament de l’avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, diagnóstico realizado por Porter, a través de la empresa Monitor Company, para el conjunto del sector turístico catalán (Generalitat de Catalunya, 1992), donde se efectúa un ambicioso análisis *cluster* de los productos turísticos de esta Comunidad Autónoma. Precisamente en Monfort (1995a: 71) ya se había propuesto la oportunidad de adoptar el enfoque *porteriano* al estudio, en aquella ocasión, de la hotelería española, lo cual ha estado presente en todo momento en la visión concedida finalmente a estas páginas.

Desde la perspectiva del "efecto país" se define a la competitividad como aquella capacidad que posee un espacio para competir eficazmente en los mercados internacionales y, más específicamente, cabría matizar que en este caso se está haciendo referencia a la capacidad de rivalizar por parte del sector turístico de un destino concreto. Esta es una visión que se ampara, en una primera instancia, en los favores de la especialización que ya enunciase Adam Smith, pero desde el planteamiento *ricardiano* de la teoría del comercio internacional, haciendo, pues, descansar los fundamentos de la competitividad internacional del turismo en la teoría de las ventajas comparativas (Monfort, 1995a: 68).

El mecanismo de la ventaja comparativa explica el fenómeno de la especialización que adquieren ciertos factores de producción frente a otros, encontrándose su raíz en el coste de oportunidad que se revela entre distintas opciones productivas por parte de esos factores de producción. De manera que la ventaja comparativa tiene como corolario la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser, finalmente, aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Con este planteamiento, la explicación sobre la competitividad en los mercados turísticos internacionales, se limita a analizar las ventajas en costes derivadas de los recursos productivos existentes bajo el control del sector turístico en cada lugar. De ello se deduce que la capacidad competitiva de los agentes que configuran la actividad turística, está delimitada por la dotación de factores del espacio en el que se localizan: climatología, atractivos paisajísticos, históricos o culturales, infraestructuras, etc. Abundando en ello, procede reconocer que todas las infraestructuras y cualesquiera inversiones turísticas realizadas en entornos específicos, suponen ventajas competitivas para las instalaciones de esos lugares (Ritchie y Crouch, 1993).

Sin embargo, no es menos cierto, que establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural, condena a la desaparición de esas ventajas comparativas, cuando otros espacios inicien su andadura apoyándose en idéntica articulación de los elementos proporcionados por la simple ubicación física de su propuesta turística.

En suma, las rentas de localización que puede obtener un destino turístico, son apropiables por destinos competidores, que gocen de condiciones similares, tal como ocurre en la actualidad con el Caribe frente a algunos *resorts* de las costas mediterráneas, especialmente tras la aproximación vía precio que ha experimentado aquél, después de la liberalización del transporte aéreo y su inherente rebaja en las tarifas de los vuelos transatlánticos.

Por tanto, la salvaguarda de las ventajas comparativas es endeble, aunque bien es cierto que existen procesos de mejora o de aprendizaje en

el aprovechamiento de esa dotación inicial de recursos, pero en todo caso el mantenimiento de cualquier capacidad competitiva de tal origen va a depender fundamentalmente de la actitud de las empresas que configuran el sector turístico en un espacio, que son las responsables últimas de sostener la competitividad de los destinos, en abierta interacción con la situación de la economía de ese lugar, junto con la actuación pública gubernamental encaminada hacia ese mismo cometido ("efecto gobierno").

En el contexto del sector turístico, la competitividad se encuentra delimitada por una extensa gama de posibilidades, que oscilan desde las estrategias singulares y los recursos de las empresas, hasta los elementos más indirectos, tales como las infraestructuras, en toda su extensión, o las actividades de diferente índole (sociales, políticas, económicas, laborales, etc.), pero de plena incidencia en el turismo como sector productor de riqueza. Bajo esta perspectiva, cualquier intervención analítica con vocación de aproximar un diagnóstico de la situación o del momento que atraviesa la actividad turística, se ve limitada por la propia visión de abarcar el turismo desde un postulado de globalidad, tal como resulta inevitable a fin de obtener un estudio razonable de las peculiaridades que efectiva o potencialmente afectan a la actividad turística y a los destinos donde ésta se encuentra más arraigada.

Todo ello resulta especialmente significativo sabida la óptica convencional a través de la que el turismo ha sido tratado, la cual conllevaba un enfoque macroeconómico, que traía aparejadas conclusiones de nivel general, del cariz de descenso/aumento del número de turistas, variaciones del gasto turístico, etc. Estas conclusiones conducen, inexorablemente, a evaluaciones y diagnósticos del sector turístico a nivel genérico, que resultan escasamente operativos con el objetivo de alcanzar resultados útiles que, convenientemente aplicados, pudieran mejorar la competitividad de los destinos y de las empresas que conforman la actividad turística en la actualidad.

Definitivamente, la metodología tradicionalmente aplicada para ampliar el conocimiento sobre pautas y extremos que perfilan el funcionamiento del sector turístico, encuentran como restricción crucial la incapacidad de considerar todos los factores que en el entorno contemporáneo tienen capacidad de determinar la competitividad, al tiempo que las herramientas del análisis metodológico convencional no son capaces de proponer respuestas y políticas específicas, a medida de las necesidades formales del sector turístico, toda vez que su contribución queda reducida a propuestas, insístase una vez más, de carácter general, como así deviene el corolario derivado del análisis clásico aplicado al turismo.

Ante esta realidad, resulta necesario plantear una nueva fórmula de análisis del sector turístico, que responda a las características de esta actividad en el momento presente, a la vez que suministra información

adecuada a las realidades y requerimientos de las empresas y de los destinos que constituyen los mercados turísticos hoy. Concretamente, el sector turístico debe abordarse en tramos estratégicos, de manera que se obtenga información de aquellos segmentos estratégicamente distintivos, que favorezcan entre ellos la comparabilidad de los fundamentos de competitividad.

A tal finalidad, la metodología más eficiente de que se dispone, con la proyección de realizar aproximaciones al sector turístico resolutivas sobre su problemática más cercana a la realidad turística actual, exige el recurso al *cluster*, concepto en el que se profundizará posteriormente, si bien en este primer apunte, baste identificarlo con un grupo de empresas y servicios turísticos relacionados geográfica, comercial y tipológicamente. Debe recordarse que el sector turístico es excesivamente amplio y heterogéneo a un mismo tiempo como para poder tratarlo como un todo, pues, por ejemplo, no existen muchos factores comunes entre el turismo de “sol y playa” comercializado por *touroperadores* y el turismo de golf.

Esa consideración conduce a la necesidad de interpretar la verdadera competencia en el seno del sector turístico a partir de una taxonomía en segmentos estratégicos distintivos, entendidos como parcelas de producto/mercado turístico que compiten por los mismos clientes, canales de comercialización/distribución o por las mismas fuentes de ventaja competitiva. El sector turístico debe ser desglosado en esos segmentos estratégicamente diferenciados, donde reside la verdadera competencia.

En definitiva, dicha competencia se establece, fundamentalmente, entre las empresas, y no las naciones, dedicadas a suministrar servicios en un ámbito geográfico determinado: el destino turístico; el cual forma parte de uno o más *clusters*, en función de los diferenciados productos que sea capaz de articular el destino y cuya configuración última resume los principales factores que sustentan la competitividad.

En ese sentido, el *cluster*, tal como lo entiende Porter en la previamente aludida obra *La ventaja competitiva de las naciones* (Porter, 1990a), es el conjunto complejo de diferentes elementos, entre los que se encuentran los servicios prestados por empresas o negocios turísticos (alojamiento, restauración, agencia de viajes, parques -acuáticos, temáticos,...-, etc.); la riqueza que proporciona la experiencia vacacional de un turista; el encuentro multidimensional entre empresas e industrias relacionadas; las infraestructuras de comunicación y transporte; las actividades complementarias (dotación comercial, tradición en ferias, etc.); los servicios de apoyo (formación, información, etc.); y, los recursos naturales y las políticas institucionales.

Una vez definido el contenido del *cluster*, incidir en que de su correcto análisis se extraen fuentes de ventajas competitivas para las empresas que

lo integran, por lo que resulta determinante su conocimiento para formular estrategias concretas.

La dimensión espacial del *cluster* adquiere singular relevancia a los fines perseguidos en estas páginas, toda vez que, como ocurre con el conjunto del trabajo de Porter (1990a), las herramientas de análisis que proporciona dicha obra tienen en consideración al territorio como recurso esencial ante la toma de decisiones estratégicas y es entonces cuando adquieren especial sentido las condiciones socio-económicas del entorno, siendo pues conveniente plantear las propuestas con la referencia territorial, que en nuestro caso será el destino turístico.

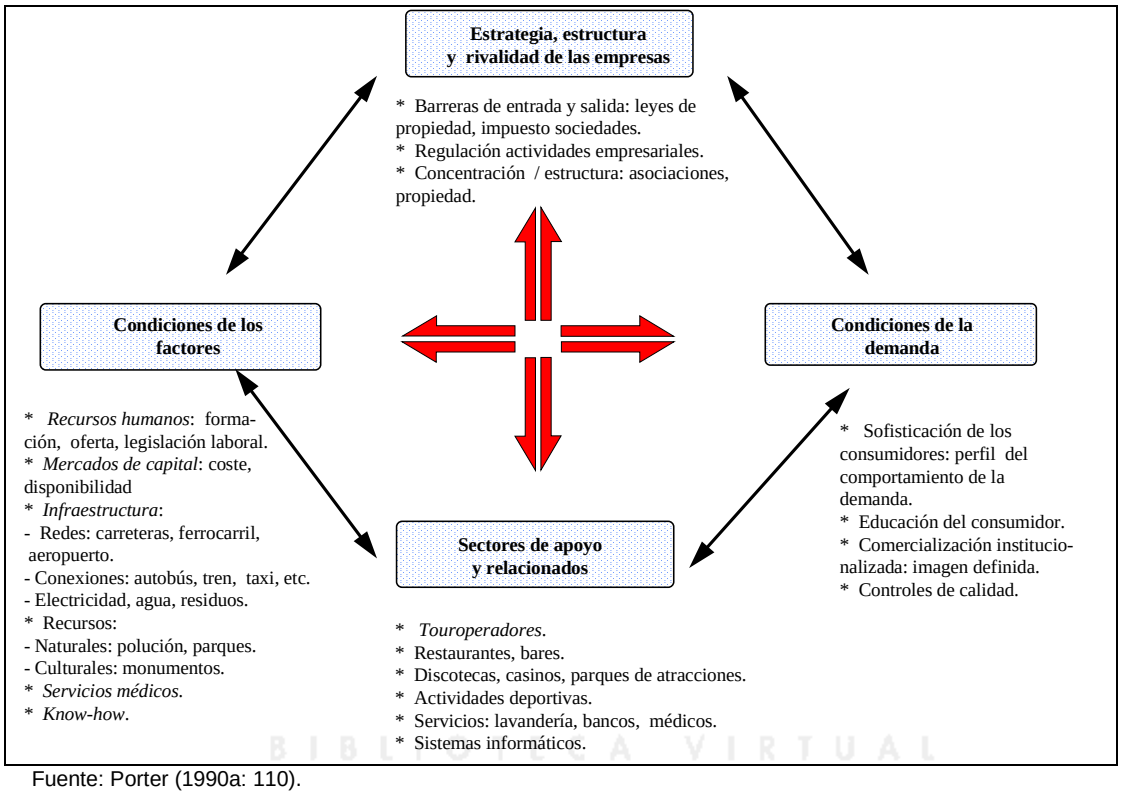
La dimensión física del *cluster* se define teniendo en cuenta criterios geográficos (medidos sobre la base de las conexiones terrestres posibles para el destino turístico), relaciones comerciales (entendidas como la diferencia que permite a una empresa de actividades de apoyo o relacionados con el sector turístico servir adecuadamente a sus clientes), y tipología de la estrategia muy diferenciada (con especificidad desde el lado de la oferta o de la demanda).

El proceso de identificación de un *cluster* es, por tanto, multidimensional e iterativo, por lo que en todo momento puede ser reorganizado para facilitar el último objetivo, que es dotarlo de una dimensión que facilite el análisis de aquellas condiciones que favorecen cuotas crecientes de competitividad.

Para abordar el estudio de los *clusters*, donde localizar ventajas y estrategias distintivas de competitividad, se parte del citado “diamante” de la competitividad sugerido por Porter (1990a), aunque existen distintas, al tiempo que recientes, aportaciones (Generalitat de Catalunya, 1992; Aguiló, 1995a y b; Camisón, 1996a) que han reiterado la utilidad metodológica del esquema del “diamante”, a los efectos de profundizar en los *clusters* como ámbito de estudio competitivo, del cual extraer peculiaridades que diferencien el enfoque y especialización turística de un destino.

Esta visión supone la comprensión de la problemática turística en toda su amplitud, estudiando para ello el destino turístico o *cluster*, en el que se encuentran todos los factores y elementos que de manera conjunta determinan la ventaja competitiva, a la vez que propician diagnósticos más individualizados y a medida, sin perder la oportunidad de alcanzar un alto grado de correlación entre problemas identificados y posibles soluciones.

Gráfico 2.3.- “Diamante” de la competitividad



Fuente: Porter (1990a: 110).

El "diamante" de la competitividad (Gráfico 2.3) propuesto por Porter (1990a: 110) sirve para analizar la totalidad de los determinantes competitivos, que él sitúa en los cuatro vértices del mismo y que son:

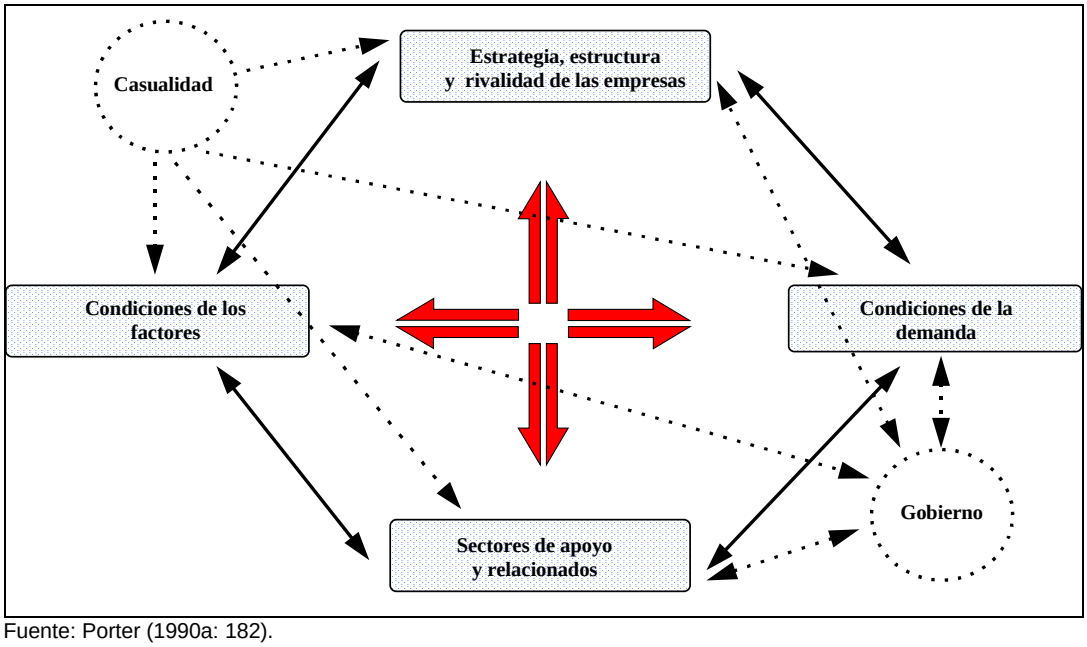
1) *Condiciones de los factores*: La posición que se ocupa en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado (recursos humanos, capital, infraestructuras, etc.).

2) *Condiciones de la demanda*: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector (exigencias, sofisticación o nuevos hábitos de los turistas).

3) *Sectores de apoyo y relacionados*: La presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos (*touroperadores*, cadenas hoteleras, servicios especializados, etc.).

4) *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*: Las condiciones vigentes respecto a cómo se usan, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Gráfico 2.4.- Interrelaciones del "diamante" de la competitividad



Fuente: Porter (1990a: 182).

Junto a los cuatro determinantes de la competitividad que perfilan los vértices del "diamante", se sitúan en las aristas dos factores más, que pueden influir notablemente (Gráfico 2.4):

a) La *casualidad*: Incidentes que están frecuentemente fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno, teniendo capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países (en el ámbito del turismo son claros ejemplos de dicha eventualidad las guerras, crisis del petróleo, campañas de desprestigio hacia un destino, etc.). La casualidad potencialmente incide en los cuatro determinantes de la competitividad que definen el "diamante".

b) El *gobierno*: Puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro ejes, a la vez que puede verse influido por ellos, siendo por tanto un factor de apoyo/restricción indirecto a la competitividad.

Como conclusión de lo expuesto hasta aquí, resaltar que la reseñada Teoría de la Competitividad Estructural aporta un marco explicativo más extenso de la competitividad internacional de la industria de un país que el afincado exclusivamente en costes de las "ventajas-país", inicialmente elaborado desde la perspectiva tecnológica y de una utilidad para el análisis de la actividad turística del que estas páginas son un ejemplo, cuyos precedentes ya han sido señalados[25]. La hipótesis central de este modelo teórico de referencia se resume en que la competitividad internacional de la industria (sector -turístico-) de un país, viene determinada por una extensa serie de "ventajas-país", que se encuentran relacionadas con la estructura de la industria o sector, con la eficacia de los mercados, con el entorno

[25] Trabajos pioneros que se han elaborado con esta metodología de la competitividad internacional como referencia son: Generalitat de Catalunya (1992); Aguiló (1995a y b); y, Camisón (1996a).

económico global, con la actuación del gobierno y con la eficacia de sus empresas.

Finalmente, las más recientes investigaciones postulan que los factores discriminantes clave de la competitividad (productos, competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas competidoras dentro de una industria (o sector); por lo que este enfoque predice la existencia de notables y persistentes diferencias de éxito competitivo intraindustria, provocadas por factores específicos de cada organización, mayores incluso que las divergencias interindustriales.

Una vez se ha aquilatado el "efecto-país" sobre la competitividad internacional de las empresas (por ejemplo hoteles) de una actividad concreta (turismo de "sol y playa") en un espacio definido (destino turístico), resulta igualmente de interés evaluar, en su justa medida, la influencia de otros "efectos", especialmente el "efecto industria" y el "efecto empresa", lo cual ha sido la meta de ciertos trabajos destacables, como acontece con las investigaciones de Schmalensee (1985) y Rumelt (1991), que han propiciado la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad intraindustrial y las "ventajas-empresa", que serán ampliamente tratadas en el Capítulo 6 de esta tesis.

Del mismo modo, reconocer la controversia teórica surgida en torno al debate producido sobre los orígenes de las ventajas competitivas derivadas de los efectos positivos, no deseados o incluso neutrales unidos a la variable tamaño. Es posible encontrar dos alternativas esenciales, en función de si se opta por el tamaño como factor referencial determinante de la competitividad o se apuesta por un grupo más amplio de factores internos, mayoritariamente de naturaleza intangible. Si se profundiza en el análisis de la bibliografía disponible sobre estos extremos, se descubren estrechos paralelismos con la argumentación teórica hasta ahora empleada: las teorías basadas en las "ventajas-país" y "ventajas-industria" son partidarias preferentemente del primer enfoque relacionado con la dimensión empresarial, en tanto que las teorías basadas en las "ventajas-territorio", "ventajas-producto" y "ventajas-empresa" postulan la visión amplia, respaldada por una cesta de factores vinculados a elementos de perfil fundamentalmente intangible.

La denominada Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa, que recoge la investigación económica alrededor de la Microeconomía y la Economía Industrial, reforzada con diversas tendencias en el área del pensamiento estratégico, pone el acento, de forma más o menos explícita, en el tamaño de la empresa como fuente principal de las ventajas competitivas. Cuando se toma como variable causal el ejercicio de poder de mercado -hipótesis de la colusión- o la superior eficiencia de la gran empresa -hipótesis de la eficiencia-, se esta aceptando la propuesta de que el tamaño de empresa establece una relación positiva con la competitividad,

lo que confiere a la gran empresa indudables ventajas competitivas sobre la *pyme* -tamaño habitual entre la mayoría de las empresas del sector turístico-.

Fruto de estas investigaciones es la consolidación de la variable tamaño relativo de empresa con relación a su competencia y a su cuota de mercado, como una magnitud causal importante para explicar el comportamiento estratégico y el quehacer competitivo de la empresa. El resultado más obvio de esta línea de investigación económica ha sido la exaltación de la gran empresa. La justificación teórica de este enfoque descansa en la conocida argumentación de que la gran empresa goza de las facultades al alcance de una *pyme*, en tanto que a la inversa no se produce esa situación. Una gran empresa disfruta de ventajas competitivas sobre una *pyme* producto de mayores oportunidades técnicas y de mercado -poder o cuota de mercado-, de barreras de entrada asociadas al tamaño, de la existencia de economías de escala, real o financiera, del "efecto experiencia" o de la dotación de recursos monetarios, humanos (personal y habilidades de gestión), comerciales y tecnológicos (Camisón, 1997a: 79). En suma, estos factores facultan a la gran empresa en cuanto a la adquisición de ventajas competitivas, que no son alcanzables por la *pyme*, lo que reduce la capacidad competitiva de estas últimas en unas condiciones de eficacia y eficiencia en los mercados, con respecto a las empresas de superior dimensión, que desplazan a las *pyme*s hacia nichos de mercado no deseados por aquéllas.

Otras líneas de investigación más novedosas, provenientes de campos como la Dirección Estratégica, el Marketing y la Teoría de la Organización, fundamentan lo que se conoce como Teoría de la Competitividad de la *pyme*, la cual se presenta como visión alternativa al enfoque teórico de análisis de la competitividad, basado en la relación entre tamaño de empresa y ventaja competitiva. Desde esta óptica, se enfatiza en otro grupo de ventajas competitivas, ajenas al "efecto volumen", las cuales se encuentran ligadas a la propia especificidad de la *pyme*, que propugna para éstas diversas oportunidades, a fin de competir con eficacia y eficiencia frente a la gran empresa, para lo que se favorece el desarrollo de proyectos estratégicos propios, formalizados por las fortalezas que nacen precisamente de sus especificidades ante la gran corporación.

La Teoría de la Competitividad de la *pyme* se sustenta en la amplia evidencia empírica existente sobre el incumplimiento de la predicción teórica respecto a las ventajas de la gran empresa, pues la flexibilidad que atesoran los pequeños negocios juega a su vez un papel estratégico, en contraposición a la rigidez de las corporaciones de considerable tamaño. Así, en numerosos negocios se cuenta con *pymes* que, pese a su incuestionable baja cuota de mercado, compiten con ventaja frente a organizaciones de mayor tamaño. En otras ocasiones (Hammermesh et al., 1978) se encuentran *pymes* que son competidoras efectivas y rentables de las grandes empresas. A su vez cabe recordar la evidencia empírica disponible respecto a la presencia de empresas con baja cuota de mercado y alta rentabilidad (Woo y Cooper, 1981, 1982 y 1984; Woo, 1983 y 1987), aunque tal hecho resulte de todo punto

imprevisible. De todo ello se deriva que las *pymes* obtienen ventajas competitivas de fuentes distintas a la escala de producción y al tamaño.

2.1.3.- La empresa como institución clave: cadena de causalidad

El enfoque microeconómico neoclásico y la Economía Industrial encuentran limitaciones para establecer un modelo teórico consistente de análisis de los fundamentos de la competitividad, lo que ha producido una quiebra en la credibilidad del mercado como institución social primaria, que deja paso a la empresa como institución clave. A partir de esta reorientación científica naciente, que llega a establecer que la competitividad no es una cualidad que pueda imputarse genéricamente a un país ni siquiera a un sector, sino que un estado o una industria serán competitivos siempre y cuando lo sean las empresas que lo configuran. De tal manera que la empresa se define como la unidad fundamental de análisis de la competitividad (Bueno y Morcillo, 1992; Cuervo, 1993a; Bueno, 1995b), pasando a ocupar el epicentro del análisis competitivo, tal como ocurre con el esquema analítico de esta tesis, donde la empresa es un puntal explicativo básico de la competitividad de un destino turístico.

La recuperación de la empresa como institución protagonista de la competencia se debe a las evidencias empíricas sustraídas de la competitividad relativa frente a Estados Unidos de otras economías, léase Alemania y Japón sustancial y ejemplarmente, con una aproximación socioeconómica abiertamente distinta y unos mercados notoriamente menos desarrollados.

Por otra parte, aunque complementariamente a lo anterior, resaltar que ni la aproximación tecnológica ni la estructural son capaces de explicar el fenómeno de la coexistencia dentro de un mismo negocio de empresas de diversos tamaños, la conocida competencia entre *pyme* y gran empresa, a la cual se le ha prestado gran atención debido a su capacidad de condicionar la estructura de los mercados. La justificación sobre la forma de distribuir por tamaños a las unidades dentro de una actividad, ha sido afrontada desde otros enfoques notablemente alejados a la construcción de una Teoría de la Empresa.

El hecho de constituir una Teoría de la Empresa alternativa ha provocado un intenso debate de corte doctrinal, producto de que el consenso sobre la necesidad de investigar los aspectos organizativos y estratégicos de la empresa, no se ha visto acompañado de un acuerdo paralelo sobre su naturaleza y funcionamiento. Como corolario se han registrado visiones alternativas, especialmente sensibilizadas por reflexionar sobre la competitividad *ex-ante* de las empresas, es decir, sus causas reales; en vez de sobre la competitividad *ex-post*, referida en este caso a las magnitudes indicativas de los resultados alcanzados. Los orígenes de la Teoría de la Empresa son diversos, partiendo en sus orígenes de la Nueva Economía Industrial y de la Economía Contractual, las cuales han continuado siendo

fuente fructífera de ideas, si bien actualmente el mayor peso de la innovación teórica proviene de disciplinas tales como la Administración de Empresas, la Teoría de la Organización, el Marketing, la Gestión de la Calidad y la Dirección Estratégica.

Conjuntamente y como fruto de las aportaciones desgajadas de las líneas de conocimiento citadas en el párrafo anterior, se obtienen vertientes interesantes de trabajo aplicables a la investigación del éxito competitivo de la empresa. Definitivamente, el entramado teórico disponible sugiere tres principales líneas de investigación con superior futuro, en las que se logra un mayor acuerdo entre los investigadores, definidas con singular claridad, que asocian la organización empresarial con:

a) El ajuste empresa-entorno competitivo, cuyo amparo teórico se encuentra en la "aproximación racional" a la Teoría de la Estrategia.

b) Los recursos y capacidades apropiados o acumulados, que supone una aproximación orientada alrededor de los procesos estratégicos y de la Teoría de Recursos y Capacidades.

c) La configuración institucional, que encuentra su fundamento en la Economía de las Organizaciones.

El resultado aplicado de cada una de estas aproximaciones teóricas conlleva la ubicación de la respuesta al éxito competitivo en un nivel distinto de la cadena de causalidad. La cadena de causalidad explica y razona de forma escalonada los distintos aspectos que tienen capacidad de influir en el encuentro o confluencia exitosa de la organización con sus aspiraciones empresariales.

2.1.4.- Las fuentes de ventajas competitivas

La Dirección Estratégica ha ido sedimentando un poso analítico, con un fuerte componente empírico, que se revela altamente útil para descubrir las razones internas y externas a la empresa, capaces de explicar el éxito competitivo. Al mismo tiempo, señalar que la evolución del pensamiento estratégico muestra un extenso, no exento de complejidad, conjunto de corrientes con niveles distintos de interés, partícipes del análisis y explicación de la competitividad empresarial.

Un adecuado criterio de ordenación de las tendencias de investigación en el pensamiento estratégico lo constituyen las variables calificadas de cruciales en el análisis estratégico. Tomando como referencia la clásica contribución de Ansoff y Hayes (1976: 9-12), se distinguen dos tipologías de variables que influyen en el problema estratégico: las variables *"hard"*, de carácter tecnoeconómico y que conforman la dimensión analítica del problema estratégico, y las variables denominadas *"soft"*, cuya composición es de cariz psicosociológico-cultural-político, las cuales expresan la dimensión de comportamiento en el proceso estratégico. En consecuencia, conviene organizar las líneas de investigación en Dirección Estratégica con una

perspectiva de continuidad, de forma que en un extremo se instalarían las escuelas que hacen especial hincapié en el análisis de las variables cuantitativas o *"hard"* y en el otro extremo las escuelas que inciden en las variables cualitativas o *"soft"*. El espacio central estaría reservado a los enfoques que postulan planteamientos equilibrados, donde ambos tipos de variables adquieren una relevancia próxima; esta opción tiene destacadas repercusiones en la definición del proceso estratégico, revalorizando la trascendencia de la fase de implantación de la estrategia, a la vez que proporciona una visión más global de la Dirección Estratégica.

Sobre la base de este criterio, Bourgeois (1980) y Mintzberg (1985) distinguen dos enfoques del problema estratégico: el primero de carácter racional y normativo, atento ante todo a los medios que la empresa despliega para alcanzar sus objetivos; el segundo de naturaleza descriptiva, volcado en los procesos de adopción de decisiones y preconizando una visión de la estrategia como pauta de decisiones, sin presuponer el contenido de las mismas. Por su parte, Fernández (1987) se inclina por una división en dos grupos de las escuelas del pensamiento estratégico: la "aproximación racional" y la "aproximación centrada en los procesos estratégicos". Ambas se corresponden con los dos grandes pilares en los que descansa el estudio del problema estratégico: el configurado por las aportaciones del pensamiento económico y el fraguado en las aportaciones de la Teoría de la Organización.

La "aproximación racional", como enfoque estratégico de raíz económica, adopta una perspectiva racional y normativa. La connotación racional nace en el instante en que se adopta para la dirección de la empresa un modelo de decisor racional, cuyas características son: discrecionalidad, capacidad de planificación global y mentalidad analítica. El alumbramiento y el consiguiente progreso del pensamiento estratégico racional ha estado unido al aumento en la dificultad de los problemas que la empresa debía superar. Éstos son los principios de su orientación normativa, es decir, de lo que constituye su propósito de servir de guía a los directivos para la formulación de la estrategia correcta, de acuerdo al estudio de las competencias de la empresa y al seguimiento atento de las oportunidades del entorno.

La aproximación organizativa al problema estratégico centrada en los procesos estratégicos tiene como razón de ser el estudio del cómo y el por qué aparecen y se desarrollan las estrategias y, singularmente, las decisiones estratégicas en la empresa. Esta aportación teórica tiene una orientación marcadamente descriptiva a la hora de establecer los medios analíticos para escrutar la forma en que se construyen las estrategias en la realidad.

Estas escuelas del pensamiento estratégico constituyen el soporte de dos conceptos de estrategia (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, 1987b):

1.-La "estrategia racional" o la "estrategia como plan", que está enfocada al análisis de los medios que la empresa despliega para alcanzar sus fines, especialmente la definición del negocio y la forma de competir. Mintzberg (1987b) la califica de estrategia intencional, para recalcar que su objetivo es ejecutar las intenciones de la empresa.

2.-La "estrategia como dirección o patrón", propugna su conceptualización como pauta de toma de decisiones o de consistencia en el comportamiento, sin desvelar el contenido de la misma. Mintzberg acuña en esta ocasión la estrategia elaborada en el sentido de patrones que se realizan con, sin o a pesar de intenciones.

De los dos conceptos citados, Mintzberg (1987b) extrae la "estrategia deliberada", en la cual las intenciones preexistentes fueron asumidas conscientemente a partir de las "estrategias emergentes", concebidas como las que, en ausencia de intencionalidad o a pesar de ella (inconscientemente), desarrollaron los patrones.

Es una realidad predominante que cuando se concibe la "estrategia como plan" se establezca que la "estrategia es una posición". Con esta opción, la estrategia es una forma de insertar a la empresa en su entorno. El concepto de la estrategia como "*establecimiento de una impedancia de acoplamiento entre la empresa y su entorno*" (Ansoff, 1965), define perfectamente esta corriente de pensamiento estratégico. Del mismo modo, el contenido de la estrategia como "posición" queda profusamente arraigado con la definición de los componentes de la estrategia de Hofer y Schendel (1978) o la de Andrews (1971). En suma, la esencia de la "estrategia como posición" es el establecimiento de conexiones empresa-entorno, las cuales se concretan en:

1.-La "selección del ámbito de actuación o actividad de la empresa", léase la amplitud y naturaleza de las relaciones productivas entre la empresa y su medio ambiente. Esta primera fase de "conceptualización del servicio o definición del negocio", pretende definir los negocios en que la empresa desea participar, así como los cambios que la empresa piensa introducir -vector de crecimiento-.

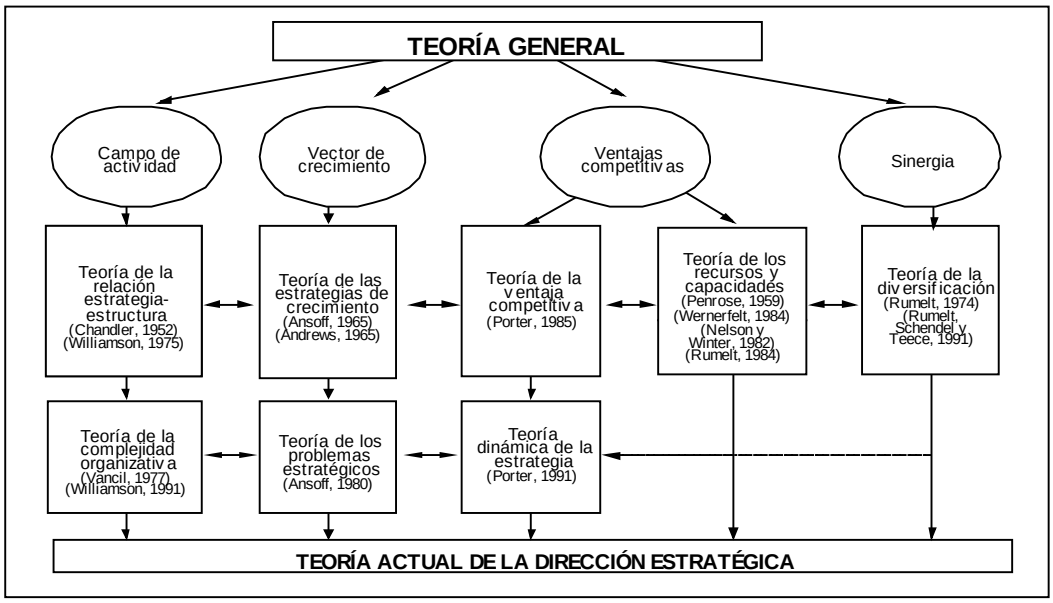
2.-La determinación de la forma de competir en cada negocio; es decir, la elección de una "estrategia competitiva", la cual se define como el conjunto estructurado de acciones que la empresa piensa activar, para lograr y mantener una posición competitiva sostenible y sólida frente al resto de la industria o sector de actividad. La determinación de cómo competir es equivalente a la decisión de cómo la empresa va a procurar alcanzar y conservar ventajas competitivas.

El modelo conceptual de estrategia de Ansoff (1965: cap. 6), encierra una guía útil para analizar el desarrollo del pensamiento estratégico, desde la perspectiva de la "estrategia como posición", al distinguir cuatro elementos básicos: campo de actividad (ámbito producto-mercado), vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia. Son cuatro componentes clásicos de la estrategia que han alimentado y jalonado la evolución del pensamiento estratégico, al dirigirse los sucesivos trabajos aparecidos mayoritariamente hacia uno o varios de ellos, habiéndose conseguido así establecer el amplio cuerpo teórico de que hoy goza el análisis estratégico. El Gráfico 2.5 reproduce un esquema que pretende organizar las corrientes del pensamiento estratégico alrededor de los componentes mencionados.

Los dos factores señalados en primer lugar constituyeron el objeto de estudio de un notorio grupo de trabajos publicados entre las décadas de 1960 y 1970[26]. A pesar de que esta corriente pionera percibió el papel principal de la creación de ventajas competitivas y la interacción biunívoca que se establece entre empresa y entorno, su dedicación analítica todavía estuvo presidida por la selección del campo de actividad y del vector de crecimiento de la empresa. En cuanto al tercer componente de la estrategia, las ventajas competitivas, la investigación orientada a la "estrategia como posición" ha adoptado un planteamiento muy cercano al concepto de "estrategia como plan".

Las diferentes líneas de trabajo que se irán desmadejando a continuación y, particularmente, la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1985) y los modelos de análisis de carteras, han confeccionado una Teoría de la Estrategia que se centra en la búsqueda de posiciones competitivas ventajosas, dentro de cierto ámbito y en la determinación del patrón óptimo de despliegue de los recursos, a partir de las restricciones impuestas por el entorno competitivo de la industria (sector turístico). La definición de la estrategia se efectúa hacia afuera de la empresa, buscando instalarla, dentro del entorno competitivo de su ámbito, en una posición específica.

Gráfico 2.5.- Evolución de la Teoría de la Estrategia



Fuente: Bueno (1995a: 32).

El concepto de "estrategia como posición" se encuentra ligado mayoritariamente a la definición de "estrategia como plan", si bien Mintzberg (1987a: 18) propugna que pueda compatibilizarse con estrategias deliberadas o emergentes. Entonces la posición competitiva de la empresa puede ser predeterminada y alcanzada por medio de un plan de acción o descubierta a través de un patrón de comportamiento. Desde esta perspectiva, la decantación externa de las primeras investigaciones en estrategia, habría

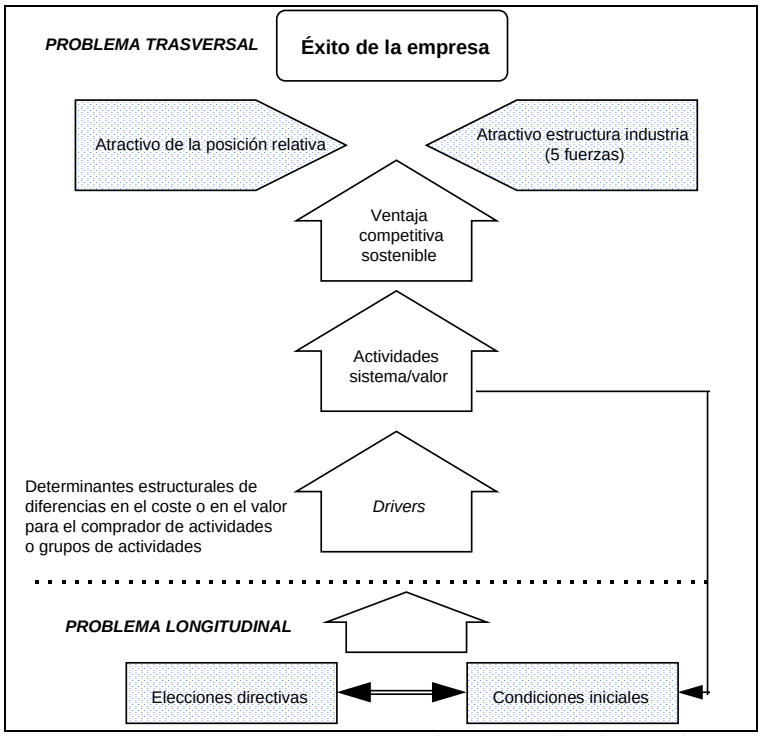
[26] Destacan, entre otras, las aportaciones clásicas de Chandler (1962), Ansoff (1965, 1968, 1980), Learned et al. (1965), Andrews (1971) y Vancil (1976).

supuesto la ignorancia de los procesos de decisión internos a la empresa, los cuales subyacen a la propia definición de estrategia.

Como contrapartida destaca la "estrategia como perspectiva" (Mintzberg 1987a: 19-20), cuya esencia revela que la estrategia va más allá de la "selección de una posición", adentrándose en matices más profundos que suponen "una manera particular de percibir el mundo". Esta orientación del pensamiento estratégico precisamente se dirige al interior de la organización, haciendo hincapié en el interior de las cabezas del estratega colectivo, al entender la estrategia desde una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. Este enfoque ha tratado de demostrar que el proceso de formulación de la estrategia no es exclusivamente racional, ni apoya únicamente la construcción de la posición competitiva a partir de las imperfecciones del mercado, ya que existe un componente cultural en ese proceso, unido básicamente a la especificidad de cada empresa, que posibilita la adquisición de ventajas competitivas sólidas.

El concepto de "estrategia como perspectiva" se ha beneficiado de las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades y de ciertos trabajos pioneros en el ámbito de la Teoría de la Estrategia, que serán abordados posteriormente, dentro de este mismo epígrafe, especialmente la Teoría de la Excelencia Organizativa y la Teoría de la Estrategia basada en las Competencias; aunque debe subrayarse que este enfoque encuentra su principal limitación en el olvido de los factores del entorno y muy especialmente en la dimensión técnico-económica. De acuerdo con Camisón (1997a: 87), si a las aportaciones prescriptivas se les podía acusar de "miopía organizativa", a las aportaciones descriptivas se las tacha de "miopía económica".

Gráfico 2.6.- Los determinantes del éxito en la Teoría Dinámica de la Estrategia de Porter



Nota: Los *drivers* o "fuerzas motrices" se definen como "determinantes estructurales de diferencias entre competidores en el coste o el valor para el comprador de actividades o grupos de actividades" (Porter, 1991).
Fuente: Porter (1991: 100).

Cabe insistir ahora en las fuentes de ventajas competitivas que emergen asociadas al tamaño de la empresa, las cuales se vinculan a la Teoría de la Estrategia, que adopta esta magnitud precisamente como fuente fundamental de ventajas competitivas. Dicha Teoría, desde la "aproximación racional", tiene como área de investigación prioritaria el encaje de la organización en su entorno, recurriendo a la estrategia (Ansoff, 1965, 1985; Andrews, 1971; Child, 1972; Hofer y Schendel, 1978).

Las estrategias y las estructuras organizativas son instrumentos que deben cambiar según las condiciones del entorno y la evolución de las capacidades y la naturaleza interna de la organización. La estrategia y la organización óptimas de cada empresa, al depender de la naturaleza de su entorno, así como del grado de adaptación de las capacidades y características de la organización a las demandas del medio ambiente, nacen de un conocimiento y evaluación correctos de dichas demandas.

Esta perspectiva de la Teoría de la Estrategia ha tenido como una de sus constantes la consideración de la variable tamaño, que se erige como un factor contingente decisivo en la configuración de la estrategia y la estructura de la empresa, por lo que se constituye en el soporte teórico más firme de la Teoría de la Competitividad, aunque debe señalarse que la Teoría de la Estrategia parte de dos perspectivas teóricas distintas.

Una primera perspectiva de investigación, identificada como la Nueva Economía Industrial, promueve una renovación profunda de la Organización Industrial clásica, que entre otras peculiaridades comporta un análisis más

concienzudo de variables estratégicas internas, determinantes esenciales de la competitividad de la empresa.

La segunda perspectiva recurre a la "aproximación racional" al problema estratégico, distinguiendo dos líneas de trabajo orientadas a la creación de "marcos"[27] -"*frameworks*"- (Fernández, 1987: 7-8): a) la "Planificación Estratégica", que se centra en las primeras investigaciones sobre el desarrollo de la estrategia, básicamente en los sistemas de planificación; y, b) los "Modelos de Ubicación" o "Posicionamiento de Negocios", que aparecen como reacción frente a la obsesión planificadora anterior y se muestran preocupados ante todo por la definición del contenido de la estrategia, que la conceptúan como el elemento clave de la empresa.

El propósito de dichos modelos es el encuadramiento del ámbito competitivo de la empresa (productos/mercados) y de las estrategias genéricas a desarrollar para conseguir una posición competitiva ventajosa, en función de las características del entorno competitivo de cada negocio. De nuevo Mintzberg (1985) aporta las claves, al diferenciar dentro de dichos modelos dos grupos de estudios escalonados cronológicamente: los modelos de Análisis de Cartera y el Proyecto PIMS, que vivieron su esplendor a lo largo de los años setenta, de la mano de las empresas de consultoría; y el Enfoque Estratégico Contingente, propio de los años ochenta, constituido por contribuciones fruto de la labor de investigaciones de cariz académico, en donde han alcanzado un liderazgo incuestionable los trabajos de Porter (1980, 1985, 1990a y 1991).

Concluyentemente, se extrae como colofón que los modelos de cartera no aportan una *"teoría general que permita comprender la estructura de una industria y el comportamiento de las empresas competitivas y, en consecuencia, disponer de un marco normativo que ofrezca recomendaciones sobre las estrategias a seguir en cada caso particular"* (Lafuente y Salas, 1983: 67).

Por su parte, las aproximaciones teóricas de la Nueva Economía Industrial y los modelos de Análisis de Cartera, conservan elementos de contingencia en su particular diseño de recomendaciones para el comportamiento estratégico discrecional de la empresa, aunque sólo será en la década de los ochenta cuando se sentarán las bases de una potencial Teoría Contingente de la Estrategia (Bernasconi, 1983; Mintzberg, 1985). La construcción de "marcos" teóricos contingentes y globales, rompe la visión mecanicista implícita en los enfoques antes mencionados, rechazando la idea de estrategia óptima y admitiendo, en cambio, la riqueza y pluralidad del entorno y la estrategia de empresa. Bajo esta óptica se pretende diseñar un sistema teórico capaz de integrar tipos de entorno, estrategias y estructuras,

[27] El propósito de los "marcos" es ayudar al analista a pensar mejor el problema, comprendiendo la empresa y su entorno y definiendo y seleccionando entre las alternativas estratégicas disponibles, sin importar la industria y la posición inicial. La contribución *porteriana* explica que los enfoques a la construcción de la teoría basados en modelos y en "marcos" no son mutuamente excluyentes, sino que cada uno debiera afianzar al otro.

sin recurrir a esquemas simplificadores de cada uno. Por tanto, ahora ya no se parte de una única estrategia óptima, sino que se cuenta con tres: liderazgo en costes, diferenciación y focalización, adaptables a distintos tipos de industrias (sectores como el turístico): fragmentadas(os), maduras(os), en declive, nacientes y globales (Porter, 1980).

La rúbrica de los modelos estratégicos contingentes engloba las aportaciones de la Economía Industrial al análisis estratégico, con la finalidad de modelar una teoría económica de la Dirección Estratégica. El objeto de esta teoría es identificar las grandes fuerzas que constriñen el comportamiento de las empresas y que crean oportunidades de negocio (Moss, 1981: 14), mediante el análisis del sector competitivo en que opera la empresa, que en nuestro caso va a ser el turístico. La capacidad de aislar las características estructurales de cada sector constituye precisamente la raíz para el diseño de las estrategias competitivas más adecuadas. La toma en consideración de los conceptos prestados por la Economía Industrial proporciona una metodología rigurosa de análisis industrial y competitivo[28].

El núcleo de la denominada Teoría Contingente de la Estrategia está constituido por los estudios de Porter (1980, 1985 y 1990a)[29], quien se ha convertido en el máximo representante de la aproximación económica al problema estratégico, al ser el autor y propulsor de la teoría normativa de la Economía Industrial como una teoría positiva de la Dirección Estratégica (Teece, 1984: 94). De sus contribuciones se han hecho eco diferentes estudiosos de la Economía Industrial, al haberse transformado aquellas en referentes del análisis estratégico, por lo que ahora y aquí se recurre a su conceptualización de la Teoría de la Ventaja Competitiva, que a la postre será un aspecto explicativo de la competitividad diferencial existente entre los negocios arraigados en el sector turístico de un destino.

No obstante, el concepto de ventaja competitiva ha ido evolucionando con el tiempo, en consonancia con el avance experimentado por la investigación registrada a lo largo de la cadena de la estrategia; lo que no ha impedido que se echase en falta un marco capaz de comprender amplia e integralmente todas las fuentes de ventajas competitivas. Por ello cabe reconocer que probablemente la primera aportación decisiva para una configuración cabal y amplia del concepto fuese la de Ansoff (1965: 129), al definir la ventaja competitiva como: *"las características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto/mercado y el vector de crecimiento"*.

[28] Los conceptos más importantes que se conjugan en la aproximación estructural son: barreras de entrada y de salida (Caves y Porter, 1977), barreras de movilidad y sobre el constructo (entendiendo por tal "algo construido o compuesto sistemáticamente", es decir, un concepto o una teoría formulada con el objetivo de integrar de forma sistemática los aspectos concretos insertos en un fenómeno que trata de explicarse) grupo estratégico (Newman, 1978; Porter, 1979 y 1980) y economías de alcance (Baumol et al., 1982).

[29] Estas tres obras engloban el pensamiento *porteriano* y sus principales contribuciones en el ámbito de la Economía Industrial, pudiéndose encontrar una síntesis sobre su evolución en de Man (1994).

De todos modos, la aparición de una Teoría de la Estrategia capaz de captar de qué forma se generan y mantienen ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo a través de “marcos”, surge con la aportación de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1985). Bajo esta teoría se determina que el papel de la estrategia es generar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores; si bien, queda por resolver cómo se obtiene esa posición competitiva ventajosa y se extrae de ella una renta.

A pesar de lo cual Porter (1991: 98), fiel a la hipótesis estructuralista y en cierta medida continuador de la tradición de la Economía Industrial, defiende que para progresar en la creación de una Teoría de la Estrategia, susceptible de recoger la realidad y ofrecer una explicación razonable de las fuentes de la competitividad, se requiere ir más allá de modelos e imaginar herramientas más estructuradas y precisas, que permitan comprender el entorno competitivo de una empresa y su posición relativa. Su propuesta teórica, plasmada en distintos trabajos, todos ellos muy reconocidos y ya mencionados en estas páginas (Porter, 1980, 1985, 1990a, 1991), consiste en construir un grupo de “marcos” para encadenar las decisiones que una empresa toma en cuanto a una industria (o sector en ciertos casos, como el que constituye el turismo), posicionamiento y configuración de actividades, con los resultados alcanzados.

En esta teoría, la ventaja competitiva, pues, se define por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y es fruto del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional. Porter (1985) explica la posición competitiva relativa y el éxito competitivo de la empresa como el resultado de dos “efectos”:

1.-El “efecto posicionamiento”, a través del cual se reconoce la influencia de la especificidad de cada empresa; de la posición relativa que la empresa se ha forjado en su industria.

2.-El “efecto industria”, por el que se conoce la influencia derivada de los rasgos estructurales vitales de cada sector, determinantes de la competencia en su seno y de las posiciones de los competidores.

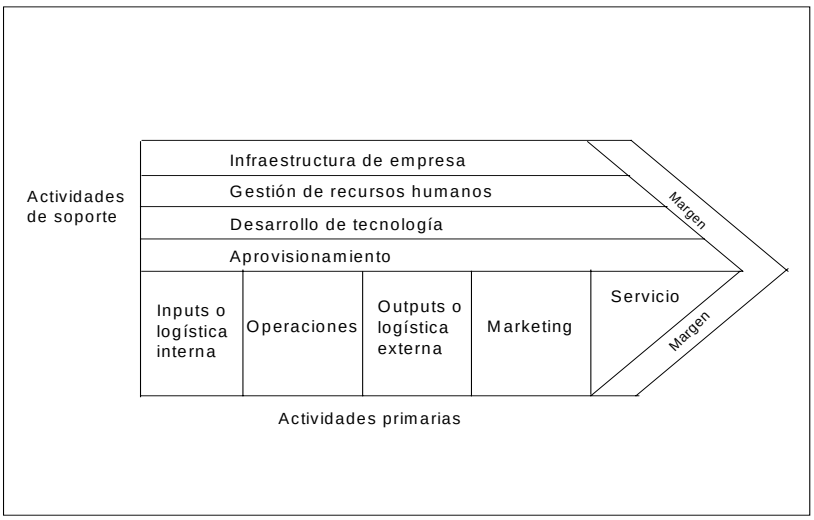
El éxito competitivo está en función de una posición relativa atractiva, que es un resultado derivado de la posesión por parte de la empresa de ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores. Porter (1980) describe tres estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Así pues, el desempeño superior de una empresa proviene del alcance de uno o dos tipos de ventajas competitivas: coste y diferenciación.

Porter (1985) profundiza en las fuentes de ventajas competitivas, de donde nacen los centros que él denomina “actividades”, en los cuales la empresa logra crear valor -ventajas competitivas genéricas en costes o diferenciación- por su habilidad para ejecutar las “actividades” que se le requieran a un coste menor que sus competidores, o de modos especiales que creen valor para el comprador. De ahí que un área clave consista en conocer cómo se genera valor dentro de la empresa, por medio de las “actividades” que desarrolla la misma, para lo cual Porter (1985: 55) sugiere la cadena de valor, que permite descomponer la empresa en una serie de “actividades primarias” y de “soporte”, buscando en cada una sus “guías de coste” y “guías de exclusividad”, a fin de identificar fuentes de ventajas competitivas en costes o diferenciación.

Puesto que ciertas actividades de una empresa están encadenadas a otras actividades de sus proveedores y clientes, es obvio que el análisis del proceso de creación de valor mediante la cadena de valor debe proseguir con la investigación del modo en que esta cadena se entrelaza con las cadenas de valor de sus proveedores y clientes.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Gráfico 2.7.- La cadena de valor de la empresa



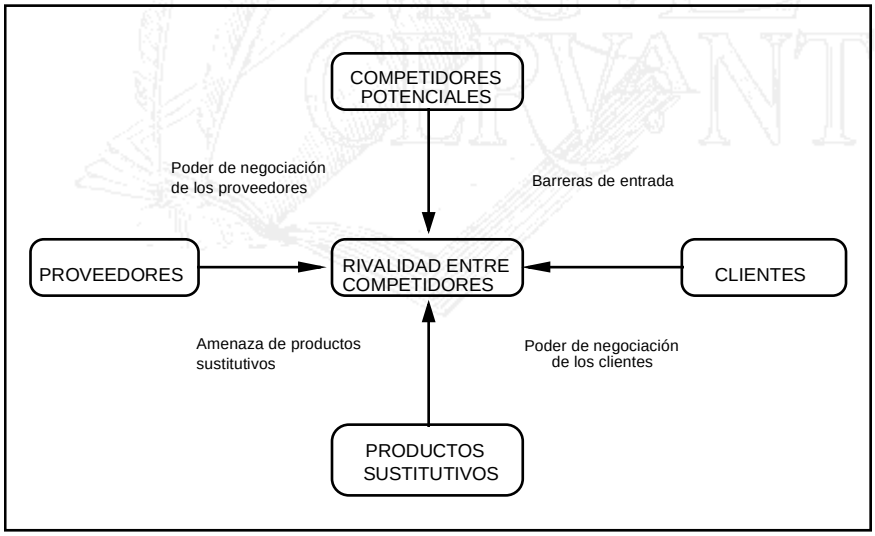
Fuente: Porter (1985: 55).

A su vez, Porter (1985: 21) se aleja de la interpretación unilateral del paradigma de la Economía Industrial, al admitir que las acciones para crear ventajas competitivas tienen frecuentemente importantes repercusiones para la estructura de la industria; no obstante, sin desmerecer su análisis de las “actividades” y variables internas a la empresa, enfatiza sobre las variables estructurales de la industria, con objeto de explicar el éxito de la empresa. La tesis central de sus trabajos es que la estructura del sector constituye el determinante crítico de la ventaja competitiva, puesto que conforma el espacio en el que cada competidor puede emprender acciones hacia el éxito competitivo.

En justa respuesta a la importancia que adquiere, para el estudio de la estrategia, la inmersión de la empresa en la industria/sector de pertenencia, Porter (1985) se inclina por seleccionar como núcleo básico de análisis a la unidad estratégica de negocio. Así, un rasgo esencial de su teoría será la estrecha ligazón entre ventaja competitiva y ámbito competitivo, al indicar que la ventaja competitiva es alcanzada dentro de cierto ámbito y que la elección precisamente del ámbito es un elemento central de la estrategia. Por tanto, la empresa diversificada no podrá ser unidad de análisis en sí, ya que las diferentes unidades de negocio que encierra requieren atención particular. De ahí que dicho autor defina a la empresa como una cartera de negocios o como esas ya mencionadas combinaciones producto-mercado.

La principal aportación de Porter (1980) ha sido su propuesta de una metodología sistemática de análisis competitivo, donde define el "marco" dentro del cual las empresas de cada industria o sector presionan en busca de ventajas competitivas, señalando los imperativos estructurales que respetarán las opciones competitivas de cada empresa, de los cuales depende el comportamiento y, ulteriormente, los resultados de las empresas. Con objeto de efectuar el estudio de los elementos cruciales de la estructura de la industria, Porter (1980: 24) sugiere su clásico modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Gráfico 2.8).

Gráfico 2.8.- El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Porter (1980: 24).

De acuerdo con este modelo, la situación competitiva de una empresa en cierta industria o sector[30] dependerá en consecuencia de cinco grupos de variables (Porter, 1980):

1.-*La amenaza de nuevos competidores*. La entrada de nuevos participantes en la industria supone una amenaza para las empresas ya instaladas, las cuales protegerán su posición mediante la creación

[30] En nuestro caso se aplicará este modelo al sector turístico, tal como se contempla extensivamente en el Capítulo 5 de esta tesis.

o explotación de barreras de entrada. Hay seis orígenes fundamentales de barreras contra la competencia:

÷ Economías de escala.
÷ Diferenciación de producto.
÷ Requerimientos de capital.
÷ Desventajas en costes (independientes del tamaño), debido a:
- Curva de aprendizaje y experiencia.
- Patentes tecnológicas.
- Mejores fuentes de materias primas.
- Activos adquiridos pre-inflación.
- Subvenciones.
- Ubicación favorable.
÷ Acceso a canales de distribución.
÷ Política gubernamental.

2.-*El poder de negociación de los clientes*. Se considera que un grupo comprador es importante si:

÷! Está concentrado en compras de gran volumen.
÷! Los productos que adquieren son estándar o no diferenciados.
÷! Las compras de productos a la industria forman parte de su producto y suponen una parte importante de su coste.
÷! Beneficios bajos, lo que les obliga a bajar los precios de sus compras.
÷! El producto adquirido no es sustancial para la calidad de sus productos.
÷! El producto adquirido a la industria no le ahorra dinero al comprador, ya que la calidad es más importante.
÷! Existe la amenaza de integración hacia atrás.

3.-El *poder de negociación de los proveedores*. Será importante si:

÷! Está dominado por pocas compañías y está más concentrado que la industria/sector al que vende.
÷! Su producto es único o al menos diferenciado, o existen costos fluctuantes (costes fijos a los que se enfrenta el cliente al cambiar de proveedor).
÷! No está obligado a competir con otros productos.
÷! Supone una amenaza de integración hacia delante.
÷! La industria no es un grupo importante del grupo de proveedores.

4.- La *rivalidad entre los competidores*. Que aumenta cuando:

÷! Los competidores son numerosos, del mismo tamaño y de poder similar.
÷! El crecimiento de la industria o del sector es lento.
÷! El producto carece de diferenciación o de costes fluctuantes.
÷! Los costes fijos son altos o el producto es perecedero.
÷! La capacidad aumenta significativamente.
÷! Las barreras de salida son altas.
÷! Las estrategias y culturas de los rivales son muy distintas.

5.-*La amenaza de la existencia de productos sustitutivos*. Lo cual supone fijar el precio máximo al que se puede vender en la industria/sector, por lo que cualquier solución exige mejorar la calidad o diferenciar el producto. Deberán ser objeto de atención:

÷! Aquellos que presentan una mejora en la relación precio-prestaciones respecto a la industria/sector.
÷! Son fabricados por industrias/sectores con altos márgenes de beneficio.

La principal virtud del trabajo de Porter (1980) ha sido evidenciar que la libertad de la empresa, para actuar sobre sus recursos y actividades, no merma el hecho de que el valor competitivo de tales acciones sólo es medible en términos de cierto mercado de consumidores, que adquieren un determinado producto entre la oferta de un conjunto de competidores. El entorno competitivo de la empresa, analizado por ejemplo a través de la técnica del ciclo de vida del producto[31], proporciona pistas útiles sobre la naturaleza de la competencia, sus características en cuanto a tamaño y tecnología y las opciones estratégicas disponibles, según la fase del ciclo en que se sitúe el negocio de la empresa.

Resumidamente, los trabajos de Porter (1980, 1985 1990a y 1991) han supuesto la consagración de la preferencia por las variables *"hard"* sobre las variables *"soft"* y la concentración del estudio en la formulación de la estrategia en detrimento de su puesta en práctica. A ello ha contribuido, de manera definitiva, la gran y rápida difusión de las ideas *porterianas*, algo inusual en un campo donde la investigación ha estado viciada de un bajo índice de aplicación práctica.

Después del repaso efectuado a las contribuciones de Porter, corresponde citar, en el contexto de las fuentes de ventajas competitivas, la Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa, la cual se ha nutrido del conocimiento englobado en la conocida como *Escuela de la Relación Estrategia-Estructura* (Chandler, 1962). Este enfoque, que arranca reconociendo que los cambios del entorno influyen decisivamente en la estrategia de la empresa, dirigiéndola hacia un incremento de su diversificación, se ha consagrado a la investigación de la evolución de la naturaleza de la estrategia, la organización y los vínculos entre ambas, a medida que la empresa se desarrollaba y crecía en tamaño. La Teoría de la Relación Estrategia-Estructura ha sido reforzada por posteriores trabajos, entre los que sobresalen las aportaciones de Williamson (1964, 1975 y 1979), autor que alude al papel de la organización "*M-Form*" o estructura multidivisional, como opción estructural más eficiente que el mercado en contextos de diversificación de negocios y crecimiento.

La conclusión finalmente alcanzada, a partir de las líneas de investigación señaladas, ha sido la identificación de una serie de ventajas competitivas que en principio se consideraban privativas de la gran empresa, enfatizadas en cinco ámbitos básicos:

1.-*Economías de escala y curva de experiencia*. Esta hipótesis indica que la *pyme* no podrá competir en precios con la gran empresa,

[31] El concepto del ciclo de vida del producto en el ámbito del sector turístico, se desarrolla con mayor detalle en el Epígrafe 2.2.3 y en el Capítulo 4 de esta tesis.

conocidas las ventajas en costes alcanzadas por ésta, debido a su mayor escala de fabricación y al "efecto experiencia" obtenido gracias a un mayor volumen global de producción.

2.-*Recursos financieros*. La gran empresa goza habitualmente de una base financiera más sólida, tanto por su mayor capitalización propia como por su mayor accesibilidad a las diversas fuentes de financiación.

3.-*Recursos humanos*. La contratación de mano de obra por la *pyme* sufre un desequilibrio de capacidades frente a la gran empresa. La capacidad de la *pyme* para elevar el nivel de habilidad y competencia tecnológicas de su fuerza de trabajo descansa, primordialmente, sobre el reciclaje interno, dada la posición dominante de la gran empresa para contratar los mejores recursos directivos, ya sea internalizándolos (contratándolos como directivos) o mediante su externalización (contratación externa de expertos). La mayor facilidad de contratación debe redundar en el dominio de las técnicas de gestión más eficaces.

4.-*Recursos de marketing*. La gran empresa dispone de una cantidad de recursos mayor en el área comercial, entendiendo por tal la reputación, la imagen de empresa, las marcas comerciales, las redes de distribución, la capacidad negociadora frente a clientes y proveedores, el poder monopolístico para fijar precios por encima del nivel competitivo, etc., debido al desequilibrio de orden financiero que se da en su favor, a lo que se unen habilidades de gestión y una apreciable fuerza relativa.

5.-*Recursos tecnológicos*. La simple ventaja que ostenta la gran empresa en capacidad financiera y capital humano explican su favorable posición tecnológica y en I+D.

La Teoría de la Estrategia orientada básicamente a la gran empresa, dejaba escasas oportunidades para competir con eficacia a los negocios de dimensión menor, dadas sus limitaciones de recursos. Este estado de opinión se ha visto modificado con profundidad, merced a investigaciones efectuadas (Woo y Cooper, 1981; Woo, 1983 y 1987), siguiendo la orientación estructural de Porter, de las cuales se deduce que las *pymes* más cualificadas se encontraban en entornos caracterizados por la estabilidad, productos de alto valor añadido y un gran número de competidores.

En consecuencia, se dispone de una base significativa para plantear la sustentabilidad de las ventajas competitivas, que originariamente se atribuían con exclusividad a la gran empresa. De tal manera que empiezan a reconocerse, dentro de la Dirección Estratégica, líneas de investigación que rompen con convicciones tradicionales y que refuerzan el valor competitivo de ciertos activos asociados a la organización flexible y a la *pyme*, donde destaca la Teoría de Recursos y Capacidades y algunos enfoques equilibrados a una Teoría de la Estrategia que reconocen el valor de las competencias distintivas en la formulación de la estrategia de la empresa. De todo ello se extrae como

corolario, que la competitividad de la *pyme* no tiene porque seguir el modelo de la gran empresa, sustentado en los "efectos" ya conocidos de las economías de escala y curva de experiencia, junto a su particular despliegue de recursos financieros, humanos, comerciales y tecnológicos, sino antes al contrario, existen estrategias alternativas para la reestructuración organizativa de cara a la búsqueda de una dimensión competitiva. A partir de estas nuevas tomas de posición, el aumento del tamaño de empresa puede ser una opción válida en ciertos casos, pero resulta inalcanzable y no necesariamente la mejor alternativa en otras ocasiones (Lafuente y Yagüe, 1989).

Las competencias distintivas, que, como se acaba de señalar, entran ya en la formulación estratégica de una empresa, son una fuente incuestionable de ventajas competitivas. De ahí que se evoque en el contexto de las corrientes de investigación que han desvelado las ventajas competitivas que la *pyme* posee frente a la gran empresa, la importancia que desempeña la posesión de ciertas competencias intangibles para la competitividad. Unida a esta base teórica se encuentra la observación sistemática de empresas con éxito competitivo, que han demostrado cómo las mismas basan su competitividad en una capacidad innovadora que descansa en la acumulación de recursos (principalmente intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores.

Este enfoque teórico no desprecia las "ventajas-país" y las "ventajas-industria" que una nación proporciona a sus empresas de cara a la competitividad internacional. Más bien, el enfoque emergente se caracteriza por colocar la responsabilidad decisiva de la competitividad de la empresa sobre ella misma, dada su especificidad, por lo que en consecuencia, la investigación de la competitividad empresarial se centrará en el análisis profundo de la propia empresa y sólo complementariamente como elemento de los mercados o habitantes de cierto entorno.

El acercamiento al fenómeno de la competitividad ha revalorizado el interés de las propuestas cercanas a una Teoría de la Estrategia, fundamentadas en principios y no ya en modelos o "marcos", que se sitúan próximos a los trabajos pioneros en investigación de la Estrategia. Estos estudios incidieron en el papel que juega en el éxito competitivo, entre otros factores, la especificidad de cada empresa por su historia, cultura, diseño estratégico y competencias distintivas. El trabajo conocido y ya clásico de Selznick (1957), acuñaba el concepto de competencia distintiva de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien. Andrews (1971: 98-108) le da ya una concepción más actual, al asociar la competencia distintiva a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, al desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, al grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común y a la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Por lo que se refiere a las contribuciones de la comunidad científica española en el ámbito de la Dirección Estratégica, se ha hecho hincapié en el papel decisivo de las competencias distintivas como fuente de ventajas competitivas, de modo que tanto dentro del análisis estratégico como en la fase de implantación de la estrategia, adquieren un relieve prioritario elementos tales como: la cultura de empresa, el mapa de poderes y el juego político existente en la organización, la peculiaridad de su arquitectura organizativa o las destrezas diferenciadas de sus recursos humanos[32].

La Dirección Estratégica ha retornado al camino en su día emprendido por los hoy clásicos de la Teoría de la Estrategia, tanto por el enfoque dado a su particular modo de construir la teoría, como por la importancia concedida al concepto competencias distintivas. En ello ha contado con la cooperación de tres líneas de investigación de los orígenes de las ventajas competitivas intrínsecas a la empresa: la Teoría de la Excelencia Empresarial (Peters y Waterman, 1982), la Teoría de la Estrategia basada en las Competencias (Hamel y Prahalad, 1994a y b; Hamel y Heene, eds., 1994) y la Teoría de Recursos y Capacidades (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Andrews, 1971; Grant, 1994). Adicionalmente, debe señalarse que el modelo de la Excelencia contiene lecciones valiosas que no deben despreciarse, pues las variables determinantes de la competitividad que incluye, vuelven a aparecer como fundamentales en enfoques teóricos posteriores, tal como acontece con la Teoría de Recursos y Capacidades.

La Teoría de la Estrategia basada en las Competencias, está estrechamente vinculada al concepto de competencias nucleares ("*core competences*") aportado por Prahalad y Hamel (1990) y a los activos intangibles, como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Las competencias distintivas son la principal fortaleza de una organización, y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia. Por lo que toda estrategia competitiva, capaz de proporcionar márgenes de competitividad a un negocio, deberá basarse en la conjunción específica de una oportunidad percibida en el entorno con las competencias distintivas de la empresa.

En cuanto a la Teoría de Recursos y Capacidades, indicar que la misma parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, estando estrechamente vinculada al concepto de competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 1990) y al reconocimiento de los activos intangibles como raíces esenciales de las ventajas competitivas sostenibles[33]. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia[34]. Este enfoque

[32] Este enfoque de la Dirección Estratégica es el empleado en trabajos como los de Menguzzato y Renau (1991), Cuervo (1995) o García Echevarría (1995).

[33] Un detallado análisis del puesto que desempeñan los recursos y las capacidades de la empresa en el establecimiento de ventajas competitivas sostenibles se encuentra en Fernández (1993 y 1995), Cuervo (1993b) y Navas y Guerras (1996).

[34] En este aspecto se produce un alto grado de coincidencia entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Estrategia basada en las competencias.

engloba, siguiendo a Mahoney y Pandian (1990), dos teorías: la Teoría de los Recursos y la Teoría de las Capacidades, que afrontan un mismo problema desde dos perspectivas que van a ser complementarias: la naturaleza de las competencias básicas de la empresa y su valor como fuente de ventajas competitivas, respectivamente; la primera teoría parte de una óptica estática y la segunda tiene un cariz claramente dinámico.

La Teoría de los Recursos nace de las mencionadas aportaciones pioneras de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971). Selznick concibe la empresa como un conjunto de recursos productivos, cuyo valor para el crecimiento no descansa en éstos, sino en los servicios que producen esos recursos o la forma en que son empleados (servicios directivos). Penrose subraya que los servicios fruto de los recursos configuran tanto la competencia empresarial como la directiva. Las ideas de Andrews han sido ya señaladas, distinguiéndose por su carácter relativamente más moderno, donde hace hincapié en la capacidad individual de los recursos humanos de la empresa y su influencia en el logro de metas comunes, a partir de una labor de coordinación de ese potencial con mentalidad de grupo.

Destacar la Teoría de las Capacidades Dinámicas que centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. Su dimensión dinámica desvela un origen sustentado en las fuentes del “espíritu emprendedor” y del proceso de innovación del empresario, formuladas originariamente por Schumpeter (1942). La proliferación de un extenso número de trabajos que dan sentido a este enfoque[35], formalizan ese concepto de competitividad de la empresa basado en las capacidades y habilidades que posee.

La existencia de diversos factores complementarios entre la Teoría de Recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas propician su integración (Amit y Schoemaker, 1993). Las características que se deducen de los activos producto de ambas teorías, fundamentan una visión conjunta de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades.

En consecuencia, la Teoría de Recursos y Capacidades ostenta hoy un protagonismo esencial en el análisis competitivo de la empresa, como agente primordial en el logro del éxito competitivo, cuya tesis central es precisamente la propia heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas que poseen. Por un lado, para la ejecución de sus actividades la empresa precisa recursos o activos internos, de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (encarnados en capital humano, prestigio y habilidades). Por otro lado, la ejecución de actividades por parte de la empresa crea capacidades u otros activos en forma de rutinas organizativas o conocimientos internos a la misma, o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de

[35] Señalar las contribuciones, entre otros, de: Nelson y Winter (1982), Dosi (1982), Rumelt (1984, 1991), Teece (1986), Winter (1987a), Prahalad y Hamel (1990) y Stalk et al. (1992).

marca, relaciones y redes). Entre los activos internos y externos se generan circuitos de retroalimentación permanente, que influyen sobre el coste o la eficacia de cada uno de ellos. Esta disparidad entre empresas derivada de los distintos recursos y capacidades poseídos, constituye la base para el alcance de ventajas competitivas sostenibles.

Resumidamente, el enfoque vigente sobre la competitividad, basado en la Teoría de Recursos y Capacidades, a la hora de interpretar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de los fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre empresas y a la posesión de una "cartera" de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que determinan la forma de diferenciación de cada empresa[36]. Desde esta propuesta teórica, la función principal que debe atender la dirección se resume en la identificación *ex-ante* del conjunto de recursos y capacidades, cuyo desarrollo pueda permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles, que promuevan rentas apropiables por la empresa (Grant, 1991a; Ventura, 1994). Esta teoría es de gran valor para la Dirección Estratégica, ya que proporciona a las empresas un esquema útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización intensifique aquéllos susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades explica adecuadamente cómo emprende la empresa procesos de crecimiento y su enfoque hacia nuevos negocios -estrategias de diversificación- y/o nuevos mercados -estrategias de internacionalización- (Suárez, 1994). La experiencia de la Teoría de Recursos y Capacidades aplicada al estudio del sector turístico, como fundamentación teórica, se encuentra en Camisón (1996a: 236-239) y como herramienta para respaldar el análisis empresarial del sector hotelero en Monfort (1995a: 73).

Profundizar un nivel más en la cadena de causalidad explicativa de la competitividad empresarial, exige interrogar sobre cómo consiguen ciertas empresas acumular algunos de los valiosos activos intangibles referenciados. El seguimiento de la capacidad competitiva, o sea, el estudio de la interacción competitiva entre los productos de la empresa y de los recursos y capacidades que cada una es capaz de movilizar, adquiere una connotación estática (ocurre en un lugar y tiempo determinados). En cambio, la exploración de las razones que explican las dotaciones de recursos, los modelos de organización del trabajo y de vínculos interempresariales, y el desarrollo de estructuras organizativas más integradoras, requiere de una dimensión

[36] El rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Lado et al., 1992; Kogut y Zander, 1992). En ello precisamente se apoya su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les confiere una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costes y su apropiación (Barney, 1991; Grant, 1991a; Peteraf, 1993). La complejidad para su copia nace de razones físicas (localización), temporales (prolongado período de tiempo para su acumulación), informativas ("ambigüedad causal" o dificultad para identificar el recurso o la capacidad que genera la ventaja) o de indisociabilidad de otras competencias. Las empresas pueden dificultar todavía más esta inimitabilidad desarrollando mecanismos de aislamiento (Lippman y Rumelt, 1982).

dinámica. Con ello se entra de lleno en la perspectiva longitudinal del problema estratégico indicadas por las recomendaciones *porterianas.* Se trata, pues, de escrutar el proceso de acumulación de recursos y capacidades y los factores institucionales que intervienen en él. De tal manera que en el modelo actualmente emergente sobre la competitividad, adquieren una capacidad altamente explicativa el diseño organizativo y un marco institucional singularmente adecuado para acumular determinados recursos y capacidades. En ese contexto adquieren el *status* de claves las rutinas organizativas y la cultura organizativa de la empresa[37].

Sin embargo, el valor competitivo de los activos intangibles no escapa al hecho de que todos sus matices innatos no son necesariamente tan positivos. La acumulación de activos intangibles, por parte de la empresa, se enfrenta a dificultades de variada índole que pueden alterar el trazado exitoso de tal proceso. En ese sentido es posible reconocer hasta cuatro factores susceptibles de frustrarlo: el prolongado período de acumulación necesario, su naturaleza de bien público, su fuerte grado de especificidad y la coespecialización de activos. Todos estos factores dificultan la explotación de los activos intangibles vía contratos de compraventa y/o cesión de derechos de uso (Salas, 1992a: 237).

La envergadura de los problemas señalados, exige de la empresa la adopción de acciones encaminadas a neutralizar los efectos negativos que se encuentran inseparablemente unidos a las características estudiadas en los activos intangibles. La estructura organizativa constituye un factor determinante, sin duda, para comprender las singularidades y la eficacia que una empresa tiene a la hora de activar y coordinar los activos intangibles adquiridos. Y es a partir de este planteamiento desde el que se cuestiona la validez de otros modelos, antaño eficaces para la acumulación y gestión de activos físicos, léase la organización *taylorista*, para incorporar en cambio diseños organizativos capaces de asegurar la eficacia competitiva mediante su estímulo a la acumulación de activos intangibles y a una gestión eficaz de los mismos, además de una especial capacidad para responder adecuadamente a la naturaleza turbulenta del entorno actual. Un referente fundamental de estos modelos organizativos lo constituyen la experiencia alemana y japonesa, ya mencionadas.

La presentación de nuevos principios de administración que fundamentan un diseño estratégico y organizativo caracterizado por su total desemejanza a los principios *tayloristas* tradicionales[38] ha sido efectuada por Salas (1992a: 237-242, 247-248 y 1995). Osterman (1994), a su vez, ha

[37] No debe ocultarse la existencia de una relación negativa clara entre lejanía en la cadena de causalidad respecto a la evaluación de los resultados *ex-post* y la literatura económica disponible. Una explicación a este hecho posiblemente reside en la novedad de los estudios sobre el impacto del marco institucional y del proceso de acumulación de recursos y capacidades, ya que incluso el propio análisis estático de los mismos siquiera lleva dos décadas a lo sumo, frente a la tradición de los estudios clásicos de la Economía Industrial.

[38] Planificación a corto plazo, integración vertical, centralización de las decisiones, gestión por conflicto de los recursos humanos, discrecionalidad directiva y reorganización empresarial externa.

aportado evidencia empírica sobre la complementariedad entre la estrategia, la base de recursos, la organización y la política de recursos humanos que definirían "organizaciones ideales". De este modelo de empresa emergente "ideal", a la que se le supone la forma organizativa más competente para alcanzar mejoras sustanciales en el crecimiento de la productividad, destacan cuatro rasgos (Camisón, 1997a: 103):

1.-Favorecer el establecimiento de objetivos a largo plazo, como medio de oponerse a los efectos perversos de la emigración de conocimiento directivo especializado.

2.-Establecer formas intermedias de organización, basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración.

3.-Implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa capaz de asegurar una percepción rápida del cambio y respuestas ágiles al mismo.

4.-Desarrollar procesos de mejora del marco institucional de la empresa y la economía en su conjunto, que superen los problemas derivados del carácter idiosincrásico de los activos intangibles y su subsiguiente valor residual.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En definitiva, en el modelo emergente de la competitividad, el diseño estratégico y organizativo y un marco institucional especialmente idóneo para acumular ciertos recursos y capacidades, constituyen aspectos críticos de la estrategia empresarial. De lo que se deduce una premisa referencial consistente en una relación positiva entre competitividad de la empresa y grado de acumulación y utilización eficaz de los activos intangibles que definen el modelo organizativo emergente "ideal". Por tanto, sus ventajas o desventajas competitivas se explican por el grado de distancia que separa su diseño estratégico y organizativo de dicho modelo.

Concluye este epígrafe con el estudio de la competitividad desde la óptica de la estructura de propiedad y control, a partir del análisis precisamente de las causas de la competitividad asentadas en la organización institucional de la empresa y del conjunto de la economía que cobran una relevancia significativa, como componente clave de una configuración organizativa capaz de favorecer y salvaguardar la acumulación de activos intangibles. Desde este marco conceptual, afincado en la línea contractual, Salas (1993a) concede una especial trascendencia al análisis de los mecanismos de asignación de capital que subsisten en la estructura de propiedad de las empresas.

Esta propuesta teórica ha sido utilizada (Salas 1992a y b; 1993a y b) para estudiar la competitividad de la empresa y sus determinantes, partiendo del análisis de los factores de competitividad relacionados con la estructura de propiedad y organización interna de la empresa y la gestión de las transacciones. Estas estructuras son el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, las actividades y procesos internos y externos empleados en la

producción y la venta, y los mecanismos de coordinación, integración y motivación que dirigen los esfuerzos colectivos del personal de la empresa. Por lo cual, constituyen un factor fundamental de los atributos incorporados al producto y a los activos intangibles acumulados por la empresa.

La eficacia de las instituciones que intervienen en el proceso de canalización del capital hacia la inversión productiva, es decir la estructura de propiedad entre ellas, ha provocado en el análisis económico un especial interés que trata de investigar su grado de eficacia en función de: a) su consistencia con el volumen y composición de la inversión productiva demandada en el futuro; y, b) su capacidad para detectar los recursos críticos para la mejora de la posición competitiva de la empresa, movilizar la financiación necesaria y optimizar su coordinación con los recursos humanos con los cuales operará.

La elección de la estructura financiera de la empresa y su acierto para resolver el conflicto latente entre accionistas y acreedores financieros en el ejercicio de sus derechos de propiedad sobre la empresa, tiene un impacto significativo en el proceso de acumulación de activos intangibles, que se basa en el bajo valor residual de los mismos.

Una pauta de conducta fundada en la financiación de nuevas inversiones mediante fondos propios parece estar de acuerdo con la teoría contractual de la contratación óptima, la cual "*establece que, en cada estado de la naturaleza, el control sobre los recursos de la empresa debe estar en manos de aquel colectivo que esté en mejores condiciones de maximizar su valor; ello exige que el volumen de deuda con el que financia la empresa sus recursos sea aproximadamente igual al valor de liquidación de esos recursos; un control sobre los recursos por parte de los accionistas cuando el valor corriente de aquello está por debajo de su valor de liquidación llevará consigo la asunción de elevados riesgos en las decisiones, puesto que los accionistas tienen muy poco que perder y mucho que ganar. Los acreedores financieros, en cambio, decidirán liquidar los activos, decisión que permite maximizar el valor de los mismos y recuperar el principal de la deuda aportada*" (Salas 1992a: 239-240).

Al aplicar la teoría de la contratación óptima expuesta, al tiempo que se incide en el bajo valor residual de los activos intangibles, se concluye que el nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en esta clase de activos será muy bajo (Myers, 1977). Indudablemente, el carácter específico de los activos intangibles les concede un escaso valor como garantía, lo que le impide a la empresa su financiación a través del endeudamiento. La conclusión lógica sería que "*el endeudamiento es tanto más adecuado cuando mayor es el peso relativo de los activos tangibles, por contraposición a los activos intangibles, cuyo valor depende de la continuidad de la empresa y de decisiones de inversión discrecionales y futuras*" (Arruñada, 1990: 166). Como colofón, desde la perspectiva contractual, la

financiación de los activos intangibles se debería atender principalmente con fondos propios.

Además, no sólo como consecuencia de las asimetrías de información que enfrentan las ampliaciones de capital, sino producto de la escasa presencia de la *pyme* en los mercados bursátiles, circunstancia plenamente extrapolable a la experiencia del sector turístico en general y del negocio hotelero en particular, exige que las posibilidades de acumular activos intangibles descansen básicamente en los fondos propios autogenerados. Si bien, en un contexto donde la autofinanciación pudiera ser la única fórmula posible, podría tener el inconveniente de imponer un ritmo lento a la dotación de activos intangibles, ora porque el endurecimiento de la competencia, ora por las propias dificultades competitivas, acaben alterando la cuenta de resultados.

En un contexto de concentración del capital y coincidencia propietarios-directivos, como ocurre en el sector turístico en gran medida, el factor básico para garantizar mecanismos internos de reestructuración organizativa que garanticen la continuidad de la acumulación de activos intangibles, será el alcance por los propietarios-directivos de la especialización directiva que diferencia a los profesionales contratados por la gran empresa, para optimizar su gestión. El factor clave se encuentra en que la propiedad-dirección esté en condiciones de acceder a la información necesaria para asimilar los cambios del entorno, definir estrategias acertadas a largo plazo y dirigir la empresa de forma que florezca el desarrollo de aquellos factores capaces de generar los servicios productivos denominados activos intangibles (Costa, 1993: 157-158).

En los casos de cobertura del incremento de la financiación propia mediante ampliaciones de capital abiertas, el mecanismo de reorganización empresarial es fundamentalmente ajeno, pues descansa en operaciones de toma de control por compradores externos. Este mecanismo institucional de reestructuración tiene demostrados efectos perversos, como el que constituye la transferencia del control a nuevos accionistas, que puede suponer una amenaza al aseguramiento del proceso de acumulación de activos intangibles, ya que la garantía de estas inversiones específicas, plasmadas en contratos a largo plazo, se fundamenta en gran medida en el mantenimiento de los compromisos a largo plazo de los antiguos propietarios.

Por contra, una atmósfera de predominio del endeudamiento obliga a asumir a los bancos un papel activo en la administración y los procesos de reorganización de las sociedades que financian, debido a que una parte sustantiva de la deuda no está garantizada por el valor de liquidación de los activos. Además, la deuda bancaria deberá ser a largo plazo para acomodarse al prolongado período de maduración de las inversiones específicas. El estudio de las instituciones vertebradas alrededor del proceso de asignación de capital a la inversión productiva, así como de la estructura de propiedad dominante en las economías más avanzadas, ha permitido revelar la emergencia de patrones organizativos alternativos y distintos

modelos de relación banca-industria, que se corresponden con diferentes patrones de empresa[39].

Singularmente, el modelo gerencial de empresa parece haberse garantizado su eficacia por la acumulación y gestión de activos físicos, transmisibles fácilmente a través del mercado. El predominio en la empresa norteamericana de estrategias de diversificación e integración vertical, edificadas sobre la acumulación de capital físico y financiero, parecen contrastar la validez de esta tesis. Mientras que la competitividad alemana y japonesa nace de la alta coincidencia de las pautas de comportamiento de la empresa y del modelo banca-industria, con todo el cúmulo de necesidades de diseño organizativo óptimo para la acumulación de activos intangibles trazadas anteriormente.

Es por ello que el modelo cooperativo de empresa parece mostrarse más eficaz para la acumulación y gestión de activos intangibles que el modelo gerencial. De este análisis de patrones organizativos alternativos para la institucionalización del mercado de capitales, a fin de canalizar financiación hacia la inversión productiva, ha tenido la virtud de demostrar que el modelo anglosajón no es la única opción con resultados contrastados. La competitividad de las empresas alemanas y japonesas avalan la validez de otro modelo bien distinto. No obstante, los autores que han investigado la cuestión de la eficacia-eficiencia comparados de ambos modelos (Salas, 1992a: 249-250 y 1993a: 120-121 y 129-130) sostienen que no existe uno dominante, tratándose de dos soluciones de equilibrio distintas al problema más amplio de organización de la producción y del intercambio.

En consecuencia, la evolución se inclina por enfatizar sobre la eficiencia relativa de las características que concurren en los recursos críticos que deberían acumularse para competir eficazmente en mercados abiertos; y en las transacciones que deberán gestionarse en los mercados de capitales y en las que se verán envueltos los agentes económicos. Partiendo de este enfoque, el modelo de empresa tradicional norteamericana, construido sobre una estructura jerarquizada, burocrática, fuertemente centralizada y verticalmente integrada, continuará siendo dominante para materializar ciertas ventajas competitivas en costes, basadas principalmente en activos físicos y en entornos relativamente estables (predecibles y controlables). A diferencia del modelo cooperativo de empresa, asentado en estructuras flexibles y descentralizadas, con un poder más compartido y cuasi-integradas verticalmente, vía acuerdos de cooperación, que se mostrará más eficaz para

[39] Dos patrones organizativos del marco institucional han sido identificados por Berglöf (1990), que los ha denominado organización con principios de mercado, los cuales ocupan un puesto dominante en los países anglosajones, y en los mercados con principios de organización, especialmente arraigados en Alemania y Japón. Estos dos patrones se corresponden, respectivamente, con dos de los modelos de empresa acuñados por Chandler (1977): el modelo de empresa gerencial, nacido en Estados Unidos a finales del siglo XIX y caracterizado por el llamado “capitalismo popular”, el cual se distingue por una alta dispersión accionarial que posibilita una amplia discrecionalidad directiva; y el modelo cooperativo de empresa, que emerge en Alemania y Japón a mediados de siglo, en el cual la concentración del capital convive con una alta proclividad a establecer acuerdos de cooperación internos (con trabajadores) y externos (con suministradores y acreedores financieros) a la empresa.

alcanzar ventajas competitivas apoyadas en activos intangibles; calificándose éste de deseable, aunque de costosa implantación en el sector turístico y especialmente en el negocio hotelero (Monfort, 1995a).

2.1.5.- Modelo teórico de síntesis explicativo de la competitividad empresarial

Existen diferentes modelos de empresa y diversos enfoques dirigidos todos ellos a construir una Teoría de la Estrategia, que se encaminan hacia el estudio de la organización, tras los cuales se encuentran hipótesis divergentes sobre la naturaleza de la empresa, los móviles del comportamiento y la estrategia, así como sobre las causas de la competitividad empresarial. Las diferencias entre estas aproximaciones teóricas provocan conclusiones absolutamente dispares sobre dos puntos que cabe calificar de críticos: las fuentes de ventajas competitivas y las perspectivas en la competencia *pyme*-gran empresa, tan presente en el modelo implantado alrededor del sector turístico, donde se produce una clásica bipolaridad entre, por ejemplo, hotel independiente-hotel de cadena o agencia de viajes-*touroperador*, por señalar dos conocidas situaciones.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Entre el primer grupo de enfoques se encuentra la perspectiva tecnológica de la Teoría de la Firma y la perspectiva estructural de la Economía Industrial, junto a otras corrientes del pensamiento estratégico, que han construido una teoría de la competitividad con clara preeminencia por la gran empresa, justificando con diversas hipótesis la existencia de una relación positiva entre tamaño de empresa y competitividad. En este caso las fuentes de ventajas competitivas se han colocado, principalmente, en las “ventajas-país” y en las “ventajas-industria”, propugnando que la conducta de la empresa y, por consiguiente, sus resultados, vienen predeterminados, con un escaso margen de maniobra, por la estructura de los mercados o por el mismo entorno nacional. Por contra, apenas se ha prestado atención, desde estos postulados teóricos, a las variables internas condicionantes de los resultados, enfatizándose fundamentalmente en la eficiencia de la empresa, bien sea entendida tecnológicamente por el nivel de costes que resulta de la proximidad del tamaño de planta a la dimensión óptima, bien sea estructuralmente incluyendo algunas otras variables relativas a la diferenciación que el tamaño posibilita.

Desde este enfoque: el tamaño, la estructura de la industria o del sector y el entorno nacional, son las variables determinantes clave del comportamiento estratégico y, por consiguiente, de la competitividad de la empresa. Aunque los modelos de empresa restantes son aproximaciones muy valiosas, al ajustarse más a la realidad empresarial y proporcionar una mejor comprensión de los factores organizativos críticos para la competitividad (vía diseño e implantación de una estrategia de éxito) y la dinámica organizativa.

La aproximación orientada al entorno, principalmente el enfoque estratégico, suministra una visión de la apertura organizativa a su entorno en

términos de intercambio, muy próxima a la que establecen con su hábitat natural los seres vivos, aunque permitiendo a la empresa una capacidad discrecional que enriquece el marco analítico, al facultar el estudio de las respuestas estratégicas con que la empresa busca defender o mejorar su posición en el mercado. En tal sentido, determinadas aportaciones procedentes de la Economía Industrial resultan sumamente útiles para comprender mejor las fuerzas del entorno competitivo, al facilitar la definición del valor económico de las capacidades distintivas de la empresa.

El enfoque estratégico basado en las competencias distintivas, junto con la Teoría de Recursos y Capacidades, sitúa todavía con mayor intensidad a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener el papel esencial de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas, especialmente activos intangibles ajenos en la mayor parte de las ocasiones a las transacciones que se dan cita en el mercado.

A su vez, la Economía de las Organizaciones ha venido a contribuir de manera destacada, al ser capaz de establecer las dimensiones fundamentales del diseño organizativo e institucional más adecuado para optimizar la acumulación y la gestión de los activos intangibles. Específicamente el enfoque contractual, que ha dirigido toda su atención hacia la forma de organizar la transacción y la gestión de los contratos, proporciona instrumentos válidos para comprender algunos procesos organizativos internos a la empresa, si bien se ampara en supuestos claramente restrictivos.

En cuanto a la investigación orientada hacia los “agentes” (pensamiento organizativo), a pesar de respaldar su análisis en los individuos y grupos, no ha logrado promover un modelo teórico global de la empresa, capaz de extraer normas eficaces de comportamiento estratégico, por lo que se centra finalmente en proponer un marco comprensivo de las necesidades e intereses de los “agentes”, que permita entender sus pautas de comportamiento y diseñar consecuentemente modelos eficaces de gestión de los recursos humanos (entiéndase: motivación, participación, satisfacción o control de conductas oportunistas).

A partir de estas aproximaciones teóricas, se llega a identificar a la empresa con una personalidad diferencial, abandonando el lastre de agente pasivo sometido a la tiranía del mercado, para alzarse como un agente activo dispuesto a desplegar estrategias ante la dinámica del entorno cambiante o propiciando el cambio ambiental que le favorezca en cada instante. Ante tal situación, el poder sobre los resultados se desliza desde el mercado a la empresa, logrando que su calidad de decisión y acción expliquen esencialmente su nivel de desempeño.

Desde las propuestas que engloban esta línea de investigación, las ventajas competitivas de la empresa no son ya sólo un activo compartido por las organizaciones imbricadas en cada sector/industria, que cada cual puede apropiarse según su habilidad para explotar las imperfecciones del mercado.

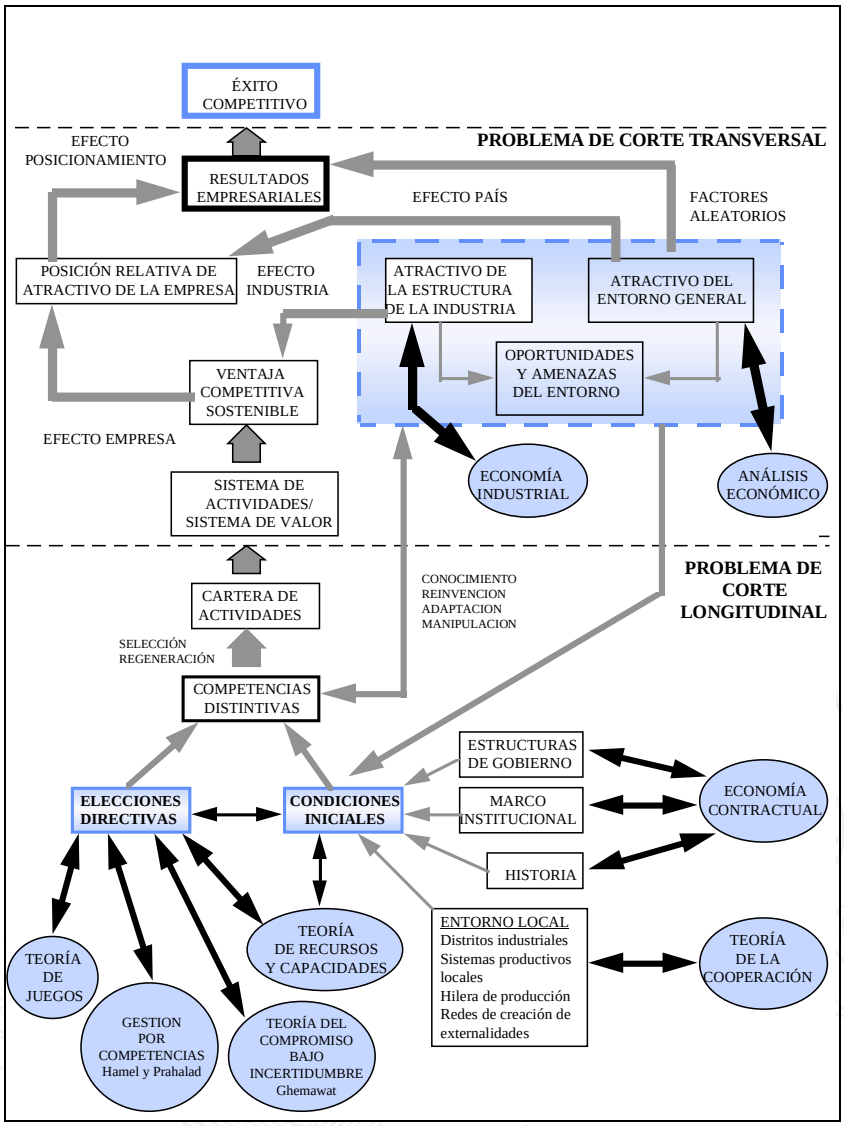
Sino que son, al mismo tiempo, el resultado de la acción estratégica decidida por cada empresa, que pretende leer y orientar la tendencia del entorno en sentido convergente con sus intereses. La fuerza que lidera el cambio no es ya la selección natural basada en la adaptación eficiente al medio, antes al contrario la constituye la capacidad innovadora de la empresa. La característica de este enfoque reside en su vocación por analizar la competitividad de la empresa, evaluando el comportamiento de la organización y no únicamente los mercados. Junto a las diferencias sobre la naturaleza de la unidad de análisis y el origen de las ventajas competitivas de la empresa, estos modelos teóricos presentan importantes disimilitudes con los temas propuestos por Porter (1991).

La conjunción del enfoque dirigido a la construcción de la teoría con las fuentes de ventajas competitivas y las variables analizadas, que determinan su mayor o menor sesgo hacia la gran empresa y el amplio conjunto de modelos teóricos existentes que se han ido repasando en este capítulo, es posible estructurarlo tal como se reproduce en el Gráfico 2.9, inspirado en las aportaciones de Porter (1991: 100), Salas (1993a: 114) y Camisón (1997a: 114).

A la luz de la rica y variada disponibilidad de perfiles proporcionados por los diversos enfoques existentes a la construcción de la teoría, llevan a inducir un marco integrador de las diversas propuestas de análisis de la competitividad empresarial. A este modelo le avalan dos ventajas. No conlleva una escala de relevancia de los distintos niveles causales de análisis, conceptualizándolos más adecuadamente como complementarios y mutuamente necesarios para conseguir una visión global del problema de la competitividad y de sus factores determinantes. A mayor abundamiento, se considera la reconciliación de las distintas disciplinas o modelos teóricos que han profundizado en el análisis científico de los determinantes de la competitividad, al tener en cuenta los diferenciados niveles de causalidad.

Desde esta sintetizada conjunción emerge un equilibrio entre la dimensión proyectivo-normativa de la Dirección Estratégica y la dimensión positiva de la investigación de contingencias, plasmada, a título de ejemplo, en la importancia dedicada a los recursos humanos en el diseño estratégico y como soporte de la estrategia. La Teoría de la Ventaja Competitiva resulta un excelente complemento de la Teoría de Recursos y Capacidades, desvelando que el valor económico de éstos últimos se vincula al entorno en que se desarrolla la competencia de cada mercado. Recíprocamente, la Teoría de Recursos y Capacidades enriquece a la Teoría de la Ventaja Competitiva, al ilustrar las causas de la posición competitiva y profundizar en las funciones en que se concentra la empresa en su búsqueda del desempeño competitivo.

Gráfico 2.9.- Cadena de causalidad de la competitividad empresarial



Fuente: Porter (1991: 100), Salas (1993a: 114) y Camisón (1997a: 114).

En conclusión, se contempla desde un principio de globalidad y de interrelación los distintos factores que jalonan la causalidad que guía la senda de competitividad de las empresas, resultando incompleto cualquier análisis parcial que se proponga, tal como lo ha señalado Salas (1993a: 114), quien advierte "*que comprender los factores de éxito y fracaso empresarial requiere combinar la empresa, el mercado y el entorno institucional como unidades de análisis, siendo incompleta cualquier aproximación que se centre exclusivamente en alguna de ellas*". De manera que para explicar el éxito competitivo de una empresa se precisa de una Teoría de la Estrategia que enlace las circunstancias ambientales, las condiciones iniciales, el comportamiento de la empresa y el marco institucional, con los resultados alcanzados por la organización y éstos con la posición competitiva relativa. El Gráfico 2.9 persigue como objetivo presentar un modelo con este fin.

Los indicadores citados del éxito competitivo vienen condicionados, pues, por una serie de "ventajas-país", "ventajas-industria", y "ventajas-empresa", que ya han sido referenciadas anteriormente y que perfilan el

enfoque seguido por esta tesis en el ámbito de la actividad turística y de los destinos en los que ejercen su función las empresas especializadas en la prestación de servicios de carácter lúdico y de satisfacción del ocio, donde sobresalen los negocios dedicados a la "hotelería de litoral", a los que se les ha prestado especial atención en estas páginas, entre otros de interés para el consumo turístico. Aunque permítasenos realizar una breve referencia en los epígrafes 2.2.1 y 2.2.2 al "efecto producto" y al "efecto territorio", respectivamente, por las implicaciones que éstos muestran en la configuración competitiva de los negocios y espacios de fuerte arraigo en la especialización turística.

2.2.- EL DESTINO TURÍSTICO COMO PRODUCTO INTEGRADO: "EFECTO PRODUCTO" Y "EFECTO TERRITORIO" SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Tras la revisión efectuada en el epígrafe anterior, referente a las distintas aportaciones que han jalonado la configuración del modelo teórico sobre la competitividad, se realiza a continuación una breve incursión en el destino turístico, como espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando un ente o un lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de la satisfacción del ocio, a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos.

El destino turístico se va a analizar como un conglomerado de productos -según el número de éstos formará parte de uno o más *clusters*, tal como se definió en el Epígrafe 2.1.2- que desarrolla su función en un perímetro geográfico determinado, donde ejercen su primordial acción factores comunes a otros lugares, pero de cuyo particular aprovechamiento surge el concepto de destino turístico, frente a lo que de otro modo no pasaría de considerarse un simple "argumento"[40], susceptible de explotarse desde la perspectiva de la actividad turística o se trataría únicamente de espacios de fuerte potencial no explotado. Entre dichos factores sobresalen el clima, las infra-supraestructuras, los servicios y los recursos naturales y culturales (Telisman-Kosuta et al., 1989: 557).

Otros autores (Vera, coor., 1997: 45) definen el destino turístico, desde una perspectiva territorial, como el receptor de los flujos turísticos, una vez el territorio y un medio ambiente con atractivos singulares son calificados de recursos turísticos. Pero además, téngase en cuenta que la explotación mercantil de esos recursos turísticos -la producción turística- se realiza en el territorio, a partir de diferentes configuraciones posibles en función de los espacios (litoral, rural, natural, urbano), convirtiéndose dicho territorio y el medio ambiente en un producto susceptible por sí mismo de generar atracción sobre una demanda de consumo turístico.

[40] Sobre el concepto de "argumento" turístico véase la introducción al Capítulo 4 de esta tesis.

De tal manera que el/los producto/s de un destino turístico competirán activamente en el seno de éste, si bien a través de diferentes estrategias de crecimiento, especialización y, posterior, posicionamiento, seleccionadas por cada destino, se intentará promover una masa crítica de producto/s competitivo/s, compatibles entre sí y con las prioridades de rentabilidad económica y social decididas particularmente por cada uno de ellos. Todo con el objetivo de poder finalmente cada destino competir conjuntamente en el entorno económico vigente, aceptando las dosis de turbulencia que correspondan en cada caso, a fin de, aún así, captar el contingente suficiente de turistas capaces de asegurar la rentabilidad pretendida por los negocios instalados y por las inversiones públicas asumidas en ese territorio. De ahí el interés que este aspecto tiene en el contexto de un destino turístico, lo que exige su consideración individualizada en el Epígrafe 2.2.2, referido exclusivamente al "efecto territorio", aunque posteriormente se volverá a los otros "efectos", reiteradamente señalados ("país"-"industria"-"empresa", ante todo este último), por ser en los que descansan los principios más activos de la competitividad del turismo actual.

El aspecto espacial tiene una destacada relevancia en la conceptualización del destino turístico, toda vez que cualquier producto turístico se fundamenta precisamente en un lugar geográfico (Tocquer y Zins, 1987; Vera, coor., 1997) que desempeña el papel de continente para el mismo, ya sea una playa o un museo, pues cualquiera de ambos se apoyará en un espacio territorial, agrupándose en torno a este elemento el resto de facetas que acaban definiendo el destino turístico, tales como las condiciones climáticas, las especificidades naturales de variada índole, ciudades, municipios, pueblos, fiestas, monumentos, parajes, atracciones, museos, establecimientos singulares, etc.

Por último, subrayar que el destino turístico, como fruto de la comercialización exitosa de uno o más productos, resultado así mismo de la conjugación de elementos tangibles (hoteles, restaurantes, playas, establecimientos de esparcimiento, etc.) e intangibles (marca, gestión de los negocios, imagen, etc.), requiere de un cierto análisis de las características que perfilan a un producto turístico, a fin evaluar adecuadamente la competitividad de la gestión y de las capacidades directivas que se persigue en estas páginas, una vez se conozcan con mayor detalle las singularidades del producto suministrado por las empresas del sector turístico, el cual es demandado y consumido en porcentajes crecientes por clientes de diverso origen, que dan el auténtico sentido a esta industria próspera del siglo XXI.

2.2.1.- La naturaleza del producto turístico y el "efecto producto"

La obtención de ventajas competitivas en turismo reclama una estrategia empresarial correctamente formulada y posteriormente implantada, que favorezca el lanzamiento, la potenciación o la simple reordenación de un producto, en un contexto caracterizado por un entorno cambiante que insoslayablemente afecta a las empresas del sector turístico, lo que exige una

gestión estratégica a los responsables empresariales ante el desarrollo de los productos turísticos, tanto nuevos como viejos. Tal planteamiento se identifica con el denominado "efecto producto", el cual interpreta la distancia que se origina entre la cartera de productos elaborada por las empresas y los posibles productos susceptibles de ser suministrados a partir de los atractivos proporcionados por el sector turístico en un espacio determinado. En definitiva, el "efecto producto" se configura como un elemento más del modelo teórico que se propone, sin que adquiera valor crítico *per se*, toda vez que los negocios participan en su construcción con un peso proporcional y no explicativo de superiores cotas de competitividad empresarial, aunque sí resulta significativo para una mejor comprensión de las condiciones especiales y diferenciadas en que se prestan los elementos que constituyen la satisfacción de la demanda de los turistas.

No obstante, resulta previo acotar el contenido de un producto turístico, pese a las dificultades que ello entraña, debido a la amplitud de matices que inciden en el mismo, pues a pesar de que el concepto de producto turístico arranca de la definición que la teoría económica imputa a un producto genérico[41], aquél se distingue por una serie de peculiaridades acondicionadas a las experiencias que persigue un turista cuando se encuentra desplazado fuera de su ámbito habitual.

Teniendo en cuenta tales salvedades, se puede introducir una primera definición del producto turístico, calificándolo como: "*una amalgama de servicios, instalaciones y destinos, que tienen el potencial necesario como para proporcionar al consumidor experiencias diferenciadas y a la empresa ventajas competitivas*" (Go, 1992: 76). Aunque es matizable esta definición, pues tanto el turista, como la empresa responsable de suministrar ciertos servicios a ese consumidor, incurren un intercambio de experiencias, a veces de compleja percepción, que exigen una teorización del producto turístico, que tenga en cuenta la faceta de la intangibilidad del bien o del servicio turístico.

En consecuencia, toma entidad la definición de Middleton (1994a), quien entiende por producto turístico "*la suma de componentes tangibles e intangibles, basados en una serie de actividades en destino, que es percibida por los visitantes como una experiencia y que es valorada a un precio cierto*", lo cual es completado por el mismo autor al añadir a esa definición el carácter de amalgama de componentes "*de atracción, de facilidades y de accesibilidad del destino*" (Middleton, 1994b: 78).

De lo anterior se deriva que el producto turístico es un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos tangibles unos e intangibles otros (Valls, 1996: 196), encontrándose entre los primeros los bienes propiamente dichos, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; mientras que por intangibles se identificarán los relacionados con la gestión, la

[41] Un producto genérico se define como "*cualquier cosa que pueda ofrecerse en el mercado, susceptible de adquisición, uso o consumo que satisfaga un deseo o necesidad. Puede ser un objeto físico, un servicio, una persona, un lugar, una organización, una idea*" (Kotler, 1984: 463).

imagen de marca o el precio, tan vital y todavía de tan gran impacto este último en el arranque y defensa de los productos arraigados a los modelos turísticos más convencionales.

La suma de recursos, infraestructuras generales y servicios turísticos definen la composición del producto turístico en un destino, en el que toma un protagonismo vital el territorio; de manera que "*los productos turísticos son el conjunto de estos elementos capaces de satisfacer una experiencia de viaje por razones esencialmente de ocio, respondiendo de esta manera a las motivaciones de un segmento del mercado*" (Vera, coor., 1997: 185); por lo cual "*se establece una relación intrínseca entre calidad territorial del destino y la función de comercialización turística que, aunque se clarifique la diferencia entre destino y producto*[42]*, la competitividad de los productos turísticos depende sobremanera de la imagen, organización, calidad y sostenibilidad del destino geográfico en general*" (Vera, coor., 1997: 185).

El producto turístico se entiende también como un servicio específico, que se diseña en atención a las necesidades y deseos, manifestados o percibidos de segmentos de público objetivo, constituyendo esta una visión que se califica desde el lado de la oferta, por correr a cargo de los organizadores de la potencial experiencia o disfrute de una vivencia de corte turístico, por lo que aquí se encuentran las propuestas efectuadas por las compañías aéreas, los hoteles y otras formas de alojamiento, restaurantes, agencias de viajes y un sin fin de establecimientos complementarios programados para la satisfacción del ocio (parques temáticos, acuáticos, …, festivales, folklore popular, etc.). Al mismo tiempo ese servicio que constituye el producto turístico no es un bien cerrado y único, sino antes al contrario es susceptible de descomponerse en productos individuales, que ensamblan servicios distintos suministrados por diversas empresas y demandados en divergente porcentaje y en función de sus preferencias por la diferenciada clientela que configura el abanico de la demanda turística. Constituye ello la visión desde el lado de la demanda, donde los turistas se inclinan por adquirir un "paquete" de una semana en parques de ocio, realizar un crucero por el Mediterráneo, comprar un "paquete" de fin de semana en un hotel que incluya tratamientos de talasoterapia o que permita la práctica del golf, o desplazarse a un hotel desde el cual poder practicar deportes náuticos o disfrutar de la hípica.

Bordas (1994) establece una ordenación bipolar del producto turístico, considerando por oferta de un producto la producción establecida a partir de

[42] Estos autores (Vera, coor., 1997: 185) aclaran la confusión que se establece fundamentalmente entre destino y producto turístico. Así, explican que el diseño y la calidad ambiental y territorial del destino turístico son esenciales cuando se asocian a la promoción, distribución y precio, pues esta combinación genera "*ofertas turísticas, entendidas como el conjunto de servicios que pueden comprarse por un precio determinado para su disfrute por la demanda, en un destino determinado, y que constituye una experiencia de viaje turístico completa*". Por eso consideran que "*se dice erróneamente que el destino geográfico es el producto turístico en sí mismo*", cuando el destino representa el lugar donde se produce la atracción turística por sus propios recursos; mientras que el producto es el destino donde se desarrollan toda una serie de ofertas turísticas que se ofrecen por un precio.

la ingeniería del propio producto, que incluye el ensamblaje de las infraestructuras, los equipamientos, los servicios y la gestión. Mientras que por demanda de un producto turístico considera el desarrollo de la experiencia que registra el turista, lo cual incluye la fantasía que es capaz de apropiarse el cliente de ese producto turístico, quien combina diferentes actividades satisfechas por medio de lo que son sus vivencias como consumidor turístico.

De lo anterior se extrae que el producto turístico es principalmente un producto de servicios (Muñoz, 1994: 170), que se compone de una mezcla (amalgama) o combinación de elementos que permanecen o se pueden presentar individualizados, los cuales se califican de factores básicos de la industria turística, y que en buena medida se adquieren en forma de servicios. Con el producto turístico lo que se persigue es poner a disposición de la demanda turística potencial, un sistema capaz de lograr el desplazamiento del viajero, con el objetivo de que realice actividades lúdicas, que satisfagan necesidades que sean capaces de producir una satisfacción/utilidad en ese consumidor.

Debido al fuerte componente de servicios que integran el producto turístico, este último conserva las características de los servicios, que es básicamente lo que adquieren los consumidores cuando planifican una experiencia de ocio y también cuando programan cualquier otro desplazamiento desde su residencia habitual. En consecuencia, se propone un breve recorrido sobre las particularidades de los productos/servicios turísticos desde la perspectiva de la demanda (Esteban, 1996: 253-254), que es el enfoque de mayor relevancia para la óptica del turismo, dado que son los consumidores los responsables máximos de la activación de los recursos y de la organización-comercialización de dichos productos:

a) Los servicios turísticos son intangibles -lo que dificulta su imitabilidad por los competidores- y dependen de la experiencia de cada turista, de manera que el consumo turístico es único e irrepetible, además esta circunstancia imposibilita la obtención o transmisión de la propiedad de los servicios -tan sólo son apropiables los elementos tangibles que facilitan la prestación del servicio-, descansando su diferenciación no en el contenido del producto turístico, sino en la forma en cómo se presta el servicio/s que componen dicho producto.

b) La adquisición de los servicios turísticos conlleva un gasto previo a su consumo o utilización, que se efectúa siempre con posteridad, realizándose la compra en ocasiones sin una buena información de lo adquirido, radicando en tal circunstancia las principales fuentes de insatisfacción de los usuarios, que tanto pueden dañar la imagen de las empresas y de los destinos.

c) Los servicios turísticos son adquiridos por los clientes en el lugar donde se fabrican o ensamblan, pero se disfrutan en un sitio distinto, de ahí la necesidad de emplear un sistema de distribución compuesto por usuarios que acaban influyendo determinantemente en la compra final del producto turístico.

d) Otra característica innata a los servicios turísticos es la imposibilidad de su almacenamiento, lo que influye en la rentabilidad de las empresas y acaba afectando a la propia satisfacción de los turistas, ya que, por ejemplo, la habitación de un hotel no vendida es un menos ingreso irrecuperable, lo que exige actuaciones empresariales que en ocasiones alteran la calidad de la prestación de los servicios turísticos. La oferta turística es inelástica a corto plazo, no se puede alterar la capacidad (Morant et al., 1996: 130); y, la demanda es estacional, provocando congestiones y efectos negativos en las prestaciones del producto turístico.

e) Los productos/servicios turísticos son difícilmente estandarizables, a pesar de que ello sea una reivindicación constante de las empresas, pero al incorporar una amplia gama de elementos (transporte, alojamiento, alimentación, actividades complementarias; todo ello en diverso grado, categoría y proporción), que además pueden ser en ocasiones sustitutivos o complementarios (apartamento por hotel), generan una heterogeneidad difícilmente salvable, que viene determinada por el perfil del cliente, con sus propias motivaciones, gustos, preferencias, necesidades, etc.

f) Los recursos humanos se erigen en una pieza fundamental en la configuración y prestación del servicio turístico, pues recae en ellos buena parte de la responsabilidad de crear productos competitivos, lo que explica la estrecha relación que se establece entre calidad del producto turístico y factor humano (Monfort, 1995a: 66 y 78).

g) Una última característica del servicio turístico se vincula a la imagen del propio producto, cuyo efecto es definitivo para posicionar y hacer competitivo en la mente de los consumidores las peculiaridades del producto, por lo que se requieren fuertes esfuerzos de imagen que procuren valor añadido competitivo al destino y a los productos comercializados por el mismo (Vera y Monfort, 1994: 41), con independencia de otras actuaciones coadyuvantes a tal fin.

Cuadro 2.2.- Elementos del producto turístico

1. RECURSOS TURÍSTICOS NATURALES
÷! Clima. ÷! Disposición de la tierra y paisaje. ÷! Flora y fauna. ÷! Configuraciones acuáticas.
2. HERENCIA HUMANA Y CULTURAL
÷! Monumentos históricos. ÷! Lugares culturales: museos, galerías arte. ÷! Celebraciones tradicionales: ferias, fiestas. ÷! Monumentos religiosos.
3. INFRAESTRUCTURA GENERAL
÷! Agua, electricidad, gas, alcantarillado. ÷! Hospitales, bancos, tiendas, gasolineras.
4. SUPERESTRUCTURA
÷! Hoteles, pensiones, campamentos, ciudades de vacaciones. ÷! Restaurantes, cafeterías. ÷! Intermediarios, agencias de viajes, operadores turísticos. ÷! Instalaciones recreativas.

÷! Instalaciones deportivas. ÷! Parques temáticos. ÷! Centros de convenciones y congresos.
5. COMUNICACIONES Y TRANSPORTE
÷! Vías de acceso: aeropuertos, carreteras, puertos. ÷! Medios de transporte: autocares, barcos, ferrocarril.

Fuente: Esteban (1996: 255).

En el Cuadro 2.2 se extractan las características que perfilan los productos/servicios turísticos, que vienen definidas por los propios elementos integrantes de los mismos y que se han recogido en gran medida en los puntos anteriores.

Desde la óptica de la demanda, los productos turísticos se identifican en función de las necesidades o deseos de los consumidores, a partir de los cuales obtienen una satisfacción. Existen distintas taxonomías del producto turístico, si bien una propuesta resuntiva de los principales productos turísticos sería (Esteban, 1996: 255-256):

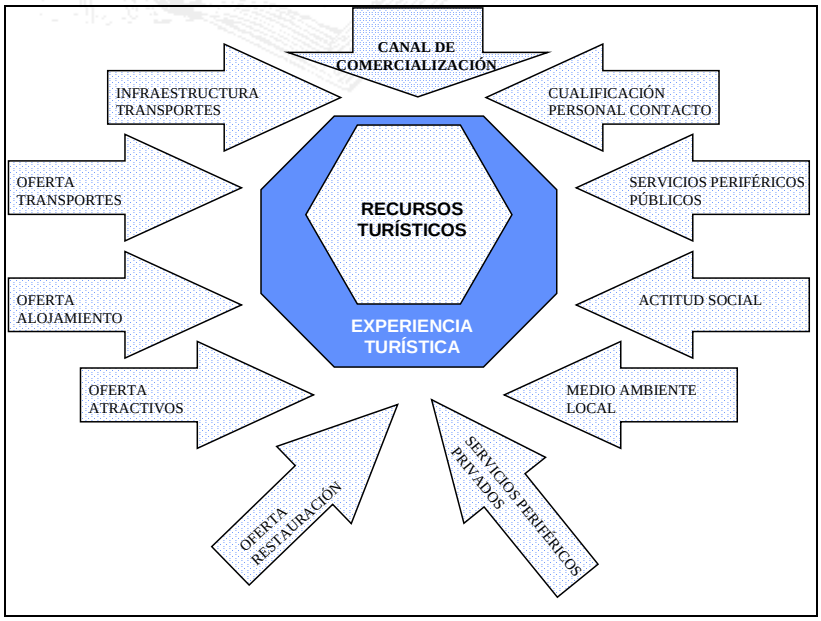
- ÷! Turismo de “sol y playa” (masivo e individual).
- ÷! Turismo cultural (monumental, gastronómico, museístico, trazados antiguas culturas -románico, íbero,…-, arqueológico, religioso, musical, etc.).
- ÷! Turismo de naturaleza (parques y parajes naturales, reservas terrestres y marinas, etc.).
- ÷! Turismo de negocios (congresos, convenciones, seminarios, ferias comerciales, acuerdos profesionales, encuentros contractuales, etc.).
- ÷! Turismo rural o de interior (estancias en villas o pequeños municipios en establecimientos o casas plenamente integradas en el espacio y vida rural).
- ÷! Turismo deportivo (tanto para la práctica de un deporte como para la asistencia a eventos de este cariz).
- ÷! Turismo de salud (establecimientos curativos, termales, balnearios o clínicas de talasoterapia y de curas de adelgazamiento, donde se reciben tratamientos médicos especializados).
- ÷! Otros productos (en este a modo de cajón de sastre se pueden incluir fórmulas de desarrollo incipiente o no masivo, entre las que se pueden destacar: turismo de aventura, de estudios -incluye idiomas-, de incentivos, etc.).

Los distintos tipos de productos turísticos descritos expresan una gama de posibilidades al alcance de los consumidores, que en función de sus preferencias o experiencia se inclinarán por una clase u otra de productos o por una combinación de varios de ellos, determinando una difuminación del “efecto producto” como factor explicativo de la competitividad al alcance particular de los negocios. Si bien, en su construcción podrán obtenerse rentas de diferenciación entre empresas, fruto de su diferente grado de especialización en el suministro del producto/servicio o de la singular cartera de productos habilitados para el consumo turístico.

En definitiva, el conglomerado de servicios que configuran el producto turístico, tanto tangibles como intangibles, genera utilidades o beneficios en forma de experiencias fuera del lugar de residencia o trabajo, cuya pretensión es producir una satisfacción en los clientes que haga competitivos a los destinos y a las empresas instaladas en los mismos. Ello exige considerar la participación, junto a los negocios privados, de recursos naturales, socioculturales, infraestructuras y equipamientos, que suponen el concurso de todo el entorno económico y social donde se desenvuelve la oferta del producto turístico, cuya competitividad y consiguiente rentabilidad va a depender del beneficio social, en forma de riqueza, equilibrio territorial, defensa de la idiosincrasia del lugar, etc.; y del beneficio medioambiental, defensa del medio ambiente, construido todo ello desde los postulados del desarrollo sostenible a largo plazo.

Finalmente señalar que el producto turístico global, que es el que percibe el turista en el transcurso de su estancia, incorpora todos los elementos que determinan la satisfacción de la experiencia turística del viajero, lo que establece una inevitable relación entre producto turístico y utilidad, cuya concepción sobrepasa la visión tradicionalmente considerada. Y es por lo que surge la naturaleza mixta del producto turístico, conformado por bienes y servicios, de orden público y privado, que hacen identificarse al producto turístico global con el destino turístico donde este se desenvuelve, por aglutinar este último todos los elementos que influyen en la experiencia turística. Se concibe, así pues, al destino turístico como una combinación de elementos interdependientes (recursos, infraestructura hotelera, transporte, infraestructuras generales,…) que producen la satisfacción del turista (Morant et al., 1996: 140).

Gráfico 2.10.- Componentes del producto turístico global



Fuente: Morant et al. (1996: 142).

El Gráfico 2.10 refleja el "efecto producto" turístico global o integral, el cual constituye un todo interrelacionado, en el que se pueden distinguir los distintos componentes que de manera conjunta trazan todos los encadenamientos que se establecen entre los bienes y servicios turísticos y el resto de factores que inciden en la conformación de la experiencia turística, ocupando un lugar estelar la existencia de recursos turísticos, así reconocidos por la demanda, y sin los cuales no existe ni destino ni producto turístico; pero de los que se extrae como conclusión, la dificultad intrínseca de obtener capacidades competitivas diferenciadas entre negocios, a pesar de que el desempeño o distinta forma de interpretar la prestación del producto turístico si adiciona competitividades diferenciadas entre empresas.

Constátese la referencia permanente que se viene haciendo al destino turístico, como marco territorial de referencia para el desarrollo de empresas, negocios y espacios, y pieza fundamental en la articulación de los productos turísticos, tanto de los nuevos como de los ya experimentados; de ahí la oportunidad de realizar, aunque someramente, una breve incursión en el "efecto territorio", por el carácter estratégico del ámbito espacial en la configuración competitiva de organizaciones insertas en el conjunto del sector turístico.

BIBLIOTECA VIRTUAL

2.2.2.- El "efecto territorio" sobre la competitividad

Una reciente aproximación teórica a los orígenes últimos de la competitividad internacional, propone como variable explicativa el territorio o entorno espacial en el que desempeña su función la empresa. El ámbito geográfico desde el que se adoptan las decisiones estratégicas por parte de la empresa y las condiciones socioeconómicas de este entorno se tornan trascendentales. De manera que las condiciones que determinan la competitividad de una empresa alcanzan su pleno significado en un ámbito geográfico definido, delimitado por una relación multidimensional entre empresas e industrias relacionadas, infraestructuras, actividades complementarias, servicios de apoyo, recursos naturales y políticas institucionales; es decir, el destino turístico. Por lo cual, se ha llegado a manifestar que: "*La salud del territorio es uno de los factores claves de la competitividad turística*" (Vera, coor., 1997: 180), pues el territorio es un elemento imprescindible para provocar la atracción y la motivación de la demanda turística, en la que se sustenta el progreso económico de numerosos negocios en múltiples espacios.

La vinculación de la competitividad a la densidad del entramado turístico, particularmente en cuanto a las hileras de producción de servicios turísticos específicos existentes en un cierto territorio, ha revelado que la capacidad de una empresa que compite en el mercado final se encuentra condicionada por la calidad, eficacia y eficiencia de las empresas e instituciones que le suministran, a su vez, productos y servicios, resultando tal extremo de sumo valor competitivo para la acumulación de activos intangibles.

En esa atmósfera, la dotación de capital humano depende sobremanera de la oferta de organizaciones formativas en el contexto territorial de la empresa.

En el ya recurrente enfoque de Porter (1990a), la competitividad sectorial no se analiza entonces a partir de información de origen agregado, ni se entiende una industria o un sector, como es nuestro caso, de forma genérica. Su heterogeneidad interna conlleva a desglosar la industria/sector en sistemas estratégicos específicos, que se organizan en ámbitos geográficos estructurados homogéneamente. Recuérdese que dicho autor denomina *cluster*, al conjunto complejo de estos elementos, siendo su análisis fundamental para determinar las fuentes de ventajas competitivas de las empresas que lo integran, así como para formular recomendaciones estratégicas concretas.

Desde este enfoque teórico, el estudio de la competitividad internacional en cierta industria/sector no se contempla como una competencia entre naciones, ni siquiera entre industrias nacionales, sino entre empresas que forman parte de *clusters*. La definición ampliada con las variables del "marco" dentro del cual las empresas de cierto *cluster* persiguen la obtención de ventajas competitivas, explica con mayor detalle los motivos por los que determinadas empresas en ámbitos geográficos definidos logran acumular activos intangibles con mayor eficacia que otras empresas de similares características ubicadas fuera de este contexto.

Los trabajos sobre estrategias de industrialización han destacado tradicionalmente que el desarrollo económico de un territorio depende básicamente del grado de concentración del capital y de la existencia de grandes empresas, ante la creencia en las ventajas de las grandes aglomeraciones por lo que respecta a economías empresariales y sociales. Pero a este enfoque teórico se opone la evidencia empírica sobre la amplitud de estrategias de dispersión de la industria o de industrialización difusa. Ello ha obligado a revisar los modelos de comportamiento organizativo, que ahora se basan cada vez más en estrategias de descentralización productiva y difusión industrial, caracterizados por la presencia, en sectores específicos y en un entorno geográfico localizado, de un entramado de *pymes* con relaciones productivas interempresariales de cierta intensidad y consistencia.

La empresa de organización flexible requiere un entorno robusto que genere externalidades y permita establecer relaciones de transacción a costes inferiores a los costes de coordinación interna, derivados de una forma organizativa jerárquica. De ahí que los casos con mayor éxito de configuración reticular de *pyme* se hayan dado en ciertos contextos territoriales localizados, cuya distinción reside en la existencia de externalidades positivas por la abundancia y especialización de la mano de obra, la movilidad social vertical, una infraestructura de apoyo a la formación y a la I+D, la difusión informal de las innovaciones y el crecimiento de una industria auxiliar potente y competitiva, entre otras. La eficacia organizativa de los sistemas productivos descentralizados está en función directa de la densidad de la red de

cooperación creada, que determinará el volumen de economías de escala apropiables por el conjunto de empresas cooperantes (Camisón, 1993), aunque este es un extremo de incipiente ensayo en el sector turístico, donde los acuerdos de cooperación siguen siendo aún una excepción[43] (Monfort, 1995a).

Este elemento territorial como integrador de las externalidades a la producción, se constituye en un componente central del conocido concepto *marshalliano* del “distrito industrial” y de los sistemas productivos locales. Por tanto, las nuevas formas productivas ligadas al modelo de organización flexible y reticular introducen como variable determinante de la competitividad el territorio.

El punto de partida de la investigación académica sobre estos nuevos fenómenos de industrialización se sitúa a mediados de los años setenta en Italia, dentro de industrias de diferente producto (mueble, confección o juguete), donde se observó un proceso de desarrollo industrial tipificado por la existencia de sistemas de pequeñas y medianas empresas que alcanzaban un notable éxito industrial (medible por su gran capacidad de exportación y su adaptación a la crisis económica), encontrándose localizadas en ámbitos territoriales muy limitados, particularmente ciertas ciudades pequeñas y medianas del centro y el nordeste de Italia (Prato, Módena o Capri). El éxito de estos sistemas industriales se mantuvo durante la década de los ochenta, llegando a configurar un ámbito territorial de desarrollo industrial que configuraba la llamada "Tercera Italia" (Bagnasco, 1977), como vía alternativa tanto a la senda de la industrializadora clásica basada en la gran empresa, localizada en el noroeste (la "Primera Italia", implantada en el triángulo Milán-Turín-Génova), como a la vía dirigista de la "Segunda Italia" del Mezzogiorno, en la que la inversión pública para el fomento industrial generó resultados poco satisfactorios.

La observación de las características de estas experiencias industriales italianas promovió las primeras investigaciones de estos hechos, que desembocaron en el rescate del antiguo concepto de “distrito industrial” que acuñara Alfred Marshall, en varias de sus obras, especialmente en *Principles of Economics* (1890) e *Industry and Trade* (1919), para explicar un fenómeno que escapaba a la lógica de la teoría económica disponible en aquél momento y que ya había sido descrito a finales del siglo XIX. Concretamente, consistía en experiencias de un gran número de *pyme* que, trabajando en un entorno territorial muy limitado y especializándose en fases del proceso, lograban una

[43] Aunque cabe destacar que en la Comunidad Valenciana el gobierno regional, dentro de sus programas de actuación sobre el sector turístico para 1998, ha incluido una línea de ayuda que trata de dar los primeros pasos en el apoyo a los acuerdos de cooperación entre empresas del sector turístico valenciano, si bien la redacción del programa tal como ha visto la luz se muestra finalmente insuficiente a los fines diseñados originariamente, pero no debe ocultarse que es un primer paso. Ese programa fue ideado y propuesto a lo largo de 1997 por el profesor C. Camisón y V.M. Monfort, en representación del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad Jaume I de Castellón y del Gabinete de Estudios de la Agencia Valenciana del Turismo, respectivamente, con el objetivo de proporcionar respuestas empresariales a las organizaciones autóctonas, respecto a las tendencias del mercado que van condicionando los grandes consorcios turísticos que actúan con gran poder de mercado en el conjunto de la Comunidad Valenciana.

producción industrial eficiente y competitiva frente a la gran empresa integrada verticalmente. La razón de esta eficiencia respondía al conjunto de externalidades, de distinta naturaleza (rápida difusión y absorción del progreso técnico, disponibilidad de capital humano cualificado, transmisión de nuevas habilidades, especialización creciente, atmósfera industrial, condiciones de densidad demográfica, etc.), que el conjunto de empresas del distrito tenía la posibilidad de internalizar. Las economías de escala internas a la empresa, que disfruta la gran empresa integrada verticalmente, se encuentran sustituidas por economías externas a la empresa pero internas a la industria.

A partir de la experiencia italiana, se ha producido desde la década de los setenta un fecundo trabajo de investigación, que ha consolidado teóricamente el "distrito industrial" como modelo de organización industrial alternativo y aparentemente eficaz para internalizar las transformaciones sufridas por la organización de la industria tradicional. A partir de los trabajos iniciales de Bagnasco (1977), Becattini (1975, 1979, 1987) y Brusco (1982), se ha generado una extensa y rica literatura que ha desmenuzado la experiencia italiana, siendo la labor de contrastación empírica de estas nuevas aportaciones ciertamente destacable[44]. Los distritos industriales italianos, que constituyen el ejemplo más conocido, se definen por una forma de producción muy semejante a la noción *marshalliana* clásica del distrito industrial: procesos de producción fácilmente descomponibles y un gran número de unidades productivas muy especializadas, que atienden todas las fases del proceso y en condiciones de flexibilidad capaces de dar respuestas inmediatas a los frecuentes cambios de la demanda. Es el modelo de las industrias manufactureras clásicas: confección, textil, calzado, juguete, mueble o cerámica. Y que parece mostrarse como un útil ejemplo de accesible aplicabilidad a la experiencia turística, razón por la que se efectúa esta incursión en el "efecto territorio", desde la experiencia marshalliana, que puede aportar pistas del impacto espacial en la senda de la competitividad, aunque el carácter compartible de tal extremo limitará la capacidad explicativa de la competitividad afincada tan sólo en el concepto territorio.

No obstante, la experiencia italiana de industrialización difusa y descentralización productiva nace y crece, en buena parte, como un proceso espontáneo en áreas y sectores muy concretos[45], aunque queda abierto al debate el hecho de si las estrategias cooperadoras pueden impulsarse por la iniciativa pública institucional, de forma consistente, a fin de introducir en industrias o sectores concretos (por ejemplo el turístico) y en contextos territoriales específicos (destinos), esquemas productivos competitivos internacionalmente, al tiempo que se promociona la difusión de las innovaciones de proceso y las organizativas de gestión, que favorezcan la

[44] Consúltese Del Monte y Raffa (1977) y Bianchi (1987). Una revisión de este cuerpo de literatura en Ybarra (1990). En Ybarra (1991) se reproduce un análisis exhaustivo del distrito industrial aplicado a la estructura industrial valenciana.

[45] Circunstancia que es en cierta medida comparable a la experiencia industrial valenciana (Ybarra, 1991; Monfort y Andrés, 1992: 163).

renovación de los ciclos de producción y de dirección, frente a productos y destinos competidores.

La exigencia de estas condiciones en buena parte de las áreas industriales o turísticas de otros países las excluiría del modelo. Sin embargo, un concepto de "distrito industrial" menos estricto, puede seguir siendo útil como modelo explicativo del por qué y su funcionamiento en otros espacios industriales (y posiblemente turísticos) tecnológicamente avanzados, especializados en la producción de bienes concretos (semiconductores, industria de máquinas-herramienta, industria electrónica, construcción aeronáutica o agroalimentación; a los que se añade desde la perspectiva turística los "paquetes" elaborados en destinos experimentados)[46]. En un buen porcentaje de los casos, el éxito productivo se basa en las economías externas, en las funciones de I+D avanzadas, en proveedores y subcontratistas sofisticados tecnológicamente y en un sistema de distribución eficiente. Fuentes básicas de estas externalidades son una similar concentración de infraestructura industrial, institutos y laboratorios de I+D, universidades con instalaciones tecnológicas y un mercado laboral con mano de obra altamente cualificada y especializada.

Subrayar que en España existen ya modelos de industrialización difusa que han comportado una notable descentralización productiva y difusión industrial (Benton, 1990), prueba del interés emanado del seguimiento de estas experiencias importadas para ámbitos de tradición industrial en nuestro país[47], y que aquí se trata de traducir para el contexto del sector turístico, cuyo desarrollo comparte parcialmente tradiciones de industrialización ("*turistización*") difusa, concentradas en puntos concretos del territorio, alrededor de los cuales también ha manado una industria auxiliar, que se encuentra en la actualidad con problemáticas muy próximas a la de los "distritos o paradistritos industriales" del modelo español.

[46] Entre los nuevos espacios industriales surgidos en el resto de Europa y Estados Unidos, destacan el Silicon Valley, la Route 128 en Boston, la Cité Scientifique al sur de París y las aglomeraciones industriales de ciudades como Cambridge o Grenoble. A los que cabe unir la experiencia japonesa, que es rica también en la creación de estos espacios industriales, dado que su proceso de industrialización ha sido marcado por una alta concentración geográfica (Kaneda, 1980). Se ha producido así una condensación industrial en tres grandes regiones (Kanto, Kinki y Chukyo), que contienen las áreas metropolitanas de Tokio, Osaka y Nagoya, respectivamente. Estas regiones dominan las industrias manufactureras, especialmente las industrias de maquinaria basada en la microelectrónica y los procesos de fabricación de productos acabados tales como robots, ordenadores, equipamiento médico, aeronáutica, equipamiento espacial y equipamiento de comunicación óptica.

[47] El seguimiento de estas experiencias ha provocado el nacimiento de un consistente grupo de investigadores (Costa, 1988 y 1992; Castillo, 1990; Trullén, 1990; Ybarra, 1991; Camisón et al., 1992; Camisón, 1992), que han diseccionado experiencias de industrialización difusa y descentralización productiva en diversas sectores y áreas geográficas. Resultando pionero el trabajo desarrollado por Costa (1988) sobre la organización industrial de la comarca del Vallés Oriental en Barcelona, que permitió definir en ella un "distrito industrial" del sector madera-mueble, caracterizado por un intenso proceso de descentralización productiva en la fabricación de muebles, constituyendo el eje en torno al cual giran el resto de actividades del sector (carpintería y fabricación de piezas de madera). Complementariamente señalar que la investigación probablemente más completa sea el trabajo realizado por el Centro de Estudios de Planificación (1993) sobre los sistemas productivos locales identificados en España.

Concluyentemente, el cambio tecnológico asociado al modelo de especialización flexible ha alimentado unas condiciones económicas, industriales y territoriales comparables a los "distritos industriales" *marshallianos* del siglo anterior; frente a sectores integrados verticalmente, dominados por una o pocas empresas grandes, con su red de establecimientos subcontratistas, una mano de obra escasamente cualificada y una localización basada en criterios compensatorios de promoción de áreas subdesarrolladas. La base del "distrito industrial" está, pues, en una compleja red de funciones de producción entrelazadas, formada por numerosas unidades productivas de pequeño y mediano tamaño, una gran flexibilidad productiva y una atmósfera industrial especial.

Con este planteamiento, los sistemas descentralizados de producción, especialmente localizados en contextos territoriales atomizados -caso del turismo-, han sido reconocidos crecientemente como un modelo organizativo que permite a la *pyme* -figura mayoritaria en el entramado turístico- competir internacionalmente, gracias al reforzamiento de las ventajas competitivas generado por la cooperación, la flexibilidad y la creación de una cultura organizativa cohesionada y eficaz (Miles y Snow, 1986; Krugman, 1991; Costa, 1991; D´Aveni e Illinich, 1992). Se defiende incluso que el futuro de la *pyme*, por lo menos en cuanto se refiere a negocios tradicionales con escasa concentración productiva y en los que existen pocas empresas de gran tamaño , se encuentra en relaciones de cooperación ligadas a estructuras industriales productivamente descentralizadas, dominadas por una proliferación de *pymes* interconectadas por múltiples acuerdos de cooperación. Planteamiento que toma plena validez para la experiencia turística, ávida de acuerdos de esta índole, que le proporcionen el tamaño crítico para establecer estrategias de competitividad capaces de asegurar la rentabilidad de las empresas del sector turístico (Monfort, 1995a), encontrándose la mayor parte de las organizaciones adscritas a la actividad turística en total identificación con el planteamiento descrito para las *pymes* industriales.

Finalmente, destacar que este análisis de la competitividad adolece, sin embargo, de una investigación insuficientemente detallada de las condiciones iniciales internas a la empresa, así como de una revisión sobrefaz del papel de las decisiones estratégicas, la organización y las competencias distintivas de cada empresa. Lo cual supone una carencia de entidad, que hacen de este planteamiento analítico una propuesta claramente mejorable, como instrumento explicativo respecto a los motivos por los que ciertas empresas tienen más éxito que otras cuando compiten internacionalmente, a pesar de pertenecer a un mismo ámbito geográfico. La clave capaz de arrojar luz a esta última cuestión y de proporcionar respuestas útiles reside, en nuestra opinión, en las elecciones directivas discrecionales de cada empresa, que van a ser explicativas *per se* de los diferenciales de competitividad entre negocios, tal como se irá desgranando a través de estas páginas.

2.2.3.- Análisis competitivo de un destino turístico

La interpretación de la competitividad de un destino turístico, utilizando el concepto de ciclo de vida del mismo, fundamentalmente a través del análisis de las fases por las que atraviesa un producto turístico, goza ya de una extensa bibliografía que se inicia con la contribución original de Levitt (1965), que justifica su empleo aquí, a partir de las experiencias recogidas (Rink y Swan, 1979; Butler, 1980; Day, 1981; Cooper, 1989, 1992 y 1994; Cooper y Jackson, 1989; Kotler, 1991; Choy, 1992; Goodall, 1992 y Agarwall, 1994; Camisón y Monfort, 1998) sobre la alta explicabilidad de fases y etapas por las que atraviesa ese producto en un destino, en función de las variables y elementos que intervienen en su configuración como emplazamiento en el que se encuentran agentes productores, comercializadores y consumidores de la oferta turística finalmente diseñada.

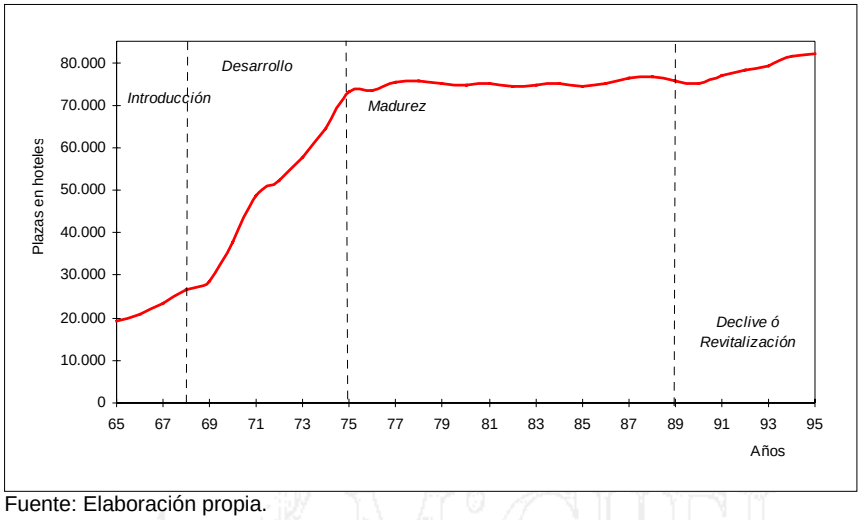
A su vez, la aproximación a la experiencia turística por medio de la teoría del ciclo de vida de un producto en un destino, no puede ser objeto de una interpretación radical, en la que se impusiese un orden inalterable de las distintas fases en las que habitualmente se descompone el mismo -Introducción, Desarrollo, Madurez y Declive o Revitalización-, considerando que cada etapa consecutiva está predeterminada y que resulta obligado traspasarla en un espacio determinado de tiempo. Ello no impide reconocer que el estudio de destinos turísticos tradicionales ha demostrado una cierta similitud en las fases desplegadas por los mismos, encontrándose buena parte de éstos en la etapa de madurez, como ocurre en lugares concretos del Estado español (Camisón et al., 1994).

Alcanzada esta conclusión es cuando cobra mayor sentido el concepto de ciclo de vida de un producto en un destino turístico, pues la información suministrada sobre la etapa atravesada en cada instante y lugar analizado plantea respuestas ajustadas a las diferentes circunstancias. En tal sentido, la identificación de un destino turístico con la etapa de madurez, como ocurre en el caso del producto “sol y playa” en la Comunidad Valenciana (Morant y Monfort, 1992; Monfort y Amor, 1994; Amor et al., 1994), verbigracia, supone la búsqueda de acciones encaminadas a revitalizar/rejuvenecer dicho destino (Vera y Monfort, 1994), mediante la sustitución de las ventajas comparativas clásicas por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado de ese producto y generen niveles más altos de rentabilidad a las empresas de ese destino (Monfort, 1995a; Camisón y Monfort, 1998). Los Gráficos 2.11, 2.12 y 2.13 referidos a la Comunidad Valenciana pretenden únicamente ilustrar un ejemplo de la transición del ciclo de vida en un destino turístico, el cual se ha realizado para el producto “sol y playa” por lo hegemónico que resulta en esta región, en España y en el conjunto del Mediterráneo el turismo movilizado por esta oferta[48]. Dichos gráficos se han construido para tres variables significativas:

[48] Aunque en el Capítulo 4 se analiza con detalle el modelo turístico de la Comunidad Valenciana, al haber empleado aquí como ejemplo del ciclo de vida datos de esta región, resultará útil resumir, a grandes rasgos, los principales detalles que se derivan de la interpretación de estas tres tablas,

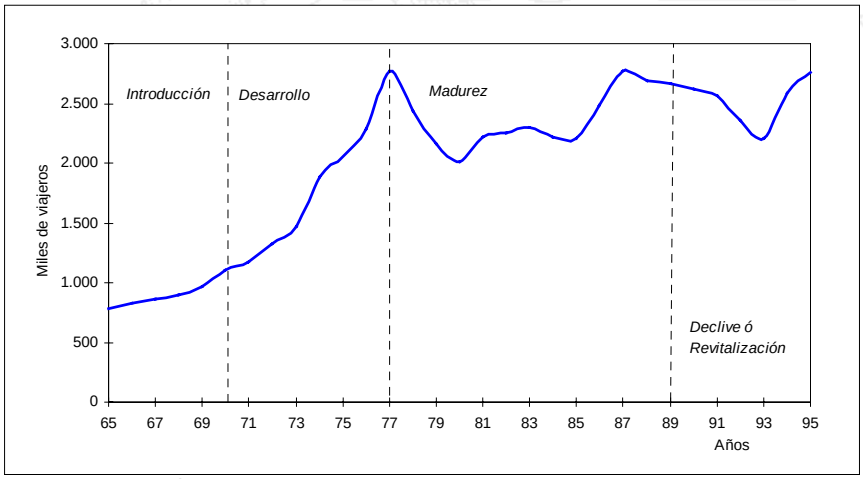
plazas hoteleras ofertadas, viajeros alojados en hoteles y pernoctaciones hoteleras. La principal debilidad de esta representación reside en no considerar otras fórmulas de alojamiento, que es sobre las que descansa buena parte de la actual capacidad de acogida de un destino maduro, aunque el alojamiento hotelero es el segmento empresarialmente más compacto, de ahí su elección.

Gráfico 2.11.- Ciclo de vida de la oferta de plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia.

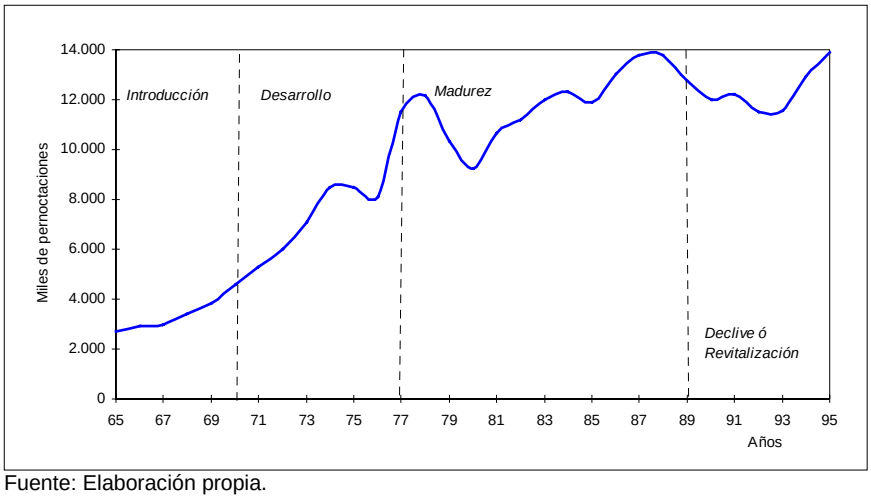
Gráfico 2.12.- Ciclo de vida de la entrada de viajeros en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia.

analizando como un conjunto, tanto la oferta como la demanda turísticas. Así se extrae un renacimiento de su ritmo de crecimiento después del período de estancamiento iniciado en 1977, que podría apuntar la transición del desarrollo a la madurez y que se prolongó hasta 1993. Dicho año cambia la tendencia decreciente observable desde 1987-88, que en algún momento hizo temer la entrada del destino en la fase de declive. Aquella inflexión pudo ser un signo de que la Comunidad Valenciana, como destino turístico, entraba desde la madurez en una fase de revitalización, tras superar el abismo del eventual agotamiento del modelo. Destinos turísticos tradicionales de esta Comunidad, como Costa Blanca, se encuentran en una etapa de madurez desde el último tercio de los años setenta. Los casi cuarenta años que separan el arranque formal del modelo turístico en estas zonas y la actualidad, han transcurrido con las vicisitudes que inciden en cualquier producto hasta que alcanza su etapa de madurez, no mostrando ninguna transición ni hacia la revitalización ni hacia el declive.

Gráfico 2.13.- Ciclo de vida de las pernoctaciones registradas en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva del largo plazo suministrada por el ciclo de vida y acudiendo al concepto de planificación estratégica, es posible vislumbrar estrategias apropiadas para los destinos en diferentes momentos de su ciclo de vida. En tal sentido Butler (1992) defiende que la perspectiva de largo plazo conlleva control y responsabilidad para evitar excesos de capacidad en un destino y el frecuente retroceso en el número de turistas. Las estrategias aplicables a un destino deben de ser, en consecuencia, constantemente revisadas y ajustadas con diferentes actuaciones que se adapten a la situación particular según la fase dentro del ciclo de vida en que se encuentre cada destino.

Así, el enfoque de planificación estratégica supondrá la toma de decisiones de corte estratégico por contraposición a las de carácter táctico[49], distinguiéndose las primeras de acuerdo con Cooper (1996) por: i) la adopción de una perspectiva a largo plazo; ii) el desarrollo de un plan global e integrado que controla el proceso de cambio a través de la fijación de objetivos; iii) un proceso formalizado de toma de decisiones centrado en el desarrollo de recursos que comprometen al destino con un curso futuro de acciones (Brownlie, 1994).

Estos planteamientos y propuestas chocan con un sector turístico singularizado por su elevada atomización y un minifundismo empresarial, que trabaja con un mercado de fuerte carácter estacional, lo que ha condicionado la falta de conocimientos y la potenciación de una experiencia de gestión de destinos muy particularizada, que ha supuesto una divergencia de objetivos entre el sector público y privado, siempre distinguido por un horizonte temporal de planificación a muy corto plazo (Cooper, 1996). A lo anterior se une la fase en que se encuentre un destino dentro del modelo de ciclo de vida, lo que afectará en distinto modo el grado de aceptación de las acciones estratégicas que se puedan proponer. En las

[49] La diferencia entre las decisiones estratégicas y las tácticas estriba en el nivel e importancia de las decisiones tomadas, en el horizonte temporal, en la frecuencia de las decisiones y en la naturaleza del problema y de los datos requeridos.

primeras fases del ciclo de vida de un destino, el éxito inicial irrumpe con tal esplendor que impide una visión a largo plazo; y sin embargo, en las últimas etapas, especialmente cuando un destino turístico se encuentra en la fase de declive, la oposición a ejercitar una planificación a largo plazo puede estar justificada por razones de coste.

La virtud del enfoque de la planificación estratégica radica en proporcionar un marco genérico en el que tienen cabida distintas combinaciones de iniciativas públicas y privadas, con la coherencia que añade la clara identificación de los roles y responsabilidades de cada parte, favoreciendo un análisis integrado para la gestión del destino, a través de un conjunto de indicadores habilitados para medir la *performance* de los destinos turísticos.

Un producto turístico en su etapa de madurez suele caracterizarse por diversos rasgos: a) inelasticidad de la demanda, b) exceso de oferta, c) madurez tecnológica, d) aparición de destinos sustitutivos, e) competencia en precios y f) bajo grado de diferenciación de los productos competidores.

BIBLIOTECA VIRTUAL

El exceso de oferta es un indicador de la madurez de un destino, en cuanto que mide, junto con otros factores como la obsolescencia de la planta turística (fundamentalmente hotelera y de apartamentos), la capacidad de crecimiento de su producción de servicios turísticos; para proceder a su medición, frecuentemente se parte del número de plazas hoteleras disponibles y del índice de ocupación en el destino. Ambos datos permiten calificar a un producto de maduro, con demanda estancada y oferta constante, que conduce a una tasa inferior de ocupación hotelera por el progresivo desplazamiento de parte de la demanda hacia otras ofertas de alojamiento -extrahotelero y similares- o hacia otros destinos sustitutivos. El exceso de oferta hotelera para la demanda capturable tiene importantes repercusiones sobre el precio y la calidad de un destino, pues provoca el afloramiento en el mercado de alojamientos marginales, comercializados a precios sumamente reducidos[50] (Camisón y Monfort, 1998), que frecuentemente no permiten ni tan siquiera cubrir los costes fijos y por consiguiente impiden la posibilidad de garantizar la estabilidad financiera y el mantenimiento y reposición adecuado del activo inmovilizado (Daudel y Vialle, 1989; Kimes, 1989a y b; Dunn y Brooks, 1990, y 1994; Jones y Hamilton, 1992; Camisón y Monfort, 1993; Lieberman, 1993; González y Sulé, 1994).

La inelasticidad de la demanda se complementa con un escenario estacionario de la oferta de alojamiento en destino. El estancamiento de la demanda, que caracteriza un destino maduro, está ligado no solamente a la eventual pérdida de atractivos en que pueda haber incurrido a juicio de sus turistas habituales (“efecto experiencia”) -aunque continúe atesorando gran

[50] Decididos con la finalidad de alcanzar una cobertura mínima de los costes variables, ya que los costes fijos se consideran pérdidas ciertas ante el volumen de capacidad de acogida infraocupada.

parte de los recursos que fundamentaron su posicionamiento turístico-, sino también al atractivo de nuevos destinos sustitutivos, capaces de ofertar un producto similar con/sin ventajas-precio (Grecia, por ejemplo para destinos del Mediterráneo español) o ventajas-diferenciación (el exotismo de Cuba por señalar un caso). El desplazamiento de la demanda se ha orientado, por tanto, hacia otros destinos con una oferta producto-mercado similar respecto al destino de referencia[51].

En la actual sociedad de la información, la difusión tecnológica resulta amplia y de relativo fácil acceso, sin embargo la escasez de innovaciones radicales constituye un rasgo, en ese entorno, de la oferta turística de un destino maduro. No existen barreras de entrada importantes basadas en la tecnología, aunque persiste un retraso destacable en la asimilación por la empresa turística, particularmente en el campo de las tecnologías de la información (Camisón y Méndez, 1992; Camisón, 1995; Camisón, 1997b). Por lo cual la extensa difusión de la tecnología, que la invalida como barrera de entrada, y la fuerte competencia entre los competidores instalados y los nuevos destinos en eclosión por una demanda estable/declinante, advierten de una concurrencia basada esencialmente en el factor precio y una oferta de productos poco diferenciados. Este posicionamiento competitivo resulta especialmente imperativo por el perfil de necesidades del mercado objetivo de un destino maduro, centrado en variables ligadas al coste.

De todo lo anterior se concluye que un destino turístico maduro se distingue en la actualidad por la inelasticidad y estancamiento de su demanda y por el exceso de oferta, que conjuntamente han producido una caída de la tasa de ocupación; por su madurez tecnológica; por la aparición de destinos sustitutivos con ciertas ventajas comparativas; y por el predominio de estrategias de competencia en precios sobre la base de productos indiferenciados (Vera y Monfort, 1994). Ello requiere la elaboración de análisis rigurosos, amparados en metodologías contrastadas, que sustenten las propuestas subsiguientes a todo análisis de cariz estratégico, de ahí que se finalice este apartado realizando una síntesis de algunas aportaciones en este sentido, que ayudan a comprender mejor las peculiaridades que singularizan a un destino turístico maduro.

La imagen de un destino turístico (Pritchard y Morgan, 1995; Bramwell y Rawding, 1996; Font, 1997) es un concepto creado reuniendo materiales de diverso origen: la realidad del entorno, las percepciones de los agentes partícipes del mismo (hoteles, oferta complementaria, instituciones de información y promoción, población residente), las experiencias de los visitantes (actuales y potenciales), la acción de los medios de comunicación y la propia presión sobre la opinión pública. La imagen de un destino recoge la influencia de la herencia de expectativas, promociones, experiencias y

[51] Si se toma como ejemplo a la Comunidad Valenciana, en el ámbito español los destinos que desempeñan ese papel son Mallorca o Tenerife, y con ventajas en la relación calidad-precio ocurre con determinados destinos del Mediterráneo (destinos del Adriático o de Turquía, por ejemplo), o en países lejanos (México, Santo Domingo u otros destinos en Iberoamérica, por citar sólo algunos casos).

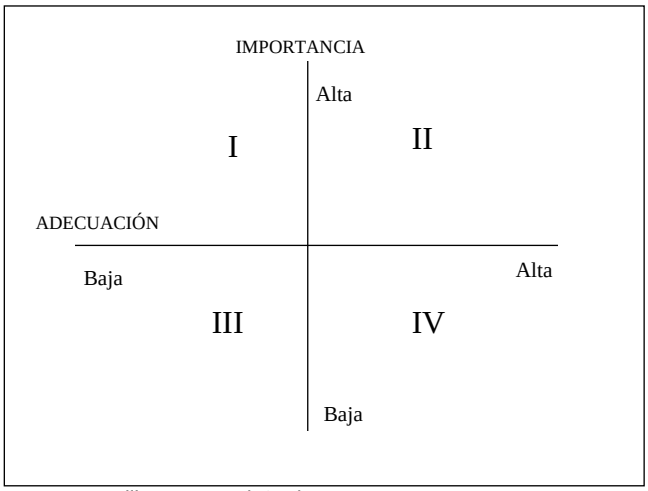
activos intangibles acumulados por el destino (reputación, marca, etc.), junto con la valoración actualizada de la imagen de marca del destino. Gunn (1972) y Phelps (1986) diferencian dos niveles en la imagen de un destino: una imagen orgánica o primaria, relacionada con sus atributos naturales, geográficos, históricos y culturales, que determinan su atractivo; y una imagen inducida o secundaria, que procede del esfuerzo de comunicación de la imagen orgánica.

La investigación (Pearce, 1982; Chon, 1990, 1991 y 1992) ha sostenido repetidamente la gran influencia de la imagen en el comportamiento del turista, particularmente en la decisión de viajar y la selección de destino, sesgando las preferencias de los turistas hacia destinos con imágenes fuertes y emergentes en detrimento de destinos con imágenes deterioradas (Ross, 1993). En particular, aunque el proceso de formación y transformación de la imagen de un destino turístico recoge el impacto del esfuerzo de anticipación y recopilación de información sobre él y la experiencia entera del viaje, el mayor peso proviene de la imagen actualizada. En consecuencia, las decisiones respecto a la configuración de la imagen del destino no pueden desligarse de la decisión de posicionamiento producto-mercado (Ahmed, 1991).

Por tanto, resulta oportuno plantear la investigación sobre la evaluación del destino turístico desde la perspectiva del visitante, pues la elección del destino es la primera decisión de compra que realiza un potencial turista, como fase previa a las posteriores adquisiciones de los diferentes servicios turísticos que configuran la oferta de un espacio geográfico receptor de visitantes. Conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al destino turístico visitado tiene importantes implicaciones que pueden ser explotadas para:

- Conocer aproximadamente la posición competitiva del destino respecto a aquéllos con los que compite.
- Se convierte en la base de la toma de decisiones de los agentes sociales, para afrontar los potenciales problemas asociados al destino o para perseverar en las ventajas existentes respecto a destinos que compiten en el mismo segmento de mercado.
- Potenciar la demanda futura, entre otros medios, a través de las recomendaciones que los turistas hagan entre su círculo de amistades y familiares.

Gráfico 2.14.- Análisis “Importancia - Adecuación”, para evaluar la imagen de un destino turístico



Fuente: Martilla y James (1977).

A partir de las respuestas proporcionadas por las personas que visitan un destino turístico se puede realizar un análisis "Importancia-Adecuación" (Gráfico 2.14)[52], que hace posible la elaboración de mapas perceptuales respecto a la evaluación recibida por un destino turístico. La aplicación de dicho análisis permite conocer la relevancia otorgada a los diferentes atributos que definen cada categoría de un destino turístico y el grado en que dichos atributos se relacionan con el destino visitado.

Esta metodología de evaluación de la imagen de un destino turístico permite una rápida visualización de los puntos fuertes y débiles desde el punto de vista del turista y hace posible la identificación de otros destinos con características similares y que son competidores directos. La "Adecuación" de cada destino turístico debe compararse con aquellos otros que tienen caracteres similares y, por tanto, pertenecen a su mismo grupo competitivo. Este planteamiento metodológico se abordará en el Capítulo 3, a fin de efectuar una valoración de los diferentes atributos de los destinos preferentemente analizados en esta tesis: Benidorm y Peñíscola. La aplicación de esta metodología permitirá la identificación de una serie de atributos, con "alta importancia" y "alta-baja adecuación", sobre los cuales se deberá basar cualquier política de promoción de estos destinos turísticos, cuya madurez exige actuaciones incentivadoras de la demanda (Monfort, 1996).

[52] La representación gráfica se realiza en un eje de coordenadas cuyo origen es el valor medio obtenido para todos los atributos en cuanto a su Importancia y Adecuación. La valoración de los diferentes atributos dependerá del cuadrante en que resulten posicionados. El cuadrante I ("alta importancia-baja adecuación") permitirá la identificación de los principales puntos débiles de un destino. En el cuadrante II ("alta importancia-alta adecuación") se posicionan aquellos atributos del destino turístico que constituyen sus principales fortalezas competitivas. El cuadrante III ("baja importancia-baja adecuación") refleja los atributos en los que existe un indiferencia relativa, y que, además, tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva del destino turístico. Finalmente, el cuadrante IV ("baja importancia-alta adecuación") recoge aquellos aspectos del destino turístico en los que éste tiene una superioridad irrelevante. El diagnóstico de los diferentes posicionamientos de los atributos adquirirá mayor relevancia a medida que se encuentren más alejados del origen de coordenadas.

2.3.- EL MODELO TEÓRICO DE SÍNTESIS EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE UN DESTINO TURÍSTICO

Tras lo expuesto hasta aquí, corresponde plantear un modelo teórico, que sintetice los fundamentos en los que va a descansar la competitividad de los productos turísticos en un destino determinado. Por ello, a partir del esquema ya planteado en el Apartado 2.1.5, concretamente en el Gráfico 2.9, se ha construido un nuevo esquema (Gráfico 2.15), que trata de recoger las distintas aportaciones reflejadas en este capítulo, que explican la competitividad internacional de un destino turístico, manteniendo aquellos aspectos del modelo primitivo que resultan esenciales y que no son objeto de mención por no ser originales de esta investigación, y enfatizando, por contra, en los matices que personalizan la propuesta de modelo teórico explicativo de la competitividad de un destino turístico.

El Gráfico 2.15 pone el acento en la incorporación de la Economía Evolutiva (Nelson y Winter, 1982; Winter, 1987b; Hirshleifer, 1977), como factor teórico explicativo adicional de las elecciones directivas en el camino de la competitividad turística, la cual resalta las dificultades que encuentra una empresa para modificar su estrategia o su estructura de forma sencilla o rápida (García Falcón, 1995: 154); aspecto de sustancial relevancia en el entramado turístico actual y en la “hotelería de litoral” estudiada, dado el predominio de negocios familiares y de reducida dimensión, en los que cualesquiera modificaciones culturales sobre la explotación del negocio, tal como lo han venido haciendo prácticamente desde su fundación, resultan especialmente dificultosas.

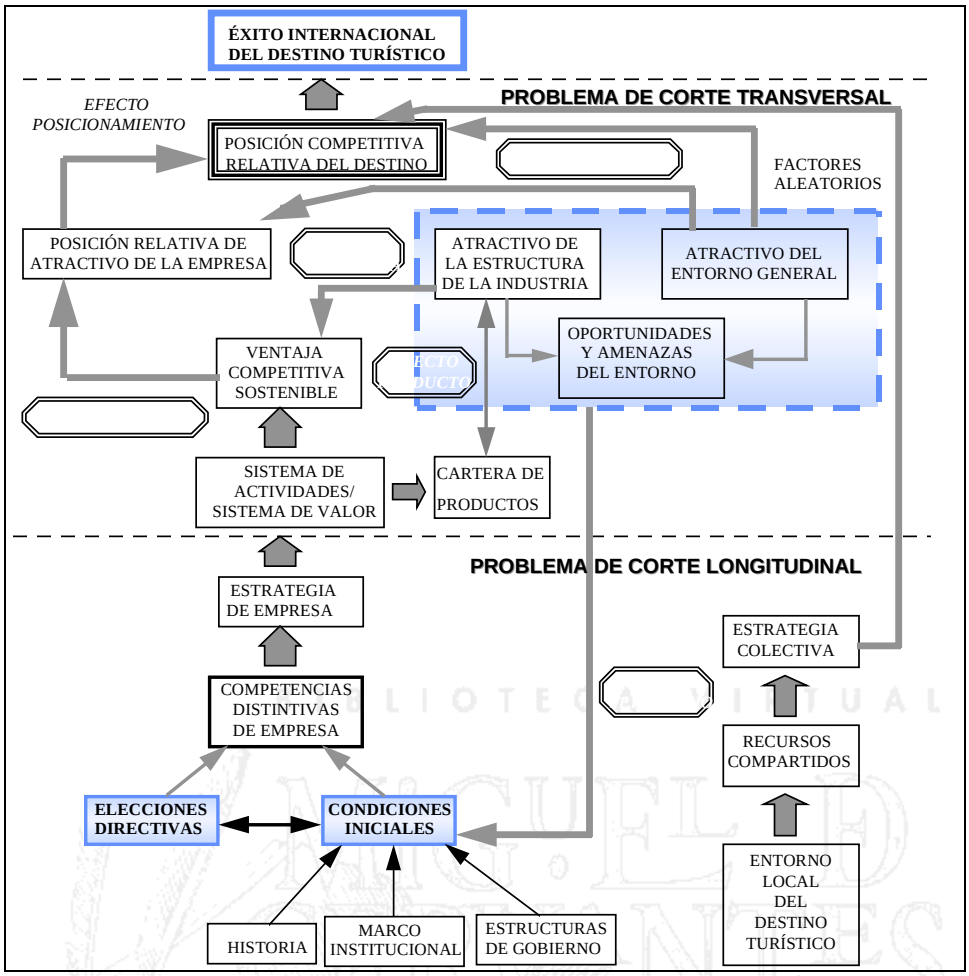
A su vez incorpora el entorno local del destino turístico, como un ámbito que va a delimitar también la capacidad competitiva, por su influencia a la hora de identificar las competencias distintivas y las oportunidades y amenazas que encuentran las empresas, derivadas precisamente de ese entorno. Al tiempo que ese entorno influye en los recursos compartidos por los negocios del destino y en la estrategia colectiva que se perfila en dicho destino, fruto de la suma de las iniciativas de las empresas allí actuantes con los recursos y medios habilitados al efecto de generar el producto turístico de ese lugar, erigiéndose en definitiva ambos factores (recursos compartidos y estrategia colectiva) en elementos constituyentes de la posición competitiva relativa de un destino turístico.

Todo ello va modificando sustancialmente el esquema primitivo tomado de la experiencia industrial, y los resultados empresariales se transforman en equivalentes de la posición relativa que va a ocupar un destino turístico desde una óptica de competitividad, que finalmente va a tener un esencial cariz empresarial, al descansar en las unidades productoras de servicios turísticos -empresas- la inmensa capacidad explicativa del modelo planteado en estas páginas. De ahí que la cartera de actividades que resultaba ilustrativa de la competitividad de las empresas industriales, se sustituya por la estrategia de empresa, por ser éste un factor más definido de la

competitividad pretendida por los negocios turísticos y ampliamente significativo en el esquema empresarial de los establecimientos vinculados al sector turístico, cuya diversificación de la actividad es inferior en promedio a la de las empresas industriales. Surge así como factor explicativo de la competitividad en este caso la cartera de productos, que responde en mayor medida a la singularidad del turismo y que emana del sistema de actividades/valor de las empresas y condiciona a la vez que se encuentra condicionado por el atractivo de la estructura de la industria/sector turístico, encontrándose el "efecto producto" como referente de medición e interpretación del distanciamiento que se origina entre dichos ámbitos.

La conclusión que se obtiene del esquema competitivo propuesto, es la transformación de lo que se llamó éxito competitivo, detallado ampliamente en el Epígrafe 2.1.1, por éxito internacional del destino turístico, que es el objetivo supremo que se deriva del planteamiento competitivo configurado en el ámbito de este modelo de síntesis, cuyo logro es la suma de las actuaciones, que en el modelo original se definían como resultados empresariales, y que en la propuesta de esta tesis pasa a denominarse posición competitiva relativa del destino, siendo su posicionamiento competitivo consecuencia de los desempeños empresariales agregados del conjunto de negocios que comercializan los activos del destino turístico en sentido amplio, incluyendo, pues, toda la gama de posibilidades proporcionada por los factores que configuran a un espacio como expresión de la explotación turística, los cuales se han tratado de interpretar en el Gráfico 2.15.

Gráfico 2.15.- Modelo de síntesis explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico



Fuente: Porter (1991: 100); Salas (1993a: 114); Camisón (1997a: 114) y elaboración propia.

Subrayar que el Gráfico 2.15, al tratar de extractar el discurso por el cual circula la competitividad actual de un destino turístico exitoso, hace especial hincapié en la existencia de dos claros y diferenciados niveles en el análisis propuesto del éxito internacional del destino turístico: el corte transversal y el corte longitudinal. El corte transversal supone colocar a la empresa en su entorno competitivo y construir el atractivo de su posición en ese escenario, obteniendo conclusiones derivadas del análisis estático, que proporcionan una adecuada radiografía en ese instante concreto. El corte longitudinal, por su parte, trata de profundizar en las razones que explican cómo alcanza una empresa una determinada posición competitiva a lo largo del tiempo, suponiendo una visión retrospectiva de las vicisitudes atravesadas por la empresa, que aportan elementos útiles para una correcta interpretación competitiva, obtenida fruto de la evolución registrada por cada organización en el transcurso de su experiencia empresarial. Ambos cortes o enfoques diferencian dos grandes bloques de conceptos considerados en el proceso de actuación empresarial, explicativos del proceso competitivo registrado por las empresas de un destino turístico.

En su conjunto, el modelo resalta la prioridad por proporcionar respuestas útiles a tres grandes impulsos: el “efecto país” en el que la empresa desarrolla su función, el “efecto industria” en cuanto al sector de

actividad al que pertenece la empresa y el "efecto empresa", como resuntivo de las habilidades y destrezas de la organización al enfrentarse al mercado; por lo que un análisis completo requiere el estudio de estos tres "efectos" para situar correctamente las bases del éxito competitivo internacional de un destino turístico. De ahí, que el desarrollo de esta tesis responda a este esquema, de manera que los capítulos 4, 5 y 6 reflejan, respectivamente, cada uno de estos tres "efectos".

Sin embargo, subrayar la consideración del "efecto producto" y del "efecto territorio", como dos parcelas de relevancia en la construcción del esquema turístico competitivo, que condicionan su trayectoria como sector económico de actividad, aunque no resulten significativos en aras de medir la competitividad de los negocios individualmente, pero sin duda perfilan una forma singular de entender el mercado turístico, resultado de la peculiar imagen que le conceden dichos dos efectos a las empresas que participan en el cometido de la producción de servicios de índole turística.

De lo dicho se extrae que en el modelo teórico sintetizado en el Gráfico 2.15, a la luz de las proposiciones de la moderna Teoría de la Estrategia, el determinante crucial de la competitividad de cada organización es el "efecto empresa", léase, la calidad de sus decisiones directivas y su marco de condiciones iniciales, que subrayan decisivamente las competencias distintivas que la empresa posee y gestiona eficazmente. A pesar de que el análisis desarrollado deja entrever que el entorno general, el entorno competitivo y el marco institucional nacional también condicionan en alto grado el comportamiento empresarial, si bien el factor crítico son definitivamente las "ventajas-empresa", dado que el resto de variables externas (condiciones iniciales, estructura de la industria y entorno general), aunque puedan influir con idéntico peso sobre todas las empresas de una misma actividad, no tienen la capacidad explicativa que proporcionan las diferencias en desempeño entre las empresas que compiten dentro de un negocio, que en este análisis va a estar referido, específicamente, al negocio de "hotelería de litoral".

El corolario que se obtiene del modelo teórico de síntesis explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico resalta, por tanto, el reconocimiento a las competencias distintivas que la empresa posee y gestiona eficazmente mediante decisiones directivas. El estudio y seguimiento sistematizado de empresas con éxito competitivo, variados estudios realizados sobre la competitividad de naciones y áreas económicas, junto a las aportaciones del pensamiento estratégico basadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, que se sitúa a la altura del corte longitudinal del modelo, han certificado invariablemente que las empresas basan principalmente su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos (ante todo intangibles) y capacidades, difíciles de reproducir o imitar por sus competidores. De manera que el enfoque emergente a la competitividad basado en estos trabajos, en el instante de explicar el éxito competitivo, desplaza los orígenes de la ventajas competitivas de la empresa, desde el aprovechamiento de fallos del mercado, conocidos

mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre las empresas y a la posesión de una cartera de competencias valiosas que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa.

Este enfoque equilibrado a la Teoría de la Estrategia se basa en tres hipótesis:

i) *Competitividad y competencias distintivas*: la fortaleza de la posición competitiva de una empresa se encontrará relacionada positivamente con el nivel de acumulación de los recursos y capacidades, estrechamente vinculados con los factores críticos de éxito en la actividad.

ii) *Competitividad y activos intangibles del modelo organizativo emergente ideal*: se da una relación positiva entre competitividad de la empresa y grado de acumulación y utilización eficaz de los activos intangibles que definen el modelo organizativo emergente "ideal", de tal manera que sus ventajas o desventajas competitivas se explican por el grado de aproximación al diseño estratégico y organizativo de dicho modelo.

iii) *Resultados y posición competitiva*: no se produce una relación de envergadura entre la dinámica de los resultados empresariales y la evolución de la posición competitiva de una empresa, por motivo del efecto disonante producido por los factores aleatorios de difícil previsión.

Resumidamente señalar que, a partir del modelo propuesto (Gráfico 2.15), se le otorga a la empresa un puesto preponderante en el entramado conceptual al poder afirmar que, "*la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca; la capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende, sobre todo, de ella misma*" (Fernández, 1992: 139). Circunstancia plenamente extrapolable a la globalización del mercado turístico, donde desempeñan su función el conjunto de empresas responsables de la actuación competitiva del destino en su conjunto, si bien la competitividad será fruto directo de la política de empresa que lleven a cabo las organizaciones configuradoras y "*facilitadoras*" del producto en cada destino turístico.

En definitiva, aunque se puede hacer referencia al entorno competitivo, al entorno económico general y al marco institucional, como influyentes en el comportamiento empresarial, el elemento crítico de la competitividad de cada empresa reside en su interior, concretamente en la calidad de sus decisiones directivas, pues el resto de variables externas a la empresa, inciden en igual medida sobre el conjunto de las empresas de la actividad turística y no tienen capacidad explicativa de las diferencias en desempeño entre las organizaciones que compiten dentro del mismo negocio (Camisón, 1997a). Por lo que el éxito competitivo internacional de un destino turístico

será producto de la iniciativa empresarial desarrollada individualmente por las organizaciones más decididas en la búsqueda de la posición competitiva para ese destino, que en esta tesis se plantea alrededor de los negocios especializados en la “hotelería de litoral”.

Una vez planteado el modelo teórico que sirve de hilo conductor de esta tesis, corresponde afrontar previamente un análisis de la situación competitiva de los dos destinos turísticos preseleccionados, sobre la base de la especificidad de su planta hotelera en el segmento de litoral. El objetivo es medir empíricamente la competitividad como variable dependiente del modelo, que permita extraer conclusiones operativas, producto de la profundización sobre los destinos de Benidorm y Peñíscola, que constituyen los marcos de acogida del entramado empresarial sometido a estudio.

Así, el Capítulo 3 se acercará al estado más actual en el que se encuentran los dos espacios analizados, como destinos turísticos consolidados de la oferta mediterránea, enmarcada en el ámbito regional de la Comunidad Valenciana, los cuales se erigen en escenarios de acogida turística, evaluados a través de la encuesta planteada a sus clientes, y de cuya valoración se desprenden posicionamientos específicos que facilitan un mejor conocimiento de las respectivas competitividades que atesora cada destino en el escenario turístico regional, nacional e internacional, lo que sienta las bases del posterior análisis derivado de la verificación del modelo teórico que sustenta esta investigación.

Complementariamente, en los capítulos 4, 5 y 6 se efectúa el contraste de las variables independientes del modelo, constituidas por los efectos “país”, “industria” y “empresa”, de cuyo análisis se derivan las posibilidades competitivas de los dos destinos analizados, y concretamente de los negocios “hotelería de litoral” estudiados con especial atención, logrando de esta manera aproximar factores de competitividad que se suman a la distinción o diferenciación de ambos destinos turísticos respecto a la competencia en su caso, o se descartan hipótesis que *a priori* se estimaban esclarecedoras y que la información obtenida y considerada permite o no interpretar.

Índice de cuadros Capítulo 2 (título 7)

Cuadro 2.1.- Índices de medición de la competitividad a través de los resultados económico-financieros. 65
Cuadro 2.2.- Elementos del producto turístico 113

Índice de gráficos Capítulo 2 (título 9)

Gráfico 2.1.- Perfil estratégico de la competitividad de una empresa 66
Gráfico 2.2.- Tipos de ventajas competitivas de la empresa turística 69
Gráfico 2.3.- "Diamante" de la competitividad 75
Gráfico 2.4.- Interrelaciones del "diamante de la competitividad" 76
Gráfico 2.5.- Evolución de la Teoría de la Estrategia 84
Gráfico 2.6.- Los determinantes del éxito en la Teoría Dinámica de la Estrategia de Porter 85
Gráfico 2.7.- La cadena de valor de la empresa. 91
Gráfico 2.8.- El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. 91
Gráfico 2.9.- Cadena de causalidad de la competitividad empresarial 106
Gráfico 2.10.- Componentes del producto turístico global 115
Gráfico 2.11.- Ciclo de vida de la oferta de plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana125
Gráfico 2.12.- Ciclo de vida de la entrada de viajeros en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 123
Gráfico 2.13.- Ciclo de vida de las pernoctaciones registradas en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana 124
Gráfico 2.14.- Análisis "Importancia - Adecuación", para evaluar la imagen de un destino turístico....129
Gráfico 2.15.- Modelo de síntesis explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico 130

CAPÍTULO 3

LA COMPETIVIDAD INTERNACIONAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: BENIDORM Y PEÑÍSCOLA

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 3.- LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: BENIDORM Y PEÑÍSCOLA

3.1.- LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS 141

3.1.1.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Benidorm *142*

3.1.2.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Peñíscola *143*

3.2.- LA DISTANCIA ENTRE EL DESTINO TURÍSTICO IDEAL Y EL POSICIONAMIENTO ACTUAL 144

3.2.1.- El destino turístico Benidorm 145

3.2.2.- El destino turístico Peñíscola *147*

3.3.- EL POSICIONAMIENTO ACTUAL COMO DESTINO TURÍSTICO 149

3.3.1.- La imagen de marca del destino turístico Benidorm *151*

3.3.1.1.- Causas objetivas 151

3.3.1.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm . 159

3.3.1.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm 161

3.3.1.4.- Causas subjetivas 163

3.3.2.- La imagen de marca del destino turístico Peñíscola 163

3.3.2.1.- Causas objetivas 163

3.3.2.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola. 173

3.3.2.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola 174

3.3.2.4.- Causas subjetivas 176

3.4.- LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL COMO FUNCIÓN DEL "*GAP*" DESTINO IDEAL-POSICIONAMIENTO 176

3.4.1.- La posición competitiva del destino Benidorm frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana 177

3.4.2.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional 180

3.4.3.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos internacionales 186

3.4.4.- La posición competitiva del destino Peñíscola frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana 188

3.4.5.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional 190

3.4.6.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos internacionales 196

3.5.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS 198

3.6.- CONCLUSIONES 204

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

3.1.- LA IMAGEN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS[53]

Es sabida la enorme disparidad conceptual que se registra en el análisis y medición de la imagen de un destino turístico, lo que se produce como consecuencia de los diferentes elementos que es posible considerar a la hora de seleccionar las variables que aproximan hacia tal objetivo.

Concretamente, existen opciones de medición afincadas en la selección de magnitudes físicas o tangibles (calidad de las aguas de baño, medida por la pureza de las mismas) e inmateriales o intangibles (calidad del servicio turístico, medida por la percepción manifestada por los consumidores), que conjuntamente proporcionan una evaluación de las posibilidades turísticas de un destino, a partir de su imagen ante el mercado real y potencial.

El paso previo consiste, por tanto, en definir el concepto de imagen de un destino turístico, para a continuación, efectuar una medición comparable con otras alternativas existentes en función de las variables seleccionadas, las cuales se fundamentan en la experiencia de otros estudios previos, cuyas características responden a un amplio y dispar abanico de opciones de cuantificación.

En este trabajo no se ha planteado una decantación excluyente por unos sistemas o indicadores de medición frente a otros, sino que se han elegido aquellas posibilidades y sus correspondientes indicadores, que son de aplicación a los trabajos de campo desarrollados en el marco de esta tesis, con la finalidad de obtener magnitudes de medición, con un grado de comparabilidad suficiente, que garantice y cristalice en un análisis homogéneo de la imagen turística de los destinos seleccionados como objetivo de referencia de estas páginas.

A partir de tal planteamiento, se construye este epígrafe, en el que se va a revisar la evaluación global de la imagen de marca de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola, manifestada por la clientela de ambos, a través de una encuesta en destino, ya mencionada en el Capítulo 1 (ver el Apartado 1.2.2.2 y el Cuadro 1.2), que va a proporcionar la información de base sobre la que se edifica este apartado, disponiéndose en el Anexo II de información y datos complementarios a los aquí empleados.

Por imagen se entiende la suma de las creencias, ideas e impresiones que las personas tienen de un lugar o destino (Crompton, 1979; Kotler et al., 1993). También se puede definir como una expresión del conocimiento, impresiones, prejuicios, imaginaciones y percepciones emotivas que una persona tiene de un objeto o lugar específico (Lawson y Baud-Bovy, 1977).

[53] Un extracto de este capítulo referido básicamente a la comparabilidad entre los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana lo hemos publicado en Monfort (1998).

Un motivo por el que resulta frecuente evaluar la imagen de marca de un destino, se debe a que los turistas pocas veces disponen de una información objetiva y completa del mismo, consecuencia de las asimetrías de información que generan los intermediarios de la comercialización (*touroperadores* y agencias de viajes, principalmente) entre productores (hoteles) y consumidores (turistas) de un servicio turístico. Si se produce ese supuesto, la imagen de marca puede resultar imprescindible a la hora de seleccionar la zona vacacional.

A su vez, describir la imagen de marca, en un momento del tiempo, en la mente de los consumidores de los destinos turísticos, se convertirá en el primer paso en el proceso de reposicionamiento de dichos destinos, implantando, posteriormente, las estrategias necesarias para afianzar o mejorar la situación actual. Por ello, cuando se analiza la imagen de marca de un determinado destino turístico, se deben considerar tanto los atributos positivos como los negativos, pues ambos son los que perfilan y acotan, desde una perspectiva genérica, a una zona turística en concreto.

De ahí que la evaluación global afrontada en este trabajo se realice a partir de dos indicadores: por una parte, se utiliza la distancia al destino ideal para cada turista y, por otra, el posicionamiento actual del destino turístico calibrado por el atractivo de la imagen para el visitante de esa zona costera en particular.

3.1.1.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Benidorm

En la encuesta que se suministró a los turistas sobre la imagen y el posicionamiento del destino turístico de Benidorm y Peñíscola, se incluyó una pregunta que pretendía recoger el grado en que, en este caso, el destino de Benidorm, distaba de las características del destino ideal definido por cada uno de los visitantes. A tal fin se utilizó una escala de 1 a 5, donde el 1 representaba muy lejos del ideal y el 5 muy cercano o igual al ideal.

De los resultados que se muestran en la Tabla 3.1, se extrae que los turistas que consideran a Benidorm como un destino turístico cercano o muy cercano al ideal representan prácticamente el 70% de sus clientes. Si se consideran aquéllos que opinan que esta zona vacacional está aproximadamente al 50% de la imagen ideal, la cifra asciende al 95,1%. Por lo que solamente un 4,9% de las personas entrevistadas, han catalogado a este destino turístico como bastante o muy alejado del ideal. En consecuencia, a la luz de estos resultados, se concluye que la imagen de Benidorm se ajusta de manera elevada al concepto de destino turístico ideal; al menos a los ojos de los clientes de este *resort* clásico del Mediterráneo.

Tabla 3.1.- Distancia de la imagen de Benidorm al destino turístico ideal

	Número	%
Muy lejos del ideal.....	7	1,8
Bastante lejos del ideal.....	12	3,1
Aproximadamente 50% del ideal.....	101	25,6
Cercano al ideal.....	189	47,9
Muy cercano al ideal.....	85	21,6
Total	394	100
Media.....	3,85	

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Con respecto a la dimensión “atractivo de la imagen”, para los turistas de Benidorm también se empleó una escala de 5 puntos, donde 1 era ningún atractivo y 5 representaba un atractivo muy alto. Los datos indicaron que por término medio los turistas consideraban el atractivo de Benidorm en 3,85 puntos; este resultado se englobaría en el intervalo medio-alto, atendiendo a la gradación utilizada en la pregunta que se formuló.

Las puntuaciones que se alcanzaron en las dos mediciones señaladas, avalan el posicionamiento de Benidorm como destino turístico y explican la identificación de sus turistas habituales con el contenido y atributos del mismo, en atención a la escala de preferencias construida por éstos.

3.1.2.- La fortaleza de la imagen por su distancia al destino turístico ideal: Peñíscola

De la misma manera que se procedió en el caso de Benidorm, se incluyó una pregunta que quería reflejar el grado de aproximación de Peñíscola a las características del destino ideal definido por cada uno de los turistas. En este caso la escala también fue de 1 a 5, en el que de nuevo el 1 representaba muy lejos del ideal y 5 muy cercano o igual al ideal.

Los turistas consideran que la imagen de Peñíscola está próxima al ideal o muy cercana en un 84,1% de los casos (ver Tabla 3.2). Si se contrastan estos resultados con los mencionados anteriormente para el otro espacio, se extrae una mayor concordancia entre la imagen ideal de un destino y la real de estos visitantes en el área de Peñíscola que en la de Benidorm.

Un 11,9% de los entrevistados consideran el destino Peñíscola aproximadamente a mitad de camino con su representación de imagen ideal, y un 4% lo sitúan como bastante lejos de él, sobresaliendo que no se imputaron respuestas a la opción muy lejos del ideal. Todo ello demuestra la alta consideración y probable cumplimiento de las expectativas que se registran entre los turistas de Peñíscola y las facultades y recursos del destino para satisfacer a esa demanda.

Tabla 3.2.- Distancia de la imagen de Peñíscola al destino turístico ideal

	Número	%
Muy lejos del ideal.....	--	--
Bastante lejos del ideal.....	16	4,0
Aproximadamente 50% del ideal..	48	11,9
Cercano al ideal.....	178	44,3
Muy cercano al ideal.....	160	39,8
Total	402	100
Media.....	4,20	

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Asimismo, en la Tabla 3.2 se observa de igual modo la media de los resultados del "atractivo de la imagen" de esta zona; en concreto, ésta se sitúa en 4'20, y se engloba, por tanto, en el tramo de la escala alto-muy alto, en tanto que Benidorm, con el mencionado 3'85, se encuentra en un tramo medio-alto (Tabla 3.1), de lo que se deduce el posicionamiento próximo de Peñíscola al ideal constituido en la mente de los turistas de lo que debe aglutinar un destino turístico.

3.2.- LA DISTANCIA ENTRE EL DESTINO TURÍSTICO IDEAL Y EL POSICIONAMIENTO ACTUAL

El objetivo de este punto del estudio consiste en evaluar los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, desde la perspectiva del visitante, dado que el conocimiento del grado de satisfacción del cliente respecto al destino turístico visitado tiene importantes implicaciones. En este sentido, permite obtener en primera instancia, una idea de la posición competitiva de cada destino respecto a los que compiten con él. En segundo lugar, será la base de actuación para los distintos agentes sociales a la hora de resolver potenciales problemas del destino o para profundizar en las ventajas existentes respecto a los destinos que compiten en el mismo segmento de mercado. Y por último, servirá para fomentar la demanda del futuro.

El instrumento utilizado para evaluar a los destinos turísticos ha sido el análisis "Importancia-Adecuación" que, según Martilla y James (1977), supone considerar, tanto la "Importancia" otorgada a los diferentes atributos que definen cada categoría del destino turístico que concurren en el destino analizado (según sean percibidos por los turistas), como la "Adecuación", es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al destino visitado.

Para realizar dicho análisis se pidió a los encuestados de Benidorm y de Peñíscola que manifestarán su opinión sobre veinticinco apartados en una escala 1-5, en la cual para la gradación correspondiente al concepto de "Importancia": 1 era totalmente irrelevante y 5 absolutamente imprescindible; y para la "Adecuación": 1 era pésima o muy mala y 5 excelente o ideal. Los ítems fueron los siguientes: 1) Buena relación calidad-precio, 2) Calidad y variedad de la gastronomía, 3) Calidad y variedad de comercios, 4) Facilidad y calidad del transporte, 5) Amabilidad y hospitalidad de los residentes, 6) Calidad de servicio de los trabajadores turísticos, 7) Ambiente y diversión (oferta de ocio), 8) Tranquilidad del lugar, 9) Autenticidad y tradición local.

Exotismo, 10) Clima agradable, 11) Atractivos naturales de las playas, 12) Belleza de los paisajes, 13) Atractivos culturales, históricos y monumentales, 14) Posibilidad de visitar puntos pintorescos y de interior interesantes, 15) Posibilidad de practicar deportes, 16) Seguridad ciudadana alta, 17) Limpieza, 18) Conservación de la ciudad, 19) Habitabilidad del destino (bajo nivel de ruidos y aglomeraciones), 20) Calidad del medioambiente (agua, arena y aire), 21) Sensación de libertad y de no agobio, 22) Calidad de sus infraestructuras (aguas potables, servicios en playas, salud, etc.), 23) Imagen publicitaria atractiva, 24) Presencia de grupos de su misma nacionalidad, y 25) Existencia de restaurantes y bares típicos de su país.

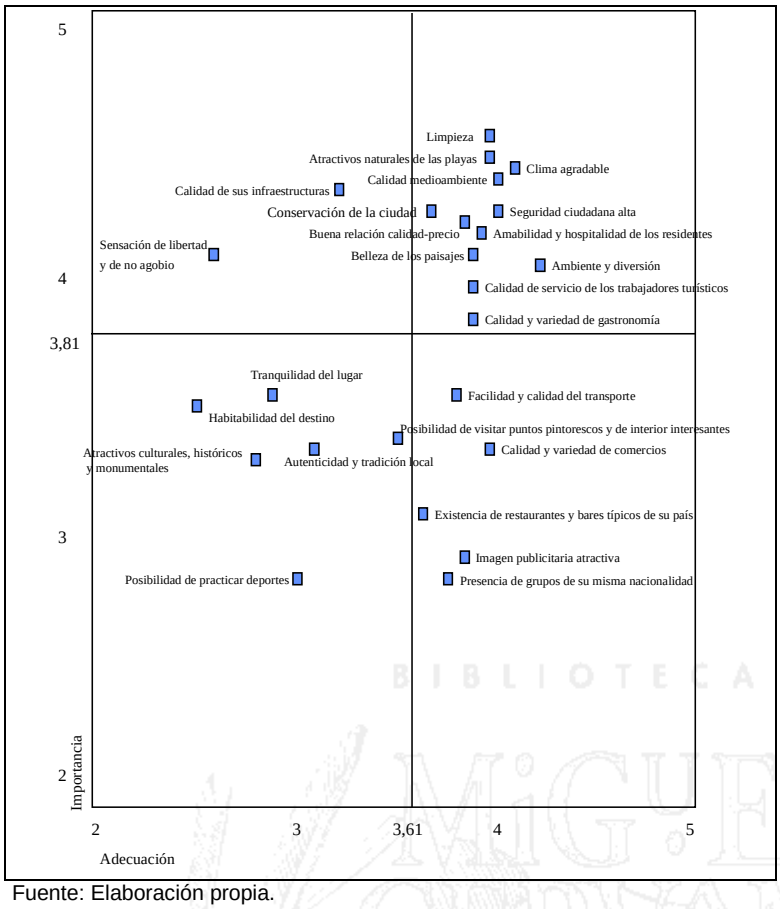
3.2.1.- El destino turístico Benidorm

De la aplicación del análisis “Importancia-Adecuación” para el destino de Benidorm (Cuadro 3.1), destacan cuatro cuadrantes fruto de su representación en un eje de coordenadas, cuyo origen es el valor medio obtenido para todos los atributos en cuanto a su “Importancia” y a su “Adecuación”. La valoración de los diferentes atributos dependerá del cuadrante en que resulten finalmente ubicados.

El primer cuadrante (“alta Importancia-baja Adecuación”) refleja los principales puntos débiles del destino turístico. Para el caso de Benidorm, resaltar que este destino posee como puntos débiles la “calidad de las infraestructuras” y la escasa capacidad de transmitir “sensación de libertad y de no agobio”.

El segundo cuadrante (“alta Importancia-alta Adecuación”) refleja aquellos atributos del destino turístico que constituyen sus principales fortalezas competitivas. Los turistas encuestados consideran que el destino de Benidorm posee como puntos fuertes, entre otros, aquéllos más estrechamente relacionados con la combinación “sol y playa”, tales como: el “clima”, la “calidad del medioambiente” y los “atractivos naturales de las playas” que posee; pero también Benidorm destaca por otra serie de atributos que hacen referencia a la “calidad y variedad de la gastronomía”, la “calidad de servicio de los trabajadores turísticos”, la “amabilidad de los residentes del lugar”, la “limpieza”, la “seguridad ciudadana alta”, el “ambiente y diversión”, la “conservación de la ciudad”, la “buena relación calidad-precio” y la “belleza de los paisajes”, destacando especialmente este último atributo señalado, que finalmente no encuentra reconocimiento en este destino, al establecer comparaciones con otros espacios.

Cuadro 3.1.- Análisis “Importancia-Adecuación” para el destino Benidorm



Fuente: Elaboración propia.

El tercer cuadrante ("baja Importancia-baja Adecuación") resalta aquellos atributos del destino en los que existe una indiferencia relativa y que, además, tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva del destino turístico. En el caso concreto de Benidorm, estos harían referencia a la "tranquilidad del lugar", su "habitabilidad", la "existencia de atractivos culturales, históricos y monumentales", la "posibilidad de visitar puntos pintorescos y de interior interesantes", así como la "autenticidad y tradición local", destacando por último la "posibilidad de practicar deportes". Sobresalen, pues, aspectos en los que se apoya la diversificación de modelos maduros y que no resultan significativos en este destino, lo cual explica la dificultad de reconducir la especialización de un producto largamente ensayado en un espacio concreto, como viene ocurriendo en Benidorm en particular y en el conjunto de destinos turísticos de la Comunidad Valenciana en general, insertos monográficamente en su práctica totalidad en el segmento de "sol y playa".

Incluso sorprende la escasa relevancia concedida a factores relacionados con el ruido y la aglomeración del destino (habitabilidad) o la tranquilidad del mismo, subrayando la fuerte motivación de un turismo activo e identificado con el bullicio, que delimita a los usuarios del modelo turístico implantado en Benidorm, reforzado por el manifiesto desinterés mostrado por los elementos culturales del destino. Ello no debe ocultar que algunos de estos atributos son altamente valorados por segmentos específicos de la demanda turística, que optan por otras alternativas y que, en consecuencia,

no son público objetivo del destino Benidorm, ante la incapacidad de suministrar tales valores o de compatibilizarlos con los que perfilan su actual oferta[54].

Y por último, el cuarto cuadrante ("baja Importancia-alta Adecuación") destaca aquellos aspectos del destino turístico en los que éste tiene una superioridad que no se califica de relevante para su competitividad turística. Benidorm posee un número relativamente elevado de este tipo de atributos, en concreto, la "facilidad y calidad del transporte", la "existencia de restaurantes y bares típicos del país de origen de los turistas", la "calidad y variedad de comercios", junto con la "presencia de grupos de su misma nacionalidad" y el hecho de poseer una "imagen publicitaria atractiva"; todos ellos característicos de un destino con un producto experimentado y altamente posicionado en el mercado turístico nacional e internacional.

Como colofón deducido del análisis de los distintos cuadrantes de la matriz analítica de referencia, señalar que la promoción de Benidorm tendría que basarse, fundamentalmente, en aquellos atributos que los encuestados han catalogado como de "alta Importancia" y de "alta Adecuación", de cuya defensa depende, en gran medida, que la posición competitiva de Benidorm como destino turístico no se deteriore. Complementariamente a ello, se debe incidir en aquellos aspectos caracterizados por disponer de una elevada "Importancia", pero en los que su "Adecuación" es todavía baja (calidad de las infraestructuras y aspectos relativos a la masificación del destino), con la finalidad de corregirlos, para llegar a obtener una elevada "Adecuación" en un futuro en esos atributos, de manera que se haga descansar posteriormente en ellos parte de la capacidad competitiva del destino Benidorm.

3.2.2.- El destino turístico Peñíscola

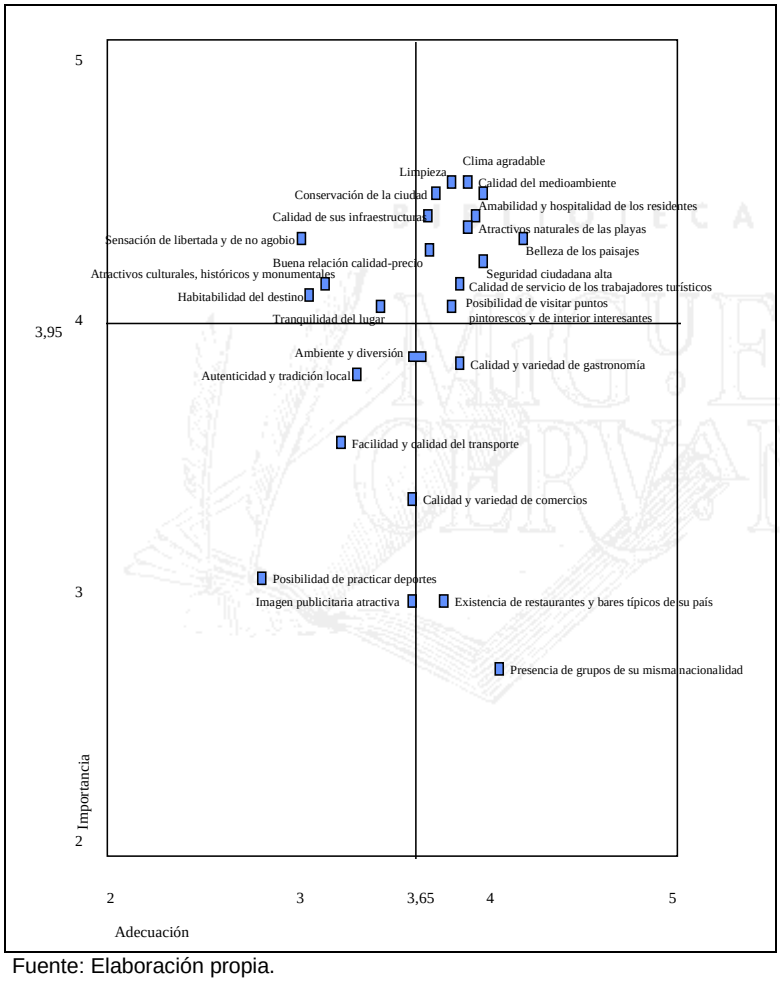
Para el destino turístico de Peñíscola también se ha realizado el análisis "Importancia-Adecuación". Los resultados se reflejan en el Cuadro 3.2, en el que se ha efectuado su correspondiente plasmación gráfica con los mismos criterios del apartado anterior.

El primer cuadrante ("alta Importancia-baja Adecuación") obtenido del tratamiento de los datos expresa que Peñíscola posee como principales puntos débiles, con relación a un destino turístico ideal, una inadecuada "sensación de libertad y de no agobio", los "atractivos culturales, históricos y monumentales", la "tranquilidad del lugar" y la "habitabilidad del destino". De lo cual se deduce, que cualquier dinamización del destino turístico pasa necesariamente por intentar reconducir estos atributos, en los que denota

[54] Sobre tal extremo, en estudios anteriores (ITVA, 1994) se había obtenido información que demostraba el nulo interés de los clientes del producto turístico de Benidorm, fundamentalmente los de origen británico, por los recursos culturales; y la, por contra, inclinación de los clientes de Peñíscola, concretamente los turistas de procedencia germana, precisamente por los recursos culturales en toda su dimensión (recursos físicos propiamente dichos, folklore, gastronomía, artesanía, costumbres, etc.).

Peñíscola una inferior capacidad de acopio de los mismos, de especialización o de fortaleza en su manejo, siendo factores con un elevado grado de interés para la demanda turística específica de este destino. Sobresale, en tal sentido, la posición alcanzada por los "atractivos culturales, históricos y monumentales", ya que se apoya en éstos gran parte de la singular comercialización de Peñíscola en la actualidad, respecto al resto de espacios costeros valencianos e incluso nacionales e internacionales, a pesar de lo cual no están lo suficientemente desarrollados en opinión de los clientes de este destino, que continúan apostando claramente por esta peculiaridad.

Cuadro 3.2.- Análisis "Importancia-Adecuación" para el destino Peñíscola



Fuente: Elaboración propia.

El segundo cuadrante ("alta Importancia-alta Adecuación") refleja como atributos del destino turístico que constituyen sus principales fortalezas competitivas, entre otros, el "clima", la "calidad de su medioambiente", el "atractivo natural de sus playas", la "limpieza", la "conservación de la ciudad", la "amabilidad y hospitalidad de sus residentes", la "calidad de servicio de los trabajadores turísticos", la "belleza de los paisajes", la "posibilidad de visitar puntos pintorescos y de interior interesantes" y la "seguridad ciudadana", siendo en estos factores en los que descansa la auténtica fuerza competitiva de este destino.

El tercer cuadrante ("baja Importancia-baja Adecuación") subraya aquellos atributos del destino en los que existe una indiferencia relativa y que además tienen baja prioridad. Estos atributos se han de situar como el núcleo de las acciones dirigidas, en un futuro no inmediato, a mejorar o complementar la posición competitiva del destino turístico. En el caso concreto de Peñíscola, éstos harían referencia a la "autenticidad y tradición local", la "facilidad y calidad del transporte", la "imagen publicitaria atractiva", la "calidad y variedad de comercios" y la "posibilidad de practicar deportes".

Y por último, el cuarto cuadrante ("baja Importancia-alta Adecuación") muestra aquellos aspectos del destino turístico en los que éste tiene una superioridad constatable, pero que no son valorados especialmente por la demanda, debido en gran parte al elevado nivel al que se sienten acostumbrados tradicionalmente los clientes de este destino, en estos matices. En concreto para Peñíscola son relativamente pocos, aún así destacan la "calidad de la gastronomía y su variedad", junto con la "existencia de restaurantes y bares típicos del país de origen del turista", el "ambiente y diversión" y la "presencia de grupos de su misma nacionalidad".

El análisis efectuado indica que los atributos que están ubicados en el segundo cuadrante ("alta Importancia-alta Adecuación") han de servir como base para la promoción específica del destino turístico de Peñíscola, ya que los turistas entrevistados los consideran definitivos en la selección que realizan de un destino vacacional, poseyéndolos en grado elevado este destino en particular. El resto de atributos juegan un papel que de igual modo potencian el destino, pero en los que urge una intervención más inmediata es sobre los ubicados en el cuadrante "alta Importancia-baja Adecuación" (destacan los vinculados a la saturación registrada por este destino: "sensación de agobio", "falta de tranquilidad", inadecuada "habitabilidad" -ruido y aglomeraciones- y, curiosamente, mejorar los "atractivos culturales, históricos y monumentales"), al ser éstos por los que los turistas expresan un mayor interés o preferencia, con independencia de que se deban conjugar, con diferentes dosis de intensidad, los de los otros dos cuadrantes que restan de la matriz, que a su vez contribuirán a la competitividad global del destino. Sobresale la conveniencia de reforzar las acciones de política turística en defensa de los "atractivos culturales, históricos y monumentales", que como se irá viendo en estas páginas, es en los que reside el factor diferencial de Peñíscola con relación a las ofertas de otros destinos, y sobre el que sus clientes reclaman una mayor atención, pues es un elemento definitivo en la selección turística de este espacio mediterráneo.

3.3.- EL POSICIONAMIENTO ACTUAL COMO DESTINO TURÍSTICO

Las definiciones más habituales utilizadas sobre la imagen de un producto hacen hincapié generalmente en dos componentes esenciales: por un lado, el componente afectivo o subjetivo y, por otro, el cognitivo u objetivo (Baloglu y Brinberg, 1997: 11).

En la literatura tradicionalmente dedicada a medir la imagen de los destinos turísticos, se ha empleado ante todo el componente perceptivo, donde las características y atributos objetivos del destino son la base para dicha medición. Sin embargo, en posteriores estudios, se ha evidenciado la necesidad de efectuar mediciones de la imagen de un lugar o destino turístico, no únicamente a través de sus características físicas, ya que se ha investigado que la imagen es más compleja y que tiene más alcance (Baloglu y Brinberg, 1997: 12).

Existe un consenso respecto a que la evaluación afectiva depende de la evaluación cognitiva y que las respuestas afectivas están formadas a partir de las respuestas cognitivas (Holbrook, 1978; ; Russel y Pratt, 1980; Anand et al., 1988; Stern y Krakover, 1993), encontrándose ambas dimensiones interrelacionadas, sin que ello impida que se deba distinguir entre cada una de ellas (Baloglu y Brinberg, 1997: 12).

En consecuencia, en este punto se explican las causas tanto objetivas como subjetivas de la imagen y del posicionamiento actual de los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola.

Las causas objetivas del posicionamiento atienden a características agrupadas en varias dimensiones, en concreto, referentes a[55]:

1. El alojamiento del destino.
2. La restauración en el destino.
3. Los comercios (*shopping*) en el destino.
4. Los transportes en el destino.
5. Las actitudes de los residentes en el destino.
6. Los atractivos del destino.
7. El entorno del destino.
8. Las infraestructuras del destino.
9. Las políticas públicas en turismo del destino.

A partir de las causas objetivas del posicionamiento en la mente del turista, se ponen de relieve aquellos factores determinantes, tanto positivos como negativos del mismo, que conformarán los puntos fuertes y débiles del destino y que se expondrán posteriormente.

Para la determinación de los componentes subjetivos de la imagen de los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, se parte de la escala desarrollada por Russel y Pratt (1980). Estos autores, para medir la vertiente subjetiva de la imagen, recurren a los siguientes atributos: “agradable/desagradable”, “excitante/triste”, “incitante/soporífero” y “relajante/penoso”. Es decir, la visión subjetiva de la imagen de los destinos turísticos va de unos atributos positivos (“agradable”, “excitante”, “incitante” y

[55] Para un estudio más pormenorizado de las dimensiones se puede consultar el Anexo II.

"relajante") a otros negativos ("desagradable", "triste", "soporífero" y "penoso")[56].

Tal como ya se ha comentado, las causas objetivas y las subjetivas están interrelacionadas y son interdependientes, por lo que deben considerarse ambas posibilidades para un correcto diagnóstico de la imagen y del posicionamiento de un destino turístico.

3.3.1.- La imagen de marca del destino turístico Benidorm

3.3.1.1.- Causas objetivas

En primer lugar se mencionan los resultados referentes a las causas objetivas que perfilan la imagen y el posicionamiento actual del destino turístico de Benidorm[57]. En las tablas siguientes se recogen las nueve dimensiones aludidas en el Apartado 3.3.

Tabla 3.3.- Alojamiento en el destino Benidorm

	Media
1.Facilidad y variedad de alojamiento	4,00
2.Oferta de alojamiento suficiente	4,03
3.Localización del alojamiento	4,05
4.Calidad de servicio	3,81
5.Relación calidad-precio del alojamiento	3,71
6.Relación calidad-precio del resto de instalaciones del alojamiento	3,58
7.Instalaciones deportivas	2,49
8.Piscinas	3,16
9.Aparcamiento	2,42
10.Mantenimiento	3,51

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

En el ámbito del alojamiento de esta zona, los elementos en los que reside la fortaleza competitiva del destino Benidorm, en opinión de sus clientes son: la facilidad, variedad, oferta y localización de hoteles, hostales, campings, etc., como resulta lógico en un destino experimentado y con un extenso arraigo en los mercados turísticos actuales.

Otros factores explicativos del posicionamiento, tales como la calidad del servicio recibido, la relación calidad-precio del alojamiento utilizado y del resto del alojamiento disponible en el destino y el mantenimiento de las instalaciones, ya aparecen con una valoración próxima a regular, lo que incide en una consideración del destino insuficiente para afrontar los retos competitivos que exige la demanda en la actualidad, la cual se fija de

[56] Las escalas podrán ser utilizadas por separado o, como han sugerido Russel y Snodgrass (1987), a modo de un índice sumatorio, que se obtendrá de hacer un promedio con las cuatro escales que representan la imagen afectiva de un destino turístico en particular (Baloglu y Brinberg, 1997: 14).

[57] Para la calificación de cada una de las declaraciones se optó por una escala de 1 a 5, siendo (1) pésima o muy mala, (2) mala, (3) regular, (4) buena y (5) excelente o ideal.

manera creciente en estos aspectos. De ahí que todos ellos resulten de atención prioritaria por parte de la oferta en este destino, en aras a defender su espacio competitivo.

La consideración que merecen estos últimos ítems señalados, relativos al alojamiento habilitado en Benidorm, son indicativos de grados de insatisfacción percibida por los clientes de este destino, que resultan ser los que han respondido a esta encuesta, con relación a la oferta concebida en el mismo, lo que requiere de políticas de adecuación de las infraestructuras de alojamiento hacia estos elementos, lo que inducirá la canalización de otros segmentos de la demanda, probablemente más exigentes en los atributos que deberá aglutinar una oferta hotelera competitiva en un futuro inmediato, marcado por un entorno turbulento y severamente exigente con las facetas de los establecimientos garantes de una competitividad rentabilizadora de sus inversiones.

Abundando en los factores responsables de una inferior satisfacción de los turistas del destino de Benidorm, subrayar que éstos reflejan un descontento con la dotación de recursos relacionados con las piscinas, instalaciones deportivas y aparcamientos, reflejando tal realidad aspectos de debilidad competitiva, pues aunque el descontento con la dotación y calidad de las piscinas se sitúa en un nivel menos preocupante, ya advierte de una insuficiencia en las mismas, cuando es conocido que esta infraestructura hotelera complementaria es cada vez más demandada. La opinión vertida sobre las instalaciones deportivas afecta a la escasa capacidad de diversificación hacia los deportes, como factor en el que respaldar la competitividad del destino, apoyada en elementos desestacionalizadores que a su vez satisfacen otros segmentos de la demanda, tal como están haciendo destinos competidores. La falta de aparcamientos alude a un elemento encadenado a la congestión del destino Benidorm, lo que constituye una restricción competitiva que lo aleja del ideal, como ya se mencionó.

Las empresas de restauración son valoradas positivamente por el turista del área de Benidorm, sobre todo por su número e incluso por su variedad, lo que permite una elección entre un amplio elenco de posibilidades; hecho que resulta comprensible en un destino masificado, cuya especialización radica en el turismo de masas.

Tabla 3.4.- Restauración en el destino Benidorm

	Media
1.Oferta suficiente.....	4,30
2.Calidad de servicio.....	3,87
3.Variedad de elección.....	3,99
4.Acceso a gastronomía local.....	3,69
5.Calidad de las comidas.....	3,71
6.Relación calidad-precio.....	3,87
7.Facilidad de acceso.....	2,79

8.Bares misma nacionalidad.....	3,64

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Sin embargo, las facetas relacionadas con la calidad de servicio, relación calidad-precio, calidad de las comidas y, aunque ya menos vinculado a estos aspectos de cualificación de la oferta de restauración en el destino, la existencia de bares de la nacionalidad de los turistas, encuentran valoraciones que se distancian de una evaluación regular, pero que no consiguen posicionarse en un nivel bueno, lo que ratifica las dificultades por transmitir una imagen de calidad, como la que requiere el reposicionamiento de un destino maduro, ante las preferencias de la demanda turística con mayor capacidad de gasto en conceptos lúdicos.

Donde se han percibido menores puntuaciones promedio es en la facilidad de acceso a estos establecimientos, donde también se evaluaba la dotación de zonas de aparcamientos de los mismos, lo que redunda en las dificultades que provoca la congestión y masificación de un destino turístico, sobre la imagen, accesibilidad y confortabilidad del mismo.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Tabla 3.5.- Comercios (*shopping*) en el destino Benidorm

	Media
1.Variedad de oferta comercial.....	4,33
2.Puestos comerciales suficientes.....	4,47
3.Calidad de servicio.....	3,89
4.Calidad de los artículos.....	3,67
5.Localización adecuada.....	4,07
6.Precios razonables.....	3,78

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Las valoraciones manifestadas por los turistas de la zona de Benidorm, son favorables respecto a la oferta comercial disponible, que se aproxima a una evaluación de ideal, al igual que ocurre con la variedad de esa dotación comercial, de manera que la posibilidad de “ir de compras” (*shopping*) resulta satisfactoria, pues tal decisión se encuentra favorecida por una localización adecuada de los comercios, todo ello en opinión de los turistas de este destino.

Por contra, los factores relativos a la calidad, como ocurriera con el alojamiento y la restauración, también en el comercio se alejan de una favorable interpretación por parte de los clientes actuales de Benidorm, quienes evalúan con un criterio menos satisfactorio la calidad de servicio y la calidad de los artículos, que conlleva una lógica desaprobación de la política de precios del comercio local, que se traduce en una consideración no tan buena de los “precios razonables”, por los que se interrogó a la demanda. Con todo, la ubicación de los factores relacionados con calidad y precios del comercio se encuentran todavía próximos a una calificación buena, pero siempre inferior a la obtenida por los factores explicativos de la cantidad, variedad y localización de dicho comercio, lo que recomienda actuaciones en el destino en apoyo de una ordenación de la cantidad y un contundente respaldo a la calidad.

Las causas objetivas del posicionamiento de Benidorm relacionadas con los transportes, se instalan, en general, en un término medio marcado por una evaluación regular, pero aproximándose a una calificación de buena, siendo los atributos mejor valorados la facilidad de acceso terrestre y la calidad del transporte público urbano, que incluye tanto a taxis como a autobuses; otros aspectos que de igual modo reciben la aprobación de los usuarios son los precios, la facilidad para los desplazamientos a puntos cercanos y a otros lugares del país, y el sistema de recepción de autobuses.

Tabla 3.6.- Transportes en el destino Benidorm

	Media
1.Facilidad de acceso aéreo.....	3,36
2.Facilidad de acceso terrestre.....	3,99
3.Calidad del transporte público urbano.....	3,83
4.Sistema de recepción de autobuses.....	3,73
5.Variedad de transporte a elegir.....	3,66
6.Precios razonables.....	3,79
7.Facilidad para desplazarse a puntos cercanos.....	3,75
8.Facilidad para desplazarse a otros puntos del país.....	3,72
9.Sistema de transporte aeropuerto-alojamiento.....	3,59

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

El acceso mediante avión y la comunicación entre el aeropuerto y el destino destacan como los dos eslabones más débiles del sistema de transportes, lo cual resulta explicativo de las deficiencias que señalan los turistas en la accesibilidad del destino, por ser a través del medio aéreo por el que acceden gran parte de los turistas a Benidorm y la totalidad de los procedentes del Reino Unido, que es su primer mercado extranjero.

En cuanto a las actitudes mostradas por los residentes, de los datos obtenidos en el transcurso de la investigación, se extrae una elevada predisposición favorable de la gente autóctona del destino benidormí, aunque la mejor calificación ha correspondido a la acogida que se les dispensa a las familias con hijos y en general la amabilidad y hospitalidad de los residentes. El resto de ítems planteados con objeto de medir la actitud de la población residente y de los trabajadores del sector, si bien se aproximan a una favorable evaluación, se encuentran todos ellos en el tramo de regular a bueno, lo que representa una cierta insatisfacción en un sector donde los recursos humanos y su disposición son fundamentales, como lo es la actitud de los residentes en el lugar hacia los visitantes, de modo que en ambos colectivos reside gran parte de la capacidad de satisfacer a la demanda y de contribuir a la competitividad de las empresas y del destino en general.

Los factores vinculados a la calidad del servicio percibido (amabilidad y cortesía, profesionalidad, apariencia y pulcritud, rapidez y eficacia, y disposición) por los turistas, se encuentran con una evaluación similar, considerada alta pero sin alcanzar la valoración de buena, que es el escalón a partir del cual se inicia la configuración competitiva de un producto,

servicio o destino, como capaz de revelar desempeños superiores frente a competidores. En la actitud de los recursos humanos comparativa por tipos de negocio, a pesar de la proximidad en los resultados, sobresale la del personal de hoteles/alojamiento como la más profesional, lo que encuentra explicación en el efecto producido por la política de formación emprendida por grandes consorcios y cadenas hoteleras incluidos en este segmento.

Tabla 3.7.- Actitudes de los residentes en el destino Benidorm

	Media
1.Amabilidad y hospitalidad de los residentes.....	3,96
2.Competencia	3,85
3.Conocimiento de idiomas de los empleados y habitantes locales...	3,66
4.Apariencia y pulcritud del personal.....	3,89
5.Profesionalidad de los empleados.....	3,67
6.Amabilidad y cortesía del personal.....	3,92
7.Servicio rápido y eficaz.....	3,64
8.Disposición de los trabajadores.....	3,77
9.Actitud del personal en los hoteles / alojamiento.....	3,97
10.Actitud personal en los bares/restaurantes/cafeterías.....	3,84
11.Actitud del personal en los comercios.....	3,79
12.Actitud del personal de excursiones y guías turísticos.....	3,88
13.Buena acogida a las familias con hijos.....	4,06

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

De la evaluación de los atractivos de Benidorm, se obtiene que los elementos consustanciales al modelo “sol y playa”, que sustentan a Benidorm como destino turístico, emergen de manera notoria. Así acontece con el clima agradable, presente durante todo el año; con la calidad de las aguas y de la arena de las playas; y con la animación nocturna, con muchos bares, discotecas y zonas de ocio. Atributos todos ellos que han obtenido las valoraciones más elevadas de la encuesta, certificándose que en ellos reside la fortaleza competitiva del destino, donde se conjuga la dotación natural de factores, con elementos lúdicos, que han abierto relativamente el abanico de la oferta de Benidorm como destino turístico. Tal es el caso de la alta evaluación imputada a la posibilidad de disfrutar de un invierno suave y con diversiones para la tercera edad, lo que se encuentra en la base de esa especialización de Benidorm en este turismo, que singulariza a la ciudad durante el periodo invernal.

Tabla 3.8.- Atractivos del destino Benidorm

	Media
1.Folklore no adulterado para los turistas.....	3,09
2.Ambiente nocturno.....	4,41
3.Conservación de la autenticidad de la vida social.....	3,29
4.Fiestas y ofertas de puntos de animación.....	4,33
5.Parques temáticos interesantes.....	3,39
6.Belleza y elegancia del lugar.....	3,88
7.Ciudad cosmopolita.....	3,76
8.Clima cálido que permite llevar ropa ligera y tostarse al sol.....	4,63

9.Invierno suave y con diversiones para la 3ª edad.....	4,50
10.Calidad del agua de las playas.....	4,13
11.Calidad de la arena de las playas.....	4,18
12.Lugar tranquilo y poco ajetreado.....	2,89
13.Comodidad de las playas.....	2,93
14.Atractivos naturales.....	3,18
15.Atractivos histórico-monumentales.....	2,69
16.Oferta cultural.....	2,82
17.Riqueza de turismo de interior cercano.....	3,51
18.Variedad de actividades complementarias al sol y playa.....	3,35
19.Dotación de instalaciones deportivas.....	2,79
20.Dotación de instalaciones para deportes acuáticos.....	3,23
21.Presencia de grupos de su misma nacionalidad.....	3,78

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

En un tramo intermedio se sitúa otro conjunto de atributos respecto a los cuales el posicionamiento de Benidorm no ha acabado de despegar, resultando su potenciación insuficiente en opinión de los turistas del destino, aunque se le reconoce una cierta especialización y capacidad de atender esas facetas, y sobre cuya promoción pivota gran parte de la capacidad competitiva futura del destino. Son los casos de la belleza y elegancia del lugar, ciudad cosmopolita, presencia de grupos de la misma nacionalidad, riqueza del turismo de interior cercano, parques temáticos interesantes[58], variedad de actividades complementarias, dotación de instalaciones para deportes acuáticos, conservación de la autenticidad de la vida social, atractivos naturales o el folklore no adulterado para los turistas. Todos estos atributos en distinta proporción subrogan la capacidad de competir de Benidorm en un futuro, de acuerdo a las tendencias derivadas de los mercados turísticos actuales, donde los cambios en los gustos de los clientes se inclinan en divergente grado por algunos de los atributos aquí señalados.

Complementariamente se encuentran los factores negativos, concretamente los atributos menos valorados en esta dimensión por parte de la demanda turística de este destino, o sobre los que se enfatiza en la debilidad manifiesta de Benidorm, algunos consecuencia de la congestión y aglomeraciones del destino o de la relajación en la toma de decisiones encaminadas a incorporar en la oferta algunos de esos atributos. Tal acontece con la infravaloración definida por los turistas respecto a Benidorm como un destino poco tranquilo y condicionado por los agobios y aglomeraciones en las playas, el cual carece de atractivos histórico-monumentales y, lógicamente, por tanto, de oferta cultural, incluyendo en este segmento la escasa dotación de instalaciones deportivas. En definitiva, el perfil de un cliente de turismo de masas, con motivación exclusivamente arraigada en el “sol y playa”, ha condicionado la evolución de Benidorm como destino turístico, lo que explica el abandono en el que se encuentran

[58] Cuando se realizó la encuesta entre los turistas del destino Benidorm, tan sólo existía en proyecto la construcción de un parque temático, cuyas obras se iniciaron en 1998, el cual ha sido bautizado como “Terra Mítica”, por lo que las respuestas hacen referencia a parques acuáticos y a un parque de reciente apertura, “Mundomar”, cuyo tema oscila alrededor del mundo animal, con exhibiciones y espectáculos donde distintas especies son las protagonistas.

otras facetas que activan demandas turísticas en el momento presente, enraizadas en la tradición e idiosincrasia del lugar.

En cuanto a las características más favorables del entorno principalmente señaladas por los clientes turísticos del destino Benidorm, destaca la seguridad ciudadana y la limpieza de las calles y playas del municipio, aspectos que transmiten confianza a los turistas, pero sobre los que éstos consideran que deben aún así mejorar, de ahí que la puntuación roce la calificación de buena sin rebasarla.

Tabla 3.9.- El entorno del destino Benidorm

	Media
1.Seguridad ciudadana.....	3,99
2.Limpieza y mantenimiento de las calles y playas.....	3,92
3.Calidad de zonas verdes y playas.....	3,44
4.Diseño urbanístico agradable.....	3,47
5.Tráfico dentro de la ciudad.....	2,42
6.Nivel de ruido en las calles.....	2,52
7.Espacio disponible para aparcar.....	1,93
8.Pureza del aire.....	3,62
9.Estado de conservación de casas y edificios.....	3,65
10.Zonas peatonales para pasear.....	3,70
11.Muchedumbre y masificación.....	2,62
12.Bloques de gran altura.....	3,20

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Del entorno se deducen otros factores en los que la posición de Benidorm es manifiestamente mejorable y respecto a los cuales la opinión de los turistas se ubica en una zona intermedia, considerada de regular acercándose a buena, pero aún distante en unos casos (estado de conservación de casas y edificios, contaminación y la existencia de zonas peatonales para pasear) y en otros más encerrados en la zona templada de regular (calidad de zonas verdes y playas, diseño urbanístico agradable y la existencia de bloques de gran altura); éstos tres últimos constituyen déficits largamente denunciados por la demanda del destino de Benidorm y sobre los que no se ha obtenido respuesta hasta la fecha, a pesar de la importancia que tienen para los consumidores, especialmente por el impacto ambiental que provocan los mismos en una demanda crecientemente interesada por ofertas respetuosas con el medioambiente, el urbanismo y el respeto de los edificios (arquitectura) a las tradiciones y costumbres del lugar. En ellos destaca la baja consideración otorgada a la calidad de las playas en su conjunto, a pesar de que la calidad de las aguas y de la arena sí recibe una notable valoración por parte de los turistas, lo que le permite ostentar a este destino todos los años la Bandera Azul concedida por la Unión Europea, en reconocimiento a la pureza y bajo grado de contaminación de sus aguas de baño; aunque no parece este distintivo europeo seducir a los turistas, pese a emplearse como referente en la publicidad de los destinos que gozan de esta distinción.

Los factores del entorno que han recibido una calificación más negativa se encuentran relacionados de nuevo con la deficiencia ya comentada en apartados anteriores y que surge en diferentes escenarios de medida y análisis del destino de Benidorm: la congestión. Así, el aspecto que ha recibido la evaluación más baja de toda la encuesta girada a los turistas de este destino es la facilidad de aparcamiento, ya que los turistas denuncian una gran escasez de espacio disponible para este menester. Los otros aspectos que han recibido opiniones negativas son también producto de la congestión del destino, entre los cuales emergen, en opinión de los turistas, la muchedumbre y la masificación, el tráfico y el ruido. Tres resultados con una misma causa inherente al modelo masivo e intensivo promovido en este destino, el cual explica la falta de posicionamiento entre determinados segmentos de la demanda que no puede ser atendida desde los postulados del turismo de masas. En ese sentido resulta ya clásico denunciar el ruido nocturno, que interfiere el descanso que justifica en frecuentes ocasiones la opción vacacional de ciertos segmentos de la demanda habitual de un destino turístico, siendo este público inalcanzable para Benidorm en las condiciones actuales.

Las infraestructuras del destino se encuentran por término medio regularmente valoradas en el caso del servicio de correos, teléfonos y fax público, de las áreas de servicio e instalaciones adecuadas para recibir grandes masas de turismo, infraestructuras de transporte e incluso en la atención sanitaria, de manera que en todos los casos la evaluación otorgada a esos elementos por parte de los turistas obtiene un calificativo de regular alto sin llegar al bien, lo que exige actuaciones correctoras que eleven la percepción de esos servicios en la mente de los consumidores, pues en la situación presente se registra una tendencia hacia su consideración en unos niveles tan ajustados, que es factible que se deteriore debido a cualquier incidencia no prevista.

Tabla 3.10.- Infraestructuras del destino Benidorm

	Media
1.Calidad de las aguas potables.....	2,77
2.Calidad de los servicios en las playas.....	3,48
3.Atención sanitaria.....	3,51
4.Infraestructuras de transportes.....	3,76
5.Correos, teléfonos y faxes públicos.....	3,94
6.Áreas de servicio e instalaciones adecuadas para recibir grandes masas de turismo.....	3,88

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Menor puntuación, en promedio, ha obtenido la percepción recibida por parte de los veraneantes, con referencia a la calidad de las aguas potables, que se encuentra en el tramo de mala, aunque acercándose a regular, siendo esta una circunstancia enormemente restrictiva de la capacidad competitiva del destino, toda vez que de empeorar la situación, Benidorm podría verse sometido a una limitación en sus posibilidades

alojativas, ante las dificultades de suministrar un bien tal fundamental para la supervivencia de cualquier proyecto turístico y económico en general[59].

Tabla 3.11.- Políticas públicas en turismo del destino Benidorm

	Media
1.Política de promoción y publicidad turísticas.....	3,88
2.Servicios de información turística completos.....	3,84
3.Política de desarrollo y crecimiento turísticos.....	3,73
4.Servicio de recogida y solución de quejas y reclamaciones....	3,55

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Por último, las políticas públicas en turismo del destino Benidorm han recibido todas ellas en su conjunto una calificación que se acerca a la valoración de buena, en función de la escala de medición utilizada. Si bien, la atención a quejas y reclamaciones es la que se encuentra en una situación más baja en opinión de los turistas consultados, lo que invita a una reflexión por parte de las administraciones públicas intervinientes en el destino, dada la implicación que tiene una favorable respuesta a tal extremo en la imagen de calidad que pretende todo espacio turístico desde la perspectiva de la competitividad. Sin olvidar, que en ningún caso se ha alcanzado el calificativo de bueno, equivalente a la puntuación de cuatro, lo que reclama novedosas actuaciones y continuidad en los planteamientos de la política turística, que propicien la excelencia pretendida para el destino.

3.3.1.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm

Producto de las calificaciones realizadas por los turistas, sobre distintas propuestas enfocadas a perfilar la imagen del destino Benidorm, referentes todas ellas a causas objetivas de incidencia en la configuración de dicha imagen, se ha construido la Tabla 3.12, en la que se resumen los veinte factores con mejores puntuaciones medias, que se erigen en los elementos clave, en su faceta positiva, de la imagen y posicionamiento del municipio de Benidorm como destino turístico.

Tabla 3.12.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm

FACTORES POSITIVOS DETERMINANTES	Media
1. Clima cálido que permite llevar ropa ligera y tostarse al sol.....	4,63
2. Invierno suave y con diversiones para la 3ª edad.....	4,50
3. Puestos comerciales suficientes.....	4,47
4. Ambiente nocturno.....	4,41
5. Fiestas y ofertas de puntos de animación.....	4,33
6. Variedad de oferta comercial.....	4,33

[59] Un estudio reciente (Fuertes et al., 1997) advierte del déficit hídrico en la zona de la Marina Baixa, donde se ubica el término municipal de Benidorm, y de la crítica situación que puede provocar la demanda derivada de la puesta en funcionamiento del parque temático "Terra Mítica", de no ordenarse una política de trasvases dentro de un inaplazable Plan Hidrológico Nacional, pues en la actualidad ya se producen cuellos de botella, sin considerar la demanda añadida que prevé la comercialización de dicho parque.

7. Oferta suficiente de restaurantes	4,30
8. Calidad de la arena de las playas	4,18
9. Calidad del agua de las playas	4,13
10. Localización adecuada de los comercios	4,07
11. Buena acogida a las familias con hijos	4,06
12. Localización del alojamiento	4,05
13. Oferta de alojamiento suficiente	4,03
14. Facilidad y variedad de alojamiento	4,00
15. Variedad de servicio en la restauración	3,99
16. Facilidad de acceso terrestre	3,99
17. Seguridad ciudadana	3,99
18. Actitud del personal en los hoteles/alojamientos	3,97
19. Amabilidad y hospitalidad de los residentes	3,96
20. Correos, teléfonos y faxes públicos	3,94

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Entre los factores positivos existe un primer bloque que hace referencia a las ventajas comparativas asociadas a un destino de “sol y playa”, en el que los turistas destacan las temperaturas agradables durante todo el año de la zona turística, así como las diversiones dirigidas a un público-objetivo muy concreto, como el que constituyen las personas mayores. En este mismo bloque, subrayar la calidad del agua y de la arena de las playas como puntos fuertes.

Un segundo grupo de factores positivos se encuentra relacionado con la oferta de establecimientos comerciales. Se destaca: su número, variedad y su adecuada localización, lo que favorece el “ir de compras”, como actividad consustancial a la experimentación turística en el destino. El ambiente nocturno y en general toda la oferta de diversión y animación se consideran, por parte de los turistas entrevistados, otras fortalezas del destino dignas de mención. En cuanto a la restauración del destino Benidorm, se distingue su oferta y la variedad de restaurantes que se pueden encontrar en la zona. Asimismo, también se ha evaluado muy positivamente el alojamiento en lo referente a localización, oferta y variedad.

Otros puntos fuertes del destino descansan sobre la amabilidad y hospitalidad de los residentes, la actitud positiva de aquellos que trabajan en hoteles y en los alojamientos en general, y en la buena acogida que se brinda a las familias con hijos. La seguridad ciudadana se ha calificado de alta, así como la facilidad del acceso a Benidorm por vía terrestre y la adecuada capacidad en otras infraestructuras de comunicación: correos, teléfonos y fax público. Aunque estas facetas señaladas en último lugar, que van del puesto quince al veinte en la Tabla 3.12, se encuentran en una consideración manifiestamente mejorable en opinión de los turistas.

Todos estos factores se encuentran en la base del posicionamiento del que goza Benidorm en los mercados turísticos, y de cuya fortaleza y perseverante defensa depende su competitividad distintiva frente a destinos competidores, encontrándose dichos factores arraigados en la propia experiencia en la gestión de un modelo desarrollado durante las últimas

décadas, lo que constituye un patrimonio que cabe proteger desde la organización de las actividades públicas y privadas que sustentan los mismos, de ahí la importancia que adquirirán los desempeños organizativos para enfrentarse a los mercados de competencia a que se verá sometido el producto turístico principal de Benidorm. El camino andado hasta el momento no deja de ser una ventaja competitiva, pero su sostenibilidad y apropiación diferenciada exige continuas intervenciones, de ahí que la autocomplacencia con los resultados o la falta de reinversiones sea el principal enemigo del éxito competitivo de un destino turístico.

3.3.1.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm

Utilizando una reordenación similar a la empleada en el Epígrafe 3.3.1.2, en la Tabla 3.13 se resumen los veinte factores que han obtenido, en esta ocasión, unas puntuaciones medias más deficientes en el destino Benidorm, los cuales se consideran como aspectos negativos de la imagen y del posicionamiento de dicho destino turístico.

Entre los factores que los turistas han considerado como negativos, dentro de la imagen de marca de Benidorm, se encuentran todos aquellos más estrechamente relacionados y provocados por la congestión que atraviesa el destino en opinión de sus clientes. Así, la percepción de los turistas subraya la falta de aparcamiento, tanto a nivel general de la ciudad, como a nivel de los alojamientos (apartamentos, hoteles, etc.) y las dificultades para acceder a los restaurantes, incluyendo en ello explícitamente la falta de zonas para aparcar los automóviles.

En ese sentido y por idénticas razones, evoca un matiz negativo el tráfico de la zona y la muchedumbre y la masificación, que hacen de este destino un lugar con altos niveles de ruido en las calles y que adolece de poca tranquilidad. Estas observaciones se engloban en la consideración, por parte de los turistas, de Benidorm como un lugar propicio para el ocio y la diversión nocturna, y la consecuencia de tal apreciación es el sólito bullicio de la ciudad. Los agobios y las aglomeraciones afectan incluso a las zonas de playa. Arquitectónicamente se considera a Benidorm como una ciudad de espectacular crecimiento vertical, con bloques de gran altura, lo que determina en gran proporción el peculiar diseño urbanístico, poco agradable en opinión de los turistas.

Tabla 3.13.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm

FACTORES NEGATIVOS DETERMINANTES	Media
1. Espacio disponible para aparcar.....	1,93
2. Tráfico dentro de la ciudad.....	2,42
3. Aparcamiento en el alojamiento.....	2,42
4. Instalaciones deportivas en el alojamiento.....	2,49
5. Nivel de ruido en la calle.....	2,52
6. Muchedumbre y masificación.....	2,62

7. Atractivos histórico-monumentales	2,69
8. Calidad de las aguas potables	2,77
9. Dotación de instalaciones deportivas	2,79
10. Facilidad de acceso a los restaurantes (incluyendo aparcamiento)	2,79
11. Oferta cultural	2,82
12. Lugar tranquilo y poco ajetreado	2,89
13. Comodidad de las playas (ausencia de agobios y de aglomeraciones)	2,93
14. Folklore no adulterado para los turistas	3,09
15. Piscinas en el alojamiento	3,16
16. Atractivos naturales	3,18
17. Bloques de gran altura	3,20
18. Dotación de instalaciones para deportes acuáticos	3,23
19. Conservación de la autenticidad de la vida social	3,29
20. Diseño urbanístico agradable	3,47

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

También se registran constatables carencias, en cuanto a la disponibilidad de instalaciones deportivas y, especialmente, piscinas en los alojamientos para los visitantes de esta ciudad turística. Las valoraciones negativas sobre las instalaciones deportivas y en particular para la práctica de deportes acuáticos se extienden al ámbito global de la zona. Estas deficiencias están relacionadas con la falta de infraestructuras en la mayoría de ciudades costeras, herencia del modelo vigente hasta el momento de “sol y playa”. Este modelo se ha limitado única y exclusivamente a la explotación de esos dos recursos naturales, sin haber diversificado suficientemente, a la luz de las opiniones de los turistas, hacia la oferta complementaria correspondiente, que hubiese avalado una cierta diferenciación del destino turístico en la que apoyar la capacidad competitiva del mismo.

Se detectan de igual modo puntos débiles en la oferta de actividades relacionadas con visitas histórico-monumentales a la ciudad, así como de su oferta cultural en términos generales. El turista también opina que se ha adulterado el folklore y la autenticidad de la vida social. Mucho más peligroso e inquietante para este destino turístico es la pérdida de atractivos naturales que parece estar experimentando Benidorm, según los resultados de este estudio, al igual que la falta de calidad de sus aguas potables.

En suma, las opiniones negativas vertidas por los turistas de Benidorm en la encuesta que sustenta esta parte de la investigación, ratifican la acomodación de este destino en el argumento turístico inicial, fundamentado en recursos de dotación natural, en los que no se ha producido una acompasada reinversión que mejorara la competitividad de las instalaciones preexistentes, ni se ha contado con una dinámica inversora posterior que fuese canalizando infraestructuras y servicios de oferta complementaria, que dotasen al destino de elementos diferenciales en los que apoyar su capacidad de competir, frente a los mercados tanto tradicionales como emergentes, auspiciados igualmente por argumentos turísticos proporcionados por la propia naturaleza.

3.3.1.4.- Causas subjetivas

La valoración obtenida por el destino turístico Benidorm, por lo que a las causas subjetivas se refiere, en la escala utilizada por Russel y Pratt (1980), es altamente satisfactoria. En consecuencia, el destino Benidorm se encuentra calificado ante todo de "agradable" y "excitante" y, también, de "incitante", pero con una intensidad menor. A su vez, los turistas han reconocido al destino de "relajante", desde su perspectiva, aunque en esta faceta su valoración es ostensiblemente inferior a la de los otros tres aspectos. Si se calcula una media de los cuatro atributos, se obtiene una calificación del 4'3, lo cual constituye una evaluación altamente favorable para esta zona vacacional[60].

Tabla 3.14.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Benidorm

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Benidorm.....	4,57	4,37	4,25	4,01

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

No cabe duda que dado que los turistas encuestados han sido aquéllos que habían elegido el destino Benidorm, tal hecho establece un cierto sesgo en las respuestas, pues una gran parte de los mismos se encuentran voluntariamente en este destino en atención precisamente a las peculiaridades de su oferta. No obstante, la valoración global subjetiva, así como los cuatro componentes de la misma, no dejan de mostrar una elevada identificación de los clientes del destino con las características que les suministra éste, en forma de satisfacción de sus expectativas como turistas deseosos de cumplimentar el ocio, desde los postulados que genéricamente sabe facilitar con autoridad este *resort* turístico de la costa española.

3.3.2.- La imagen de marca del destino turístico Peñíscola

3.3.2.1.- Causas objetivas

El alojamiento instalado en la zona de Peñíscola es valorado de manera positiva globalmente, reconociéndole una superior evaluación a los aspectos relacionados con su buena localización, con su oferta en grado suficiente y por su facilidad y variedad, representando estos factores la imagen habitual de un destino desarrollado, como acontece en este caso, en el que se dispone de una oferta de acogida con una dimensión

[60] Considérese que (1) representaba que el turista estaba de acuerdo con la escala negativa del atributo y (5) que lo estaba con la positiva.

acondicionada al tamaño de este destino, superior a otros espacios próximos, competidores o no, pero muy inferior a Benidorm[61].

Aquellos elementos vinculados con la calidad del servicio percibido y la relación calidad-precio, sin situarse en un nivel tan favorable, mantienen una posición en la mente de los turistas consultados susceptible de articular sobre ellos parte de las ventajas competitivas futuras del destino.

Tabla 3.15.- Alojamiento en el destino Peñíscola

	Media
1.Facilidad y variedad de alojamiento.....	4,05
2.Oferta de alojamiento suficiente.....	4,06
3.Localización del alojamiento.....	4,09
4.Calidad de servicio.....	3,83
5.Relación calidad-precio del alojamiento.....	3,70
6.Relación calidad-precio del resto de instalaciones del alojamiento.	3,42
7.Instalaciones deportivas.....	2,47
8.Piscinas.....	3,01
9.Aparcamiento.....	3,14
10.Mantenimiento.....	3,77

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Un aspecto diferencial de Peñíscola respecto a Benidorm, radica en que en aquél destino el aparcamiento no se encuentra en una posición de tanto desagrado en opinión de sus clientes, como ocurre con el destino citado en segundo lugar, hecho expresivo de la inferior imagen de congestión que se asocia por parte de la demanda al destino de Peñíscola, sin soslayar cierto estigma en tal sentido que planea sobre este espacio.

Los elementos a través de los cuales se evidencia una mayor insatisfacción de la demanda con respecto al alojamiento en Peñíscola, resultan coincidentes con la experiencia de Benidorm, especialmente en el caso de las instalaciones deportivas, que tampoco se han promocionado en este destino, consecuencia del mismo concepto de monoexplotación del producto “sol y playa”, con escasas acciones desencadenantes de la diversificación que requieren los destinos maduros especializados en una única vertiente de sus argumentos turísticos. Las piscinas, como servicio turístico complementario, solicitado paulatinamente en hoteles y complejos turísticos en general, aunque no recibe tan baja calificación como se

[61] A fecha 31 de diciembre de 1997, según datos suministrados directamente por la AVT de su publicación *Oferta turística municipal y comarcal*, correspondiente a la edición 1998 (que se encontraba en imprenta en el momento de redactar este capítulo), Peñíscola contaba con 29 hoteles con 5.691 plazas; 4 hostales con 160 plazas; 2.373 apartamentos oficialmente registrados con 18.389 plazas; 11 campings con 4.998 plazas; 112 restaurantes con 6.388 plazas; y 67 cafeterías con 3.128 plazas. Y Benidorm disfrutaba de 124 hoteles con 33.188 plazas; 6 hostales con 499 plazas; 5.321 apartamentos oficialmente registrados con 19.412 plazas; 9 campings con 5.213 plazas; 364 restaurantes con 18.240 plazas; y 251 cafeterías con 11.676 plazas. Estas cifras sitúan a ambos municipios como cabeceras turísticas en sus respectivas provincias, manteniendo Benidorm el liderazgo en la oferta hotelera en el conjunto de la Comunidad Valenciana.

adelantó en las particulares circunstancias de Benidorm, se encuentran en una posición no favorable a las preferencias actuales de la demanda habitual de Peñíscola, que también muestra un interés creciente por esta "facilitación" turística en sus criterios de consumo.

La restauración de Peñíscola es reconocida por los clientes del destino básicamente por su cuantía, que es calificada de suficiente para los niveles de demanda acogidos en el lugar, reiterando así la ausencia de masificación en el uso de este servicio, que asimismo en Benidorm gozaba de una elevada dotación para la capacidad de acogida de aquél espacio.

Otros elementos identificativos de las condiciones de prestación del servicio de restaurantes, han encontrado de igual modo una evaluación positiva, si bien inferior a la que representa el volumen de esta oferta; así se entiende una consideración media-alta, más próxima a buena que a regular, pero todavía inserta en este segundo escalón, que recomienda acciones de mejora ante todo en factores que posibiliten una superior calidad de servicio y producto, variedad de elección, relación calidad-precio y disposición de establecimientos de gastronomía local y del origen de los clientes.

Tabla 3.16.- Restauración en el destino Peñíscola

	Media
1.Oferta suficiente.....	4,22
2.Calidad de servicio.....	3,76
3.Variedad de elección.....	3,89
4.Acceso a gastronomía local.....	3,81
5.Calidad de las comidas.....	3,78
6.Relación calidad-precio.....	3,63
7.Facilidad de acceso.....	3,19
8.Bares misma nacionalidad.....	3,72

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La circunstancia más débil de la restauración de Peñíscola se origina respecto a las dificultades de acceso a estos establecimientos, que a pesar de mostrar una connotación positiva, y muy superior a la experiencia de Benidorm, donde se revelaba esta faceta como la característica más negativa de su modelo de canalización de los servicios de restauración, no alcanza el nivel de los otros perfiles de este segmento del producto turístico en Peñíscola, debido en este caso a la especial configuración orográfica del municipio, que dificulta los accesos y la habilitación de áreas de estacionamiento en algunos restaurantes, especialmente los instalados en la zona más antigua del municipio, lo cual termina por ejercer una presión disuasoria sobre la elección de los turistas, ante la dificultad de acceder y aparcar sus vehículos; pero no responde a los problemas de congestión, derivados exclusivamente de la masificación, que resultan expeditivos en el caso de Benidorm.

Tabla 3.17.- Comercios (*shopping*) en el destino Peñíscola

	Media
1.Variedad de oferta comercial.....	3,60
2.Puestos comerciales suficientes.....	3,91
3.Calidad de servicio.....	3,70
4.Calidad de los artículos.....	3,63
5.Localización adecuada.....	3,97
6.Precios razonables.....	3,41

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La red de comercios disponible en Peñíscola ha sido valorada por los turistas, en todas las características señaladas, como favorable y sumamente atractiva, alcanzado las cuestiones planteadas, por término medio, una calificación próxima a buena, lo que significa una capacidad añadida de este destino para satisfacer una vertiente de consumo extensivamente manifestada por los clientes, entre el conjunto de preferencias que modelan los hábitos de la demanda turística.

No obstante, las valoraciones otorgadas por los turistas a la dotación comercial de Peñíscola, representan en promedio una cualificación de esta infraestructura menor a la alcanzada por el destino de Benidorm para idénticos ítems, lo cual es debido a las inferiores dimensiones medias del mercado comercial del destino castellonense, en el cual la penetración de las redes comerciales de los grandes grupos de la distribución comercial, por ejemplo alimentación y ropa, es notablemente menor, lo que restringe la competencia registrada entre los establecimientos comerciales del destino Peñíscola, y explica que los turistas encuentren los precios en este destino superiores a lo que opinan sus homónimos en Benidorm.

En cuanto a los medios de transporte existentes para la canalización de la demanda turística al destino de Peñíscola, ninguna respuesta alcanza la calificación de buena, desvelando tal circunstancia la necesidad de intensificar las actuaciones correctoras necesarias, de forma que se recuperen dosis de competitividad en un aspecto fundamental en la imagen de un destino y en la correspondiente satisfacción de sus clientes.

Tabla 3.18.- Transportes en el destino Peñíscola

	Media
1.Facilidad de acceso aéreo.....	1,33
2.Facilidad de acceso terrestre.....	3,88
3.Calidad del transporte público urbano.....	3,69
4.Sistema de recepción de autobuses.....	3,21
5.Variedad de transporte a elegir.....	3,22
6.Precios razonables.....	3,51
7.Facilidad para desplazarse a puntos cercanos.....	3,77
8.Facilidad para desplazarse a otros puntos del país.....	3,64
9.Sistema de transporte aeropuerto-alojamiento.....	1,73

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

A pesar de ello, el acceso por vía terrestre al destino se encuentra en una posición más ventajosa en opinión de los turistas, tanto para el mercado

nacional en particular, como para el europeo en general, así como los sistemas habilitados de comunicaciones y conexiones terrestres en el seno del destino y con otros puntos cercanos y alejados del entorno turístico en cuestión. Aunque todos estos aspectos se van acercando a una valoración mucho menos favorable por parte de la demanda, que se agudiza en la experiencia de los precios y especialmente en la variedad de opciones de transporte y en el sistema de recepción de autobuses.

Alcanza evaluaciones claramente negativas la dificultad de acceso al destino por vía aérea y la consecuente dificultad del transporte aeropuerto-alojamiento, debida a la ausencia de una política de transportes que responda a tal hecho, derivada de la inexistencia de un modelo de comunicación aérea claramente definido en este destino. Ello se debe a que aún reconociéndose que la existencia de un aeropuerto cercano convertiría al destino Peñíscola en más competitivo a nivel internacional, no se a avanzado hasta la fecha en dicho sentido, si bien existen esbozos y proyectos encaminados en esa dirección, a partir de la reconversión de un aeródromo deportivo existente en la provincia de Castellón, en un futuro aeropuerto capaz de albergar vuelos comerciales.

Este extremo abre una polémica regional, puesto que el aeropuerto de Manises (Valencia), que se encuentra por debajo de su capacidad real en recepción de vuelos, está comunicado por autopista con Peñíscola con un coste en tiempo de desplazamiento de entre noventa minutos y dos horas, lo cual significa una distancia psicológicamante aceptable (Pedreño, dir., 1990) para grandes contingentes de la demanda turística internacional cliente del destino, acostumbrada a estos tránsitos en su entorno cotidiano, aunque la encuesta girada a los turistas de este destino muestre una vertiente de insatisfacción, fruto de la mayor comodidad que sin duda representaría que los vuelos aterrizasen en las inmediaciones del objetivo físico de las vacaciones. A lo anterior se une la disponibilidad del aeropuerto de Reus (Tarragona), que viene facilitando el acceso turístico a Peñíscola de grupos canalizados por *touroperadores*, que también conectan con este destino desde dicho aeropuerto, a través de autopista y en un tiempo incluso menor al caso del aeropuerto valenciano.

La actitud de los residentes en Peñíscola hacia los turistas, aspecto sobre el que ya se señaló su valor crítico, como variable capaz de ampliar la satisfacción de los clientes turísticos de un destino, alcanza en general una valoración favorable, situada en la mayor parte de las ocasiones en una cuantía cercana a buena, que es rebasada en cuanto a la actitud mostrada por guías y profesionales del excursionismo en el entorno del destino y por la acogida dispensada a las familias con hijos. Este último aspecto se traduce en la configuración de políticas específicas para los más pequeños, que se materializan en ofertas en el precio del alojamiento, descuentos o fórmulas similares (gratuidad para menores de siete años, dos por el precio de uno, etc.), que también se reproducen entre los restaurantes, que ofertan a su vez menús infantiles a un precio notablemente inferior, lo que encierra una clara vocación por captar estos segmentos de la demanda de claro

componente familiar. Esta circunstancia también se reproduce en la experiencia de Benidorm.

El resto de ítems que componían esta pregunta en la encuesta planteada a los turistas de Peñíscola ratifican el reconocimiento hacia la amabilidad de los residentes; la actitud del personal de hoteles y alojamientos en general, que resulta superior al de los empleados en comercios y otros establecimientos de hostelería, sin que dejen estos dos colectivos de recibir una evaluación favorable; la apariencia y pulcritud de los trabajadores; su profesionalidad, amabilidad y cortesía; en suma, existe un bagaje acumulado en el transcurso de los años en la atención de los clientes del modelo de Peñíscola, pero no cabe descuidar las políticas de mejora de estos recursos humanos, pues la cualificación es mejorable, si se considera que el ideal se encuentra en cinco y las puntuaciones han rozado el cuatro, sin apenas lograrlo más que en las dos primeras circunstancias señaladas en el párrafo anterior.

Tabla 3.19.- Actitudes de los residentes en el destino Peñíscola

	Media
1.Amabilidad y hospitalidad de los residentes.....	3,90
2.Competencia.....	3,67
3.Conocimiento de idiomas de los empleados y habitantes locales..	3,45
4.Apariencia y pulcritud del personal.....	3,87
5.Profesionalidad de los empleados.....	3,66
6.Amabilidad y cortesía del personal.....	3,77
7.Servicio rápido y eficaz.....	3,50
8.Disposición de los trabajadores.....	3,72
9.Actitud del personal en los hoteles/alojamiento.....	3,90
10.Actitud personal en los bares/restaurantes/cafeterías.....	3,81
11.Actitud del personal en los comercios.....	3,71
12.Actitud del personal de excursiones y guías turísticos.....	4,01
13.Buena acogida a las familias con hijos.....	4,07

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Las dos facetas más alejadas de una calificación alta en el ámbito de la actitud de los residentes, han sido el conocimiento de idiomas entre empleados y residentes del lugar, y el servicio recibido, de cuya rapidez y eficacia se denuncian lagunas que deben subsanarse, en aras de ampliar la competitividad del destino, pues este último aspecto se encuentra en el origen de cualquier introducción de criterios de calidad en el servicio turístico a aplicar en un mercado.

De los atractivos del destino, aquéllos que han obtenido mayores puntuaciones son, como en el caso de Benidorm, los relacionados con el binomio “sol y playa”, con algunos matices propios del destino de Peñíscola: belleza natural del lugar, clima agradable durante todas las estaciones del año, calidad de las aguas y de la arena de las playas, diversiones para la tercera edad y presencia de grupos de la misma nacionalidad. Todas ellas constituyen las principales fortalezas de Peñíscola como destino turístico,

que se refuerzan en este caso, y en contraposición a lo descrito en Benidorm, con el reconocimiento hacia los atractivos histórico-monumentales, que es una singularidad del propio destino.

En una zona intermedia, desempeñando un protagonismo como atributo en los que se apoya parte del atractivo y de la mínima diversificación realizada por el destino Peñíscola, aunque necesitado de una mayor promoción, se encuentra la riqueza del turismo de interior cercano, donde Morella (Castellón), como destino turístico de interior y principal *resort* de la Comunidad Valenciana en esta especialización, ejerce una notable influencia, fundamentalmente como referencia del excursionismo realizado desde Peñíscola. A lo que se une el ambiente nocturno que disfruta Peñíscola, sobre todo en verano, aspecto que se extiende al conjunto de todo el año en el caso de Benidorm. Otras facetas que suma Peñíscola en esta evaluación media como atributos turísticos la constituyen su imagen de lugar tranquilo y poco ajetreado, las fiestas y ofertas de puntos de animación, la conservación de la autenticidad de la vida social, el concepto de ciudad cosmopolita, la comodidad de sus playas, los atractivos naturales o la variedad de actividades complementarias al “sol y playa”, suponiendo todo lo anterior una revalorización de las posibilidades de este destino por fidelizar su demanda, a partir de una adecuada interiorización de las posibilidades que encierran estos atributos complementarios mencionados.

Tabla 3.20.- Atractivos del destino Peñíscola

	Media
1.Folklore no adulterado para los turistas.....	3,31
2.Ambiente nocturno.....	3,72
3.Conservación de la autenticidad de la vida social.....	3,48
4.Fiestas y ofertas de puntos de animación.....	3,59
5.Parques temáticos interesantes.....	1,94
6.Belleza y elegancia del lugar.....	4,29
7.Ciudad cosmopolita.....	3,42
8.Clima cálido que permite llevar ropa ligera y tostarse al sol....	4,47
9.Invierno suave y con diversiones para la 3ª edad.....	4,03
10.Calidad del agua de las playas.....	3,98
11.Calidad de la arena de las playas.....	3,88
12.Lugar tranquilo y poco ajetreado.....	3,60
13.Comodidad de las playas.....	3,41
14.Atractivos naturales.....	3,38
15.Atractivos histórico-monumentales.....	3,94
16.Oferta cultural.....	2,47
17.Riqueza de turismo de interior cercano.....	3,77
18.Variedad de actividades complementarias al sol y playa.....	3,33
19.Dotación de instalaciones deportivas.....	2,70
20.Dotación de instalaciones para deportes acuáticos.....	3,07
21.Presencia de grupos de su misma nacionalidad.....	4,01

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Subrayar que son muy escasos los atributos que han recibido una puntuación baja, lo que implica una relativa satisfacción de los clientes con

las posibilidades de este destino, sin soslayar que la dotación de instalaciones para la práctica de deportes acuáticos encuentra una evaluación insuficientemente favorable, a pesar de las buenas posibilidades de este espacio para la misma, lo que debería traducirse en una fuerza distintiva del modelo turístico de este destino.

A su vez, con una connotación claramente negativa se encuentran, a juicio de los turistas, la carencia de parques temáticos interesantes en el propio destino, que queda paliado por el efecto producido por el parque "Port Aventura", abierto en la cercana Costa Dorada, concretamente en Salou (Tarragona), que facilita un excursionismo para la demanda de Peñíscola interesada en esta tipología de producto lúdico; la oferta cultural y la dotación de instalaciones deportivas son las otras dos especializaciones desatendidas en este destino, al entender de sus clientes, lo que redunda en la ya advertida falta de diversificación del modelo hacia otros productos o elementos complementarios. Si bien, en lo que se refiere a la limitada oferta cultural, ésta es reclamada por los turistas, debido a la fortaleza del destino asentada en una peculiar ordenación del municipio, la cual contempla a su castillo como un referente principal y responsable de la restante singular estructura municipal, lo que induce expectativas entre los turistas, que se ven frustradas por un olvido de otras facetas culturales, que parece lógico creer que deberían estar presentes en la configuración y comercialización turística de este destino.

En relación con el entorno del destino turístico de Peñíscola, se aprecia una buena consideración, aunque claramente mejorable, y en lo que radica parte de su eventual fortaleza competitiva, de los elementos relacionados con la seguridad ciudadana, la limpieza y el mantenimiento de calles y playas, la pureza del aire, la calidad de las zonas verdes y playas y la posesión por parte del lugar de zonas peatonales para pasear, y el estado de conservación de casas y edificios; a lo que se suma, derivado de lo anterior o al menos auspiciado por ello en buena medida, un reconocido diseño urbanístico agradable. Empero, en todos los casos, debe subrayarse que las valoraciones imputadas por las respuestas de los turistas se aproximan a buenas, pero se mantienen todavía en una zona templada en la escala de valores de los turistas, que las consideran regulares, pero muy próximas a buenas, lo que exige actuaciones que confirmen su instalación en zonas más elevadas, donde se transformen estos factores en atributos que contribuyan a fortalecer la capacidad competitiva del destino.

Tabla 3.21.- Entorno del destino Peñíscola

	Media
1.Seguridad ciudadana.....	3,87
2.Limpieza y mantenimiento de las calles y playas.....	3,87
3.Calidad de zonas verdes y playas.....	3,80
4.Diseño urbanístico agradable.....	3,65
5.Tráfico dentro de la ciudad.....	2,71
6.Nivel de ruido en las calles.....	3,11

7.Espacio disponible para aparcar.....	2,34
8.Pureza del aire.....	3,84
9.Estado de conservación de casas y edificios.....	3,69
10.Zonas peatonales para pasear.....	3,80
11.Muchedumbre y masificación.....	3,18
12.Bloques de gran altura.....	3,44

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Por contra, en opinión de los mismos turistas consultados, los elementos del entorno que distorsionan en mayor medida el atractivo de este destino, giran alrededor de los bloques de edificios de gran altura, que han ido poblando este municipio en años recientes, y la muchedumbre y la masificación generada de la mano de la propia configuración de este municipio como destino turístico, que ha traído acompañado el ruido de las calles, como “externalidad” que deteriora la imagen turística de Peñíscola. Todos estos handicaps, se encuentran en un nivel de molestia para los turistas muy inferior a lo denunciado por la demanda en el caso de Benidorm, pues en Peñíscola se encuentran todos en un tramo de evaluación regular, lo que no hipoteca la viabilidad del modelo, como si ocurre en Benidorm, donde la congestión ejerce como fenómeno de expulsión de segmentos de la demanda que buscan el descanso y la tranquilidad entre los atributos de su opción vacacional.

Lo anterior no oculta el crecimiento espectacular que ha registrado turísticamente Peñíscola durante los últimos años, que ha conllevado inevitables deterioros en facetas antaño competitivas, y sobre las que se requieren las más inmediatas intervenciones, con el objetivo de paliar el daño provocado en el modelo turístico de este destino, sobresaliendo en este sentido el crecimiento del tráfico dentro de la ciudad y la escasez de espacio disponible para aparcar. Son dos caras de una misma moneda, tributo al desarrollo turístico experimentado en este espacio, cuyas condiciones urbanísticas son totalmente ajenas a la potenciación de un turismo de masas con pretensiones de emplear sus vehículos en los desplazamientos por el casco urbano, cuyo diseño obedece a su vocación de ser paseado, y a tal fin responde su perfil urbanístico y su propia configuración turística, de ahí la lógica insatisfacción de los turistas que pretenden mantener el esquema de desplazamientos aplicados en sus lugares de procedencia, si bien se menciona esta deficiencia por serlo a los ojos de los turistas habituales de Peñíscola, que son quienes lo han denunciado, aunque quepa establecer serias reservas respecto al cariz negativo de tal extremo.

Las infraestructuras del destino turístico Peñíscola obtienen unos resultados, en términos promedio, relativamente altos, que se aproximan a la consideración de buenos en función de la escala utilizada, aunque, una vez más, se encuentran ciertamente alejados del nivel que garantizaría una posición competitiva del destino, atrincherada en la defensa de estos atributos. Dicho lo cual, resaltar que aquellos factores que alcanzan un mayor reconocimiento entre la demanda, dentro del ámbito de las infraestructuras disponibles en el destino, son los relativos a la calidad de

los servicios en las playas, la atención sanitaria[62], la infraestructura de transportes y comunicaciones y la calidad de las aguas potables, factor este último donde se establece una clara diferenciación con Benidorm, pues en este elemento radica la principal deficiencia de este destino, por contra de Peñíscola, que reconoce en él una clara fortaleza. En definitiva, todos estos elementos señalados constituyen un sustrato de calidad, deseablemente progresivo del destino Peñíscola, en el que construir el futuro competitivo del mismo.

Tabla 3.22.- Infraestructuras del destino Peñíscola

	Media
1.Calidad de las aguas potables.....	3,53
2.Calidad de los servicios en las playas.....	3,74
3.Atención sanitaria.....	3,74
4.Infraestructuras de transportes.....	3,63
5.Correos, teléfonos y faxes públicos.....	3,71
6.Áreas de servicio e instalaciones adecuadas para recibir grandes masas de turismo.....	3,30

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La puntuación más débil la ha recibido el ítem referente a la existencia en la zona de áreas de servicio e instalaciones adecuadas para la acogida de grandes masas de turismo, que incide en las dificultades del destino Peñíscola para dar acogida a grandes volúmenes de demanda, sabida la especial configuración urbanística del mismo, que limita enormemente sus posibilidades como centro receptor de grandes contingentes de turistas, propios de modelos más especializados en el turismo de masas.

El último grupo de cuestiones planteadas en la encuesta a los turistas engloba las políticas públicas en turismo del destino Peñíscola, destacando el agrado de la demanda con los servicios de información turísticos, donde además sobresale respecto a idéntica cuestión planteada a los turistas de Benidorm.

Tabla 3.23.- Políticas públicas en turismo en el destino Peñíscola

	Media
1.Política de promoción y publicidad turísticas.....	3,29
2.Servicios de información turística completos.....	4,00
3.Política de desarrollo y crecimiento turísticos.....	3,59
4.Servicio de recogida y solución de quejas y reclamaciones....	3,40

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

El resto de aspectos propuestos bajo el prisma de políticas públicas ofrece resultados muy distanciados de la opinión vertida en el caso de los

[62] Prestación reconocida como básica entre el turismo residencial de tercera edad, asentado crecientemente en la Comunidad Valenciana durante las últimas dos décadas, cuya insuficiente calidad en ciertos destinos de la costa alicantina, ha supuesto el retorno de amplios colectivos de residentes a sus países de origen.

servicios de información, estando en todas las ocasiones Peñíscola por debajo de los valores obtenidos para las mismas referencias en el ejemplo de Benidorm, siendo especialmente débil la valoración concedida al servicio de recogida de quejas y reclamaciones y a la política de promoción y publicidad turística, que es el ítem con más baja evaluación, deduciéndose de ello una insuficiente capacidad de difundir los atractivos del modelo y de resolver las carencias, que contribuyan a la imagen de calidad del destino, en la que se apoya la estrategia de diferenciación de los destinos maduros, en su particular escalada en la búsqueda de una competitividad creciente comparativamente con destinos alternativos o competidores.

3.3.2.2.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola

En la Tabla 3.24 se resumen los veinte puntos fuertes que se han considerado factores positivos de la imagen de marca transmitida por el destino Peñíscola, atendiendo a las calificaciones vertidas por los visitantes, sobre las distintas afirmaciones propuestas como acuñadoras de Peñíscola, desde la perspectiva de destino turístico.

Tabla 3.24.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola

FACTORES POSITIVOS DETERMINANTES	Media
1. Clima cálido que permite llevar ropa ligera y tostarse al sol.....	4,47
2. Belleza y elegancia del lugar.....	4,29
3. Oferta suficiente de restaurantes.....	4,22
4. Localización del alojamiento.....	4,09
5. Buena acogida a las familias con hijos.....	4,07
6. Oferta de alojamiento suficiente.....	4,06
7. Facilidad y variedad de alojamiento.....	4,05
8. Invierno suave y con diversiones para la 3ª edad.....	4,03
9. Actitud del personal de excursiones y guías turísticos.....	4,01
10. Presencia de grupos de su misma nacionalidad.....	4,01
11. Servicios de información turística completos.....	4,00
12. Calidad del agua de las playas.....	3,98
13. Localización adecuada de los comercios.....	3,97
14. Atractivos histórico-monumentales.....	3,94
15. Puestos comerciales suficientes.....	3,91
16. Amabilidad y hospitalidad de los residentes.....	3,90
17. Actitud del personal en los hoteles/alojamientos.....	3,90
18. Variedad de servicio en la restauración.....	3,89
19. Facilidad de acceso terrestre.....	3,88
20. Calidad de la arena de las playas.....	3,88

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Entre los factores positivos determinantes del destino turístico de Peñíscola destacan elementos característicos relacionados con el binomio “sol y playa”, tales como: la bondad del clima durante todo el año y las diversiones preparadas para el segmento de población de la tercera edad. Asimismo se consideran aspectos altamente positivos aquellos relacionados con la calidad tanto del agua como de la arena de las playas. También en

términos generales brilla la belleza y elegancia del lugar. De igual modo, tiene entidad propia la oferta suficiente de restaurantes, así como su variedad de servicio. Del alojamiento se hace hincapié en su adecuada oferta, en su correcta localización y en la facilidad y variedad de la misma.

Otros factores que asimismo han sido destacados por los turistas se refieren a la buena acogida de las familias con hijos; a la actitud de colaboración y de amabilidad del personal que trabaja en los hoteles, de los guías turísticos o de los residentes de la zona; la existencia de grupos de la misma nacionalidad; disponibilidad de servicios integrales de información turística; dotación de locales comerciales bien ubicados y en un número adecuado; existencia de atractivos histórico-monumentales; y, fácil acceso por carreteras al destino Peñíscola.

Todo lo cual constituye las fortalezas de Peñíscola, en las que se enclava la competitividad del destino, haciendo necesarias actuaciones de mantenimiento y de protección de esos atributos, que garanticen su futura capacidad de continuar proporcionando rentas diferenciales a los negocios que conceden entidad y especialización turística a este destino del Mediterráneo.

3.3.2.3.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola

De idéntica manera a como se ha operado para determinar los puntos fuertes del destino turístico, en la Tabla 3.25 se resumen los veinte factores con puntuaciones medias más bajas, que han sido considerados aspectos negativos de la imagen de marca y del posicionamiento alcanzado por el destino Peñíscola.

Los turistas consideran que las principales deficiencias asociadas al destino turístico de Peñíscola se deben a la ya comentada carencia de un aeropuerto cercano, que obstaculiza la llegada a la zona por vía aérea. Ligado a este factor, surge otra limitación de la zona, que se relaciona con la escasa variedad de medios de transporte donde elegir y la situación se agrava por el sistema de recepción utilizado por la red de autobuses habilitados al efecto.

Asimismo, se echa en falta una mínima infraestructura de oferta complementaria al producto de “sol y playa”. Los turistas valorarían positivamente la existencia de parques temáticos y la disponibilidad de instalaciones deportivas, tanto en los hoteles como en el conjunto general de la zona. En ese sentido, se manifiesta una clara insatisfacción por la falta de piscinas y de instalaciones acondicionadas para la práctica de deportes acuáticos, así como unas ofertas culturales adicionales.

Tabla 3.25.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola

FACTORES NEGATIVOS DETERMINANTES	Media
1. Facilidad de acceso aéreo	1,33
2. Sistema de transporte aeropuerto-alojamiento	1,73
3. Parques temáticos interesantes	1,94
4. Espacio disponible para aparcar	2,34
5. Instalaciones deportivas en el alojamiento	2,47
6. Oferta cultural	2,47
7. Dotación de instalaciones deportivas	2,70
8. Tráfico dentro de la ciudad	2,71
9. Piscinas en el alojamiento	3,01
10. Dotación de instalaciones para deportes acuáticos	3,07
11. Nivel de ruido en las calles	3,11
12. Aparcamiento en el alojamiento	3,14
13. Muchedumbre y masificación	3,18
14. Facilidad de acceso a los restaurantes	3,19
15. Sistema de recepción de autobuses	3,21
16. Variedad de transportes a elegir	3,22
17. Política de promoción y publicidad turística	3,29
18. Áreas de servicio e instalaciones adecuadas para recibir grandes masas de turismo	3,30
19. Folklore no adulterado para los turistas	3,31
20. Variedad de actividades complementarias al sol y playa	3,33

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Al mismo tiempo, los turistas encuestados consideran el folklore autóctono adulterado y preparado exclusivamente para su exhibición y comercialización ante el visitante de la ciudad[63]. En términos generales, el turista manifiesta la falta de áreas de servicio adecuadas para recibir a un gran número de visitantes y la dificultad de acceso a los restaurantes. A su vez, otros factores negativos señalados por los visitantes de Peñíscola, se refieren al municipio como un destino en el que no existen unas directrices claras en materia de promoción y de publicidad turística; en el que se constata un limitado espacio para aparcar; en el que los alojamientos de los turistas tampoco tienen desarrollada la infraestructura adecuada a las exigencias de los usuarios; y donde el tráfico de la ciudad, el excesivo ruido y una relativa sensación de masificación -aunque muy inferior a la percibida en Benidorm- debilitan su atractivo turístico, y, por ende, su imagen, posicionamiento y capacidad de competir.

[63] En tal opinión juegan un papel destacado las famosas cenas medievales que se realizan en este municipio, al igual que acontece en el área de influencia turística de Benidorm, concretamente en el vecino municipio de L'Alfàs del Pi, constituyendo estos espectáculos una exhibición grotesca, ajena a la cultura, costumbres y tradición de las zonas de acogida donde se desarrollan las mismas, que son "empaquetadas" para su comercialización, por parte de agencias de viaje y *touroperadores*, y posterior consumo por turistas, pero que se encuentran en las antípodas de un encuentro enmarcado en raíces culturales mediterráneas, más propias de los destinos turísticos aquí tratados, y como en principio habría sido más lógico pensar que ocurriera en una demostración dirigida a los visitantes de sus ofertas turísticas, donde las exhibiciones culturales tienen siempre un espacio ganado por derecho.

3.3.2.4.- Causas subjetivas

Tal como se procedió en el caso de Benidorm, también se ha utilizado la escala propuesta por Russel y Pratt (1980) para desvelar las causas subjetivas de la imagen y del posicionamiento actual alcanzado por el destino turístico de Peñíscola. Este destino es calificado por los visitantes, en términos promedio, de altamente especializado en satisfacer a los turistas por su imagen de "agradable" y "relajante", si bien no deja de mantener una excelente consideración también en las vertientes de "excitante" e "incitante", aunque con un peso inferior a los otros dos atributos señalados con anterioridad.

Tabla 3.26.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Peñíscola

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Peñíscola.....	4,59	4,08	4,06	4,44

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Si se calcula la media de los cuatro atributos analizados, se obtiene un valor de 4'29[64]; cifra que se sitúa en un tramo considerado altamente favorable, tal como ya ocurriera con Benidorm, cuya puntuación (4'3) es prácticamente idéntica a la de Peñíscola, suponiendo ello una excelente imagen de ambos destinos en la mente de sus clientes, a pesar de las claras diferencias que se establecen entre los dos, que acaban siendo determinantes en la satisfacción de los respectivos públicos en los que se ha especializado cada uno, dentro de un turismo de masas motivado por el disfrute del producto "sol y playa" en la costa del Mediterráneo español.

3.4.- LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL COMO FUNCIÓN DEL *"GAP"* DESTINO IDEAL-POSICIONAMIENTO

Dentro de la encuesta construida y explotada con la finalidad de dar soporte a este capítulo y al conjunto de la tesis, se incluía una pregunta por medio de la que se pretendía conocer la imagen de diferentes destinos turísticos, especificando, para cada uno de ellos, una serie de atributos o características, que en opinión de los entrevistados, estableciesen diferencias entre unos destinos y otros.

Por razones de operatividad, se eligieron durante la fase de diseño del cuestionario que respalda esta investigación, un grupo de destinos que, por sus especiales singularidades y evolución en los mercados turísticos, rivalizan con Benidorm y Peñíscola, ya sea por razones de proximidad geográfica, como serían otros destinos de la propia Comunidad Valenciana, o bien por ser destinos que se caracterizan por ofrecer productos turísticos especializados en el producto de "sol y playa", tanto a nivel nacional como internacional.

[64] La escala oscilaba entre el (1), que representaba que el turista estaba de acuerdo con la variante más negativa del atributo, y el (5), que significaba que lo estaba con la positiva.

3.4.1.- La posición competitiva del destino Benidorm frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana

Para analizar la posición competitiva de un destino turístico, resulta de gran interés conocer la opinión de sus visitantes comparada con la manifestada por estos mismos turistas respecto a otros destinos, que en principio se calificarían de competidores. A tal fin, se ha extraído información, fruto de la encuesta realizada en los destinos de Benidorm y Peñíscola, en la que los turistas han concedido puntuaciones respecto a diferentes atributos de otros destinos competidores, en una escala de 1 a 5, siendo 1 la identificación con aspectos en su grado más negativo y 5 se correlaciona con los aspectos más positivos.

Así, la opinión que merece, a juicio de los turistas, el atractivo de Benidorm, globalmente considerado y comparándolo con el de otros destinos de la Comunidad Valenciana, ha supuesto que dicho municipio disfrute de un mayor atractivo (3,73) que la mayoría del resto de destinos turísticos de esta región, tales como Gandía (3,32) o Cullera (3,20), ambos en la provincia de Valencia. En opinión de los turistas, también merece un balance positivo a favor de Benidorm, si se contrasta este destino con las marcas Costa de Valencia (3,18) y Costa Azahar (3,61), esta última se corresponde con el litoral de la provincia de Castellón. El atractivo de Benidorm solamente se ve superado por el otro destino turístico objeto de este análisis: Peñíscola, que con un 4,26 confirma el posicionamiento competitivo de este tradicional *resort* del modelo turístico valenciano. Benidorm obtiene una puntuación superior respecto al valor global alcanzado por el resto del litoral alicantino; es decir, la Costa Blanca (3,69).

Tabla 3.27.- Atractivo de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana

	Atractivo
Benidorm.....	3,73
Peñíscola.....	4,26
Costa Blanca.....	3,69
Gandía.....	3,32
Cullera.....	3,20
Costa de Valencia.....	3,18
Costa Azahar.....	3,61

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

En cuanto a la evaluación de otras dimensiones que perfilan el atractivo de un destino turístico, subrayar que las puntuaciones otorgadas a Benidorm son superiores a las del resto de destinos de la Comunidad Valenciana, en los parámetros relativos a lo “excitante” (4,37) e “incitante” (4,25) que resulta este destino turístico. Respecto a los otros dos atributos cuestionados: “agradable” y “relajante”, Benidorm junto a Peñíscola reciben una puntuación similar, aunque son los destinos mejor valorados por lo que respecta a lo “agradable”, mientras que en cuanto a lo “relajante” del lugar, Benidorm se ve superado por Peñíscola, y en menor medida por Gandía y Costa Azahar, como espacio turístico global representativo de una zona.

Tabla 3.28.- Valoración de distintas dimensiones de los destinos de la C. Valenciana

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Benidorm.....	4,57	4,37	4,25	4,01
Peñíscola.....	4,59	4,08	4,06	4,44
Costa Blanca.....	4,41	3,84	3,85	4,03
Gandía.....	4,24	4,03	3,96	4,14
Cullera.....	4,25	4,00	3,69	4,00
Costa de Valencia.....	3,93	3,79	3,57	3,71
Costa Azahar.....	4,22	3,90	3,98	4,17

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

A través de la Tabla 3.29 se interrelacionan los factores que diferencian los atractivos competitivos de los principales destinos del litoral valenciano, favoreciendo de esta forma la identificación de los atributos característicos de cada espacio, que permiten conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles y posibilitan un conocimiento detallado de los factores en los que se posiciona y especializa cada destino. En tal sentido, los turistas entrevistados le imputan a Benidorm, principalmente, las siguientes ventajas: clima agradable, buenos atractivos naturales de las playas, buena oferta de ocio y diversión y una elevada seguridad ciudadana. Atributos todos ellos originarios de la dotación natural de factores, que posibilita el arranque del actual modelo turístico, al que se le han ido incorporando, con el tiempo, matices surgidos de la propia experiencia en la gestión competitiva de esos elementos, que constituyen los argumentos en los que se fundamenta el entramado empresarial existente hoy en un destino como Benidorm.

Tabla 3.29.- Posicionamiento de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana

Características	Benidorm %	Costa Blanca %	Gandía %	Cullera %	Resto Costa Valencia %	Peñíscola %	Resto Costa Azahar %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,9	0,8	0,9	0,0	0,0	0,3	0,0
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,7	3,3	17,8	9,4	5,7	4,1	11,8
Buena relación calidad-precio	0,5	2,5	3,7	9,4	2,9	0,9	0,0
Alojamientos variados y de buena calidad	2,4	2,5	1,9	0,0	0,0	0,6	1,3

Características (continuación)	Benidorm %	Costa Blanca %	Gandía %	Cullera %	Resto Costa Valencia %	Peñíscola %	Resto Costa Azahar %
Gastronomía excelente y típica	1,4	2,54	4,7	0,0	11,4	0,3	0,0
Amplia oferta de comercios	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	2,2	1,3

Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,5	0,0	--	0,0	0,0	0,3	0,0
Residentes amables y hospitalarios	1,9	1,7	4,7	3,1	5,7	3,1	5,3
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,9	0,8	0,9	0,0	0,0	0,6	1,3
Espíritu emprendedor	0,0	0,0	--	0,0	0,0	0,3	0,0
Buena oferta de ocio y diversión	14,7	6,7	4,7	9,4	8,6	1,6	0,0
Lugar tranquilo	3,3	11,7	9,3	9,4	11,4	5,3	6,6
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	0,0	1,7	0,9	0,0	5,7	1,3	1,3
Clima agradable	22,7	22,5	23,4	15,6	22,9	12,2	15,8
Buenos atractivos naturales de las playas	15,6	12,5	10,3	15,6	5,7	12,8	17,1
Belleza de los paisajes	3,3	6,7	1,9	6,3	8,6	8,1	7,9
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	0,5	0,8	0,9	3,1	5,7	23,4	2,6
Posibilidad de practicar deportes	0,9	3,3	--	0,0	0,0	0,9	2,6
Seguridad ciudadana alta	9,5	2,5	--	0,0	2,9	1,9	1,3
Limpieza	6,2	6,7	5.6	12,5	0,0	5,6	6,6
Conservación de la ciudad	0,5	0,8	1,9	0,0	0,0	4,4	2,6
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	0,5	1,7	1,9	0,0	0,0	1,3	3,9
Medioambiente cuidado y de calidad	1,9	1,7	--	0,0	0,0	1,3	1,3
Sensación de libertad y no agobio	0,5	1,7	0,9	0,0	0,0	4,1	3,9
Calidad de sus infraestructuras	1,4	1,7	0,9	6,3	0,0	1,9	1,3
Imagen publicitaria atractiva	2,8	1,7	0,9	0,0	2,9	1,3	3,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Por el lado negativo, entre los atributos menos mencionados o inferiormente evaluados por los visitantes y que constituyen los puntos débiles de Benidorm, se encuentran: el poco espíritu emprendedor de los residentes, entendiéndose por tal, el restringido interés mostrado por promover iniciativas empresariales en un lugar en el que la condensación de los negocios turísticos podía hacer pensar en una especial motivación sobre el particular; la falta de tradiciones y de un ambiente característico de la zona; así como de una buena infraestructura de comunicaciones; la ausencia de atractivos culturales y una mala conservación de la ciudad, a la que también se le reprocha un elevado nivel de ruidos, aglomeraciones y una inadecuada relación calidad-precio en unos servicios turísticos

calificados de baja calidad. Muchas de estas observaciones son consecuencia de la masificación característica del destino y de la falta de iniciativas diversificadoras del modelo, lo cual se traduce en la identificación de Benidorm con un destino que transmite una sensación de agobio y en el que no se pueden, por ejemplo, practicar deportes, consecuencia de la falta de actuaciones en favor de una necesaria diversificación de su oferta turística.

3.4.2.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional

Los resultados de la encuesta, de igual modo, proporcionan datos alrededor del atractivo de Benidorm, comparativos con otros destinos turísticos españoles, de lo que se ha podido colegir que este destino goza de un atractivo (3,73), entre la demanda turística, superior al que ostentan Costa Brava-Sur (Girona), Costa Dorada (Tarragona), Costa Cálida (Murcia) y Costa del Sol (Málaga). Sin embargo, Tenerife (4,17), Mallorca/Ibiza (4,16), Menorca (4,15) y Costa Brava-Norte (3,95), este último también enmarcado en la provincia de Girona, ofrecen, en opinión de los turistas, un mayor atractivo turístico que Benidorm.

Tabla 3.30.- Atractivo de destinos turísticos de España

	Atractivo
Benidorm.....	3,73
Costa Brava-Norte.	3,95
Costa Brava-Sur.....	3,45
Costa Dorada.....	3,31
Costa Cálida.....	3,19
Costa del Sol.....	3,69
Mallorca/Ibiza.....	4,16
Menorca.....	4,15
Tenerife.....	4,17

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La puntuación otorgada a Benidorm es superior a las del resto de destinos del territorio nacional en cuanto a lo “excitante” (4,37) que resulta este destino turístico, confirmando así la reconocida especialización y posicionamiento logrado en la satisfacción de demandas vinculadas a vivencias turísticas intensas, con especial hincapié en distintas alternativas en diferentes instantes de la jornada, que permiten una interpretación lúdica a partir de constantes consumos de actividades de ocio, que convierten al destino en “excitante”, aunque la evaluación concedida a Tenerife se encuentra en una situación mimética, por lo que cabe reconocer que comparte esta concepción turística plena del uso de las posibilidades de holganza en el destino. Respecto a los otros atributos cuestionados, Benidorm se ve rebasado en todos los ítems por Tenerife, que se constituye así en el destino español mejor valorado por la demanda.

Del mismo modo, señalar que Benidorm se encuentra superado por Menorca (4,37) y Tenerife (4,31) en cuanto a lo "incitante", y en el atributo "relajante" obtiene una puntuación muy por debajo del resto de destinos, pues tan sólo alcanza una puntuación peor Costa Brava-Sur. En el ítem "agradable", Benidorm tampoco goza de una posición dominante, como lo demuestran las mayores puntuaciones registradas por los destinos de Menorca, Tenerife, Mallorca/Ibiza y Costa Brava-Norte, y la idéntica puntuación de la Costa del Sol a la de Benidorm. Cabe destacar que los encuestados tenían un muy buen concepto de Menorca y de Tenerife, como destinos más "agradables" (4,87), más "incitantes" (4,37) y más "relajantes" (4,83).

Tabla 3.31.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Benidorm.....	4,57	4,37	4,25	4,01
Costa Brava-Norte.	4,58	3,99	4,04	4,30
Costa Brava-Sur.....	4,10	3,88	3,84	3,90
Costa Dorada.....	4,42	4,04	4,04	4,13
Costa Cálida.....	4,35	3,73	3,81	4,38
Costa del Sol.....	4,57	4,34	4,15	4,25
Mallorca/Ibiza.....	4,64	4,33	4,23	4,32
Menorca.....	4,87	4,27	4,37	4,83
Tenerife.....	4,76	4,36	4,31	4,40

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Complementariamente a lo expresado a partir de los atributos de los destinos competidores de Benidorm (véase Tabla 3.31), procede ahora evidenciar otras facetas que los turistas asociaban con una serie de destinos turísticos españoles, lo que ha permitido construir la Tabla 3.32, una vez finalizada la tabulación efectuada sobre las respuestas de los turistas encuestados, de las que se obtienen los porcentajes asignados a los distintos atributos para cada de uno de los destinos estudiados.

Tabla 3.32.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles

Características	Benidorm %	Costa Brava Norte %	Costa Brava Sur %	Costa Dorada %	Costa Cálida %	Costa del Sol %	Mallorca/ Ibiza %	Menorca %	Tenerife %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,9	0,0	2,4	0,0	2,6	1,1	0,0	0,0	0,0
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,7	1,0	1,2	6,6	5,3	2,2	1,2	2,5	1,8
Buena relación calidad precio	0,5	1,0	1,2	4,4	2,6	3,3	1,8	0,0	3,5

Alojamientos variados y de buena calidad	2,4	1,0	1,2	3,3	2,6	0,0	1,8	0,0	0,9
Gastronomía excelente y típica	1,4	1,0	1,2	1,1	0,0	0,0	2,4	0,0	1,8
Amplia oferta de comercios	2,4	1,9	1,2	3,3	0,0	1,1	0,6	2,5	2,7
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,5	0,0	1,2	1,1	0,0	1,1	0,6	0,0	0,0
Residentes amables y hospitalarios	1,9	1,0	0,0	0,0	2,6	7,6	1,2	5,0	5,3
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,9	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,6	2,5	0,9
Espíritu emprendedor	0,0	0,0	2,4	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Buena oferta de ocio y diversión	14,7	1,0	11,9	14,3	2,6	10,9	7,8	2,5	5,3
Lugar tranquilo	3,3	5,7	2,4	2,2	21,1	5,4	5,4	5,0	5,3
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	0,0	1,0	1,2	0,0	0,0	2,2	2,4	2,5	2,7
Clima agradable	22,7	6,7	11,9	17,6	18,4	17,4	12,7	10,0	10,6
Buenos atractivos naturales de las playas	15,6	15,2	10,7	9,9	13,2	14,1	16,9	17,5	12,4
Belleza de los paisajes	3,3	20,0	15,5	8,8	5,3	6,5	17,5	27,5	28,3
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	0,5	6,7	3,6	0,0	0,0	3,3	7,2	7,5	3,5
Posibilidad de practicar deportes	0,9	1,9	1,2	1,1	0,0	2,2	0,0	0,0	3,5
Seguridad ciudadana alta	9,5	0,0	1,2	0,0	0,0	3,3	0,0	5,0	0,0
Limpieza	6,2	16,2	7,1	8,8	2,6	10,9	7,8	2,5	4,4
Conservación de la ciudad	0,5	6,7	4,8	2,2	0,0	0,0	1,2	2,5	0,0
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	0,5	1,0	0,0	1,1	5,3	0,0	0,6	0,0	0,9
Medioambiente cuidado y de calidad	1,9	3,8	6,0	6,6	7,9	3,3	3,6	2,5	1,8
Sensación de libertad y no agobio	0,5	2,9	3,6	1,1	2,6	0,0	4,2	2,5	1,8
Características (continuación)	**Benidorm %**	**Costa Brava Norte %**	**Costa Brava Sur %**	**Costa Dorada %**	**Costa Cálida %**	**Costa del Sol %**	**Mallorca/ Ibiza %**	**Menorca %**	**Tenerife %**
Calidad de sus infraestructuras	1,4	3,8	2,4	3,3	2,6	3,3	1,2	0,0	1,8
Imagen publicitaria atractiva	2,8	1,0	3,6	3,3	0,0	1,1	1,2	0,0	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La principal conclusión que se deriva de los atributos señalados por los turistas, en el conjunto de destinos turísticos mediterráneos españoles, es que los consumidores del producto “sol y playa” de estos destinos

identifican como atributos esenciales los vinculados con el clima agradable, los buenos atractivos naturales de las playas, la belleza paisajística y la buena oferta de ocio y diversión; y ya con menor frecuencia, e incluso reconocibles individualmente en destinos específicos, resaltar la limpieza y la tranquilidad del destino.

Con esa referencia, Benidorm adquiere protagonismo singular al compartir esos atributos extensibles a la práctica totalidad de los destinos investigados, pero distinguido por ser el destino en el que la demanda turística reconoce una mayor seguridad ciudadana para los turistas, atributo muy relevante en la cartera de preferencias, especialmente de los turistas extranjeros y muy singularmente entre los turistas de mayor edad, siendo ambos segmentos clientes habituales de este destino. Por contra, Benidorm también se diferencia entre los clientes de su producto, por ser el destino con una inferior belleza en los paisajes de su entorno, que era un atributo calificado de “alta Importancia” y “alta Adecuación” en el ideal del destino constituido en la mente de los clientes, lo que dificulta el reposicionamiento de Benidorm entre segmentos de la demanda sensibles al impacto medioambiental e interesados por el contacto con una naturaleza no adulterada.

El análisis comparativo de Benidorm con otros destinos competidores del Mediterráneo internacional, desvela que los turistas sitúan a Italia (3,97) y a la Costa Esmeralda (3,90), esta última ubicada en la costas de Cerdeña, como los destinos más atractivos del litoral mediterráneo. No obstante, a juicio de estos mismos turistas, el atractivo de Benidorm a nivel global, comparándolo con el de otros destinos de este mar turístico por excelencia, resulta sugerentemente atractivo, como lo avala la puntuación concedida por los encuestados, quienes consideran que Benidorm (3,73) tiene un mayor atractivo que Grecia (3,63), y muy similar al de la Costa Azul francesa (3,78), aunque las cifras son, respecto a este último, ligeramente inferiores para el destino Benidorm. Otros destinos del Mediterráneo obtienen en promedio unos valores sustancialmente inferiores a los de Benidorm, confirmando el papel protagonista que comparte este destino con algunos de los más reconocidos espacios de acogida turística del entorno de este mar.

Tabla 3.33.- Atractivo de destinos turísticos del Mediterráneo internacional

	Atractivo
Benidorm.....	3,73
Costa Azul.....	3,78
Costa Esmeralda.....	3,90
Italia.....	3,97
Grecia.....	3,63
Otros.....	3,39

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Todavía con relación a otros destinos turísticos competidores del Mediterráneo internacional, destacar que Benidorm también recibe la mayor puntuación respecto a lo “excitante” del destino (4,37) en este ámbito de

contraste, como ya ocurriera respecto a otros destinos españoles, y comparte los primeros lugares en cuanto a lo "agradable" y a lo "incitante".

Tabla 3.34.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Benidorm.....	4,57	4,37	4,25	4,01
Costa Azul.....	4,56	4,17	4,10	4,29
Costa Esmeralda	4,40	4,25	4,25	4,00
Italia.....	4,73	4,33	4,27	4,33
Grecia.....	4,54	4,33	4,15	4,44
Otros.....	4,35	4,15	4,19	3,88

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La dimensión "relajante" es la peor valorada (4,01), siendo solamente la Costa Esmeralda la que presenta una puntuación inferior a la de Benidorm. Italia acapara las mejores puntuaciones en los atributos "agradable" y "incitante", que unido a las de igual modo buenas condiciones en las que se sitúa en el resto de factores de atracción, hacen de los destinos de este país una potente opción turística, que ejerce poderosa presión competitiva al resto de destinos. Con todo, los resultados de estas dimensiones competitivas, recogidas en la Tabla 3.34, no muestran grandes distancias entre los diferentes destinos estudiados, pues prácticamente todas las dimensiones contempladas se encuentran excelentemente valoradas, obteniendo calificaciones por encima del cuatro, cuando, tal como ya se ha ido comentando, la escala de puntuación empleada considera el máximo en los cinco puntos.

Los datos sobre el posicionamiento de los distintos destinos turísticos mediterráneos, expresa con claridad que solamente el 3,3% de los turistas entrevistados han mencionado la belleza de los paisajes en el caso de Benidorm, mientras que en el resto de destinos era uno de los atributos más nombrados: 20,3% en el caso de la Costa Azul, 25% para Costa Esmeralda y 19% en Grecia. Otra de las deficiencias que presenta Benidorm es en el apartado de los atractivos culturales, históricos y monumentales, en los que tan sólo el 0,5% de los encuestados lo asocian con el destino Benidorm, frente al 12,5% de Costa Esmeralda, y los elevados porcentajes de Italia (47,4%) y Grecia (45,9%); países éstos que se identifican, para la inmensa mayoría de los clientes turísticos, por su especialización y actuales capacidades, en la vertiente preferentemente cultural del turismo.

Tabla 3.35.- Posicionamiento de Benidorm y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional

Características	Benidorm %	Costa Azul %	Costa Esmeralda %	Italia %	Grecia %	Otros destinos mediterráneos %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6
Disfrutar de sol y playa a						

buen precio	4,7	--	--	--	--	--
Buena relación calidad-precio	0,5	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0
Alojamientos variados y de buena calidad	2,4	--	--	--	--	--
Gastronomía excelente y típica	1,4	0,0	0,0	5,1	5,4	5,3
Amplia oferta de comercios	2,4	2,9	0,0	0,0	2,7	0,0
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,5	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Residentes amables y hospitalarios	1,9	0,0	0,0	5,1	5,4	5,3
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,9	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Espíritu emprendedor	0,0	--	--	--	--	--
Buena oferta de ocio y diversión	14,7	1,4	12,5	2,6	0,0	0,0
Lugar tranquilo	3,3	5,8	0,0	0,0	2,7	5,3
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	0,0	0,0	0,0	1,3	5,4	15,8
Clima agradable	22,7	13,0	37,5	3,8	2,7	2,6
Buenos atractivos naturales de las playas	15,6	11,6	12,5	2,6	5,4	0,0
Belleza de los paisajes	3,3	20,3	25,0	12,8	18,9	18,4
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	0,5	10,1	12,5	47,4	45,9	36,8
Posibilidad de practicar deportes	0,9	--	--	--	--	--
Seguridad ciudadana alta	9,5	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0
Limpieza	6,2	14,5	0,0	5,1	2,7	5,3
Conservación de la ciudad	0,5	1,4	0,0	5,1	0,0	0,0

Características (continuación)	**Benidorm** %	**Costa Azul** %	**Costa Esmeralda** %	**Italia** %	**Grecia** %	**Otros destinos mediterráneos** %
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	0,5	2,9	0,0	1,3	0,0	0,0
Medioambiente cuidado y de calidad	1,9	1,4	0,0	1,3	0,0	0,0
Sensación de libertad y no agobio	0,5	5,8	0,0	1,3	0,0	2,6
Calidad de sus infraestructuras	1,4	1,4	0,0	2,6	0,0	0,0
Imagen publicitaria atractiva	2,8	2,9	0,0	1,3	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Por otro lado, los turistas destacan de Benidorm la alta seguridad ciudadana, si bien sus fortalezas siguen descansando, en comparación con las otras ofertas mediterráneas internacionales, en el clima, aunque claramente superado por Costa Esmeralda, los atractivos naturales de sus playas y su oferta de ocio y diversión.

3.4.3.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos internacionales

A continuación se aborda un análisis comparado de la opinión que merece, a juicio de los turistas, el atractivo de Benidorm a nivel global con respecto a otros destinos internacionales que ofrecen un producto turístico similar. Los encuestados consideran que Benidorm tiene menor atractivo (3,73) que otros destinos turísticos internacionales, como las Islas del Pacífico (4,47) y el Caribe (4,19), un atractivo similar al de Acapulco o Cancún (3,79), y superior al de El Algarve[65] (3,50).

Dicha evaluación expresa al mismo tiempo una gran distancia respecto a destinos que están ejerciendo una clara competencia en el momento presente, tal es el caso de el Caribe, merced a los viajes de larga distancia que se encuentran en plena fase de consolidación entre los hábitos de los consumidores turísticos, de ahí la necesidad de profundizar en esas divergencias competitivas, resaltadas por los turistas encuestados, con objeto de reducir el *"gap"* competitivo con estos destinos.

Tabla 3.36.- Atractivo de Benidorm y de otros destinos turísticos internacionales

	Atractivo
Benidorm.....	3,73
Caribe.....	4,19
Acapulco, Cancún.....	3,79
El Algarve.....	3,50
Islas del Pacífico.....	4,47

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

De la información obtenida, y tras establecer las puntuaciones otorgadas a Benidorm por los turistas, se deduce que la valoración concedida en las distintas dimensiones consideradas por la investigación para este destino, es inferior en todas las ocasiones a la concedida a otros destinos internacionales estudiados. Solamente si se establece la comparabilidad con El Algarve, es cuando Benidorm obtiene mejores resultados, desapareciendo, pues, en esta ocasión, incluso el liderazgo observado con referencia a destinos mediterráneos españoles e internacionales, respecto a la dimensión "excitante".

Tabla 3.37.- Valoración de distintas dimensiones de Benidorm y de otros destinos internacionales

[65] Aunque es frecuente encontrar los destinos turísticos de Portugal dentro de la oferta del Mediterráneo, tanto en los folletos publicitarios editados por los *touroperadores*, como en estudios de mercado (EIU, 1993b), se ha optado por incluirlo en el apartado de otros destinos internacionales competidores de Benidorm (Epígrafe 3.4.3) y de Peñíscola (Epígrafe 3.4.6), a efectos de aportar una mayor representatividad internacional de destinos competidores en el ámbito de "sol y playa".

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Benidorm.....	4,57	4,37	4,25	4,01
Caribe.....	4,66	4,38	4,44	4,50
Acapulco, Cancún...	4,91	4,73	4,73	4,91
El Algarve.....	4,30	3,75	3,75	4,05
Islas del Pacífico.....	4,71	4,43	4,43	4,29

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Se registran evidentes diferencias si se establece un análisis comparado entre los atributos más nombrados por los turistas para el caso de Benidorm, y los mencionados para el resto de destinos internacionales. Así, por ejemplo, en el caso de Acapulco y Cancún, los turistas encuestados asociaban estos destinos con alojamientos variados y de buena calidad, belleza de los paisajes y buenos atractivos culturales e históricos. Esos mismos atributos eran apenas nombrados por una escasa minoría en el caso de Benidorm. Los turistas mantenían los atributos belleza de los paisajes y buenos atractivos culturales e históricos también para los destinos del Caribe, El Algarve e Islas del Pacífico.

Sin embargo, de Benidorm, el 22,7% de los turistas destaca su clima agradable, y el 9,5% elogiaba su elevada seguridad ciudadana, aspectos que no eran prácticamente nombrados para el resto de destinos, y en los que descansa gran parte de su fortaleza competitiva frente a otros espacios, mientras que compartía el protagonismo de atributos fundamentados en la oferta de ocio y diversión, en la limpieza del destino, aunque es ampliamente rebasado por los otros destinos (excepto en Acapulco/Cancún, donde no se obtuvo respuesta a esta cuestión) y los buenos atractivos naturales de las playas.

Tabla 3.38.- Posicionamiento de Benidorm respecto de otros destinos internacionales

Características	Benidorm %	Caribe %	Acapulco/ Cancún %	El Algarve %	Islas del Pacífico %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,9	0,0	0,0	14,3	0,0
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,7	--	--	--	--
Buena relación calidad-precio	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Alojamientos variados y de buena calidad	2,4	0,0	33,3	0,0	0,0
Gastronomía excelente y típica	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Amplia oferta de comercios	2,4	--	--	--	--
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Residentes amables y hospitalarios	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Espíritu emprendedor	0,0	--	--	--	--
Buena oferta de ocio y diversión	14,7	0,0	0,0	28,6	8,7
Lugar tranquilo	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Clima agradable	22,7	0,0	0,0	0,0	0,.0
Buenos atractivos naturales de las playas	15,6	30,0	0,0	0,0	13,0
Belleza de los paisajes	3,3	20,0	33,3	14,3	21,7
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	0,5	10,0	33,3	14,3	13,0
Posibilidad de practicar deportes	0,9	0,0	0,0	0,0	4,3
Seguridad ciudadana alta	9,5	--	--	--	--
Limpieza	6,2	20,0	0,0	14,3	13,0
Conservación de la ciudad	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	0,5	--	--	--	--
Medioambiente cuidado y de calidad	1,9	0,0	0,0	14,30	0,0
Sensación de libertad y no agobio	0,5	0,0	0,0	0,0	8,7
Calidad de sus infraestructuras	1,4	20,0	0,0	0,0	8,7
Imagen publicitaria atractiva	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Si bien, deben reconocerse ciertas limitaciones en la representatividad de los resultados en este tramo de la encuesta, derivados de un inferior conocimiento de los encuestados sobre determinados extremos de algunos de los destinos por los que se les interrogaba, de ahí la concentración de las respuestas en unos ítems concretos, lo que reduce la significatividad de las contestaciones, que mantienen, aún así, un valor inductivo de las tendencias de la demanda turística[66].

3.4.4.- La posición competitiva del destino Peñíscola frente a otros destinos de la Comunidad Valenciana

Las tablas recogidas en el Epígrafe 3.4.1, cuando se analizó la situación del destino Benidorm, ofrecen al mismo tiempo una visión de la posición competitiva de Peñíscola respecto a los otros destinos turísticos de la Comunidad Valenciana, siguiendo el esquema analítico empleado para el estudio de aquél destino. Dichas tablas se han confeccionado como resumen del estudio en destino realizado, a través de las encuestas dirigidas a los turistas, tal como se avanzó en el Capítulo 1 de esta tesis. En ellas se resumen las valoraciones concedidas por los turistas respecto a diferentes atributos, en una escala de 1 a 5, siendo 1 aspectos de matiz negativo y 5 los aspectos más positivos. En consecuencia, se recurre de nuevo a las tablas ya reproducidas, para situar el posicionamiento competitivo de Peñíscola en el contexto de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana. Así, los encuestados consideran que Peñíscola es el destino de esta región acreedor de la mejor valoración global, por el atractivo de su imagen turística (4,26), muy por encima del resto de destinos, incluido Benidorm, como se puede consultar en la Tabla 3.27.

Las puntuaciones otorgadas a Peñíscola son superiores a las del resto de destinos de la Comunidad Valenciana en cuanto a las dimensiones

[66] Este hecho se mantiene en el análisis aplicado al destino de Peñíscola que se incluye en el Epígrafe 3.4.6.

“agradable” (4,59) y “relajante” (4,44). Respecto a los otros dos atributos estudiados -“excitante” e “incitante”-, solamente es superado por Benidorm, ocupando una posición de privilegio frente a los otros destinos considerados (ver Tabla 3.28).

En la Tabla 3.29 se resumen, para los destinos y zonas seleccionadas de la Comunidad Valenciana, aquellos atributos que los turistas han asociado con cada uno de ellos. La identificación de los atributos característicos de los respectivos destinos permite conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles, y posibilita un conocimiento más profundo de los elementos en los que se afianza cada espacio turístico.

De acuerdo con ello, los turistas entrevistados destacan de Peñíscola, principalmente, los siguientes atributos: clima agradable, buenos atractivos naturales de las playas y buenos atractivos culturales, históricos y monumentales. Por el lado negativo, entre los atributos con valoraciones más bajas por parte de los visitantes, y que constituyen los principales puntos débiles de Peñíscola, se encuentran: la gastronomía; la falta de espíritu emprendedor, a pesar, también aquí como en Benidorm, de la extensa proliferación de negocios vinculados al sector turístico en este municipio; insuficiente calidad de servicio, fruto de unos recursos humanos escasamente formados; dificultad para la práctica de deportes; y la falta de acceso aéreo y de unas buenas comunicaciones.

En el resto de destinos turísticos de la Comunidad Valenciana, los atributos mencionados en todos los casos por los turistas se refieren al clima agradable y los buenos atractivos naturales de las playas. El aspecto diferencial de Peñíscola respecto del resto de destinos es, en opinión de los turistas, la existencia de buenos atractivos culturales, históricos y monumentales; aspecto que ha sido señalado por el 23,4% de los encuestados respecto al destino de Peñíscola, y que, sin embargo, prácticamente no ha sido nombrado para ningún otro destino de la región, constituyendo tal extremo la principal fortaleza de este espacio y su principal diferencia con Benidorm, que carece absolutamente de este atributo. Sin olvidar, a pesar de este resultado, que la ubicación de este factor con relación al destino ideal se encontraba en una situación de efectivamente “alta Importancia” para la demanda, pero en “baja Adecuación” todavía, en opinión de los turistas de Peñíscola, para el interés que éstos muestran por el conglomerado de facetas que constituyen tal atractivo.

Otras claras divergencias entre los modelos de Benidorm y Peñíscola las constituyen la oferta de ocio y diversión, que es uno de los aspectos en los que arraiga la fuerza y diferenciación de Benidorm, mientras que en Peñíscola apenas recibe reconocimiento entre la demanda turística, reduciendo el atractivo de este segundo destino; la seguridad ciudadana, que es otro factor extensamente valorado por los turistas de Benidorm, adolece de una baja consideración en Peñíscola, producto de su menor dimensión, que convierte en menos prioritario tal atributo. Por contra,

Peñíscola se caracteriza ante sus consumidores por un cierto reconocimiento a la conservación de la ciudad y por una sensación de libertad y de menor agobio, frente a Benidorm que, opuestamente, es considerada como una ciudad que sufre de una inadecuada conservación, y donde el visitante percibe una sensación de falta de libertad y de agobio, producto de la superior masificación registrada en este destino.

3.4.5.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español e internacional

El atractivo de Peñíscola, a nivel global, comparándolo con el de otros destinos españoles, merece en opinión de los turistas consultados, la evaluación más elevada. Ello ha supuesto que los encuestados concedan a Peñíscola, respecto al atractivo de su imagen turística, una puntuación del 4'26, que se sitúa por delante de los otros tres destinos mejor calificados por la demanda: Tenerife (4,17), Mallorca/Ibiza (4,16) y Menorca (4,15), lo que supone un determinante liderazgo del destino Peñíscola, en cuanto a la imagen que del mismo tienen sus turistas actuales, que requiere políticas de defensa y sostenimiento de la posición obtenida a partir de tal logro.

Tabla 3.39.- Atractivo de los destinos turísticos de España

	Atractivo
Peñíscola.....	4,26
Costa Brava-Norte.....	3,95
Costa Brava-Sur.....	3,45
Costa Dorada.....	3,31
Costa Cálida.....	3,19
Costa del Sol.....	3,69
Mallorca/Ibiza.....	4,16
Menorca.....	4,15
Tenerife.....	4,17

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Por otra parte, en las dimensiones analizadas a lo largo de este capítulo, para conocer la posición de los respectivos destinos, por lo que hace referencia a los grandes atributos genéricos, subrayar que Peñíscola alcanza en todos ellos una puntuación que rebasa los cuatro puntos, lo cual significa un posicionamiento excelente, que se encamina hacia el ideal, superado el escalón de bueno que mide el valor citado.

Tabla 3.40.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Peñíscola.....	4,59	4,08	4,06	4,44
Costa Brava-Norte...	4,58	3,99	4,04	4,30
Costa Brava-Sur.....	4,10	3,88	3,84	3,90
Costa Dorada.....	4,42	4,04	4,04	4,13
Costa Cálida.....	4,35	3,73	3,81	4,38

Costa del Sol.....	4,57	4,34	4,15	4,25
Mallorca/Ibiza.....	4,64	4,33	4,23	4,32
Menorca.....	4,87	4,27	4,37	4,83
Tenerife.....	4,76	4,36	4,31	4,40

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Las opiniones expresadas por los turistas respecto a lo "agradable" del destino Peñíscola, conceden una valoración superior a este destino frente a Costa Brava-Sur (4,10), Costa Cálida (4,35) y Costa Dorada (4,42). Sin embargo, Peñíscola se ve superada respecto a esta misma dimensión por destinos como Tenerife (4,76), Mallorca/Ibiza (4,64) y Menorca (4,87), que se revelan como claros competidores del destino valenciano. En la dimensión "relajante", Peñíscola ostenta una buena posición (4,44), solamente superada por Menorca (4,83). Para el resto de atributos investigados, Peñíscola se mantiene en una posición intermedia, obteniendo generalmente mejores puntuaciones que Costa Brava y Costa Cálida. Cabe destacar la elevada consideración que merece Menorca para los turistas respecto a cada una de las dimensiones analizadas, así como la fuerte competencia que ejercen en estos atributos los destinos de Tenerife y Mallorca/Ibiza.

Otro grupo de atributos que los turistas asociaban con una serie de destinos turísticos españoles son: el clima agradable, la belleza de los paisajes, la limpieza de la ciudad y los buenos atractivos naturales de las playas. No obstante, la gradación con la que interviene cada uno de estos conceptos en los distintos destinos, establece diferencias entre unos y otros, que acaban por constituir las especializaciones y fortalezas de unos espacios frente a otros. A fin de ilustrar cuantitativamente los atributos comentados, se incluye la Tabla 3.41, que es una reproducción de la Tabla 3.32, en la que se han permutado los datos correspondientes a Benidorm por los del destino Peñíscola en este caso.

Tabla 3.41.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles

Características	**Peñíscola** %	**Costa Brava Norte** %	**Costa Brava Sur** %	**Costa Dorada** %	**Costa Cálida** %	**Costa del Sol** %	**Mallorca /Ibiza** %	**Menorca** %	**Tenerife** %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,3	0,0	2,4	0,0	2,6	1,1	0,0	0,0	0,0
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,1	1,0	1,2	6,6	5,3	2,2	1,2	2,5	1,8
Buena relación calidad-precio	0,9	1,0	1,2	4,4	2,6	3,3	1,8	0,0	3,5
Alojamientos variados y de buena calidad	0,6	1,0	1,2	3,3	2,6	0,0	1,8	0,0	0,9
Gastronomía excelente y típica	0,3	1,0	1,2	1,1	0,0	0,0	2,4	0,0	1,8
Amplia oferta de comercios	2,2	1,9	1,2	3,3	0,0	1,1	0,6	2,5	2,7
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,3	0,0	1,2	1,1	0,0	1,1	0,6	0,0	0,0

Residentes amables y hospitalarios	3,1	1,0	0,0	0,0	2,6	7,6	1,2	5,0	5,3
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,6	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,6	2,5	0,9
Espíritu emprendedor	0,3	0,0	2,4	0,0	2,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Buena oferta de ocio y diversión	1,6	1,0	11,9	14,3	2,6	10,9	7,8	2,5	5,3
Lugar tranquilo	5,3	5,7	2,4	2,2	21,1	5,4	5,4	5,0	5,3
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	1,3	1,0	1,2	0,0	0,0	2,2	2,4	2,5	2,7
Clima agradable	12,2	6,7	11,9	17,6	18,4	17,4	12,7	10,0	10,6
Buenos atractivos naturales de las playas	12,8	15,2	10,7	9,9	13,2	14,1	16,9	17,5	12,4

Características (continuación)	**Peñíscola** %	**Costa Brava Norte** %	**Costa Brava Sur** %	**Costa Dorada** %	**Costa Cálida** %	**Costa del Sol** %	**Mallorca /Ibiza** %	**Menorca** %	**Tenerife** %
Belleza de los paisajes	8,1	20,0	15,5	8,8	5,3	6,5	17,5	27,5	28,3
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	23,4	6,7	3,6	0,0	0,0	3,3	7,2	7,5	3,5
Posibilidad de practicar deportes	0,9	1,9	1,2	1,1	0,0	2,2	0,0	0,0	3,5
Seguridad ciudadana alta	1,9	0,0	1,2	0,0	0,0	3,3	0,0	5,0	0,0
Limpieza	5,6	16,2	7,1	8,8	2,6	10,9	7,8	2,5	4,4
Conservación de la ciudad	4,4	6,7	4,8	2,2	0,0	0,0	1,2	2,5	0,0
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	1,3	1,0	0,0	1,1	5,3	0,0	0,6	0,0	0,9
Medioambiente cuidado y de calidad	1,3	3,8	6,0	6,6	7,9	3,3	3,6	2,5	1,8
Sensación de libertad y no agobio	4,1	2,9	3,6	1,1	2,6	0,0	4,2	2,5	1,8
Calidad de sus infraestructuras	1,9	3,8	2,4	3,3	2,6	3,3	1,2	0,0	1,8
Imagen publicitaria atractiva	1,3	1,0	3,6	3,3	0,0	1,1	1,2	0,0	0,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Si se analizan globalmente las puntuaciones asignadas por los turistas, a los distintos atributos en cada de uno de los destinos considerados, se concluye que en todos ellos la mayoría de turistas han destacado el clima agradable y los buenos atractivos naturales de las playas, como los atributos que más asocian a estos destinos españoles; destinos turísticos que se identifican con tales extremos, como factores primarios de su producto estrella “sol y playa”.

El aspecto diferencial de Peñíscola, respecto del resto de destinos es, para los turistas consultados, la existencia de buenos atractivos culturales, históricos y monumentales, como ya se evidenció al efectuar la comparación

con el resto de destinos del entorno regional. Por tanto, esta faceta se mantiene al haber sido resaltada, como ya se dijo, por el 23,4% de los encuestados, porcentaje que resulta bastante superior al manifestado para el resto de destinos: Menorca el 7,5%, Mallorca e Ibiza el 7,2%, Costa Brava-Norte un 6,7%; en el resto de destinos dicho porcentaje es inferior al 4%. Lo que eleva dicha característica distintiva de Peñíscola a la categoría de punto fuerte de su modelo turístico, en el que apoyar buena parte de su estrategia empresarial futura, a partir de una comercialización de tal peculiaridad integrada en el resto de posibilidades que atesora este destino.

Destacar aquí que el factor precio es reconocido como una fortaleza en el destino Peñíscola, como también lo es en Benidorm, al contrastar este aspecto con las ofertas de otros destinos del Mediterráneo español, sin embargo esta ventaja se diluye cuando se efectúa idéntico análisis para el conjunto de destinos de la Comunidad Valenciana, entorno natural de los dos destinos de referencia de este trabajo, pues en este caso el precio no se considera una fuerza competitiva, ya que esos otros destinos regionales menos demandados ofrecen mejores precios y en consecuencia adquieren ventaja competitiva por esta vía.

A juicio de los turistas, el atractivo de Peñíscola, tomado globalmente, merece una puntuación del 4’26, tal como ya se vio; magnitud que supone posicionarse ventajosamente respecto a los restantes destinos analizados del Mediterráneo, por un reconocido mayor atractivo de este destino, rebasando ampliamente al destino Benidorm (3,73), tal como se recogió en la Tabla 3.33, donde se comparaban los mismos destinos del Mediterráneo internacional.

Tabla 3.42.- Atractivo de otros destinos turísticos del Mediterráneo internacional

	Atractivo
Peñíscola.....	4,26
Costa Azul.....	3,78
Costa Esmeralda.....	3,90
Italia.....	3,97
Grecia.....	3,63
Otros.....	3,39

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Comparativamente con el resto de destinos, Peñíscola recibe las puntuaciones más bajas de todas en cuanto a las dimensiones “excitante” (4,08) e “incitante” (4,06), a pesar de lo cual cabe reconocer la alta calificación alcanzada en ambas dimensiones por este destino; circunstancia que resulta enmascarada por la elevada consideración que merecen el conjunto de destinos mediterráneos internacionales en dichos aspectos.

Tabla 3.43.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional

	Agradable/ desagradable	**Excitante/ triste**	**Incitante/ soporífero**	**Relajante/ penoso**

Peñíscola.....	4,59	4,08	4,06	4,44
Costa Azul.....	4,56	4,17	4,10	4,29
Costa Esmeralda.....	4,40	4,25	4,25	4,00
Italia.....	4,73	4,33	4,27	4,33
Grecia.....	4,54	4,33	4,15	4,44
Otros.....	4,35	4,15	4,19	3,88

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Sin embargo, Peñíscola junto con Grecia son los destinos en los que la dimensión ”relajante” obtiene una valoración más elevada (4,44). Respecto a la dimensión “agradable”, Peñíscola ocupa la segunda posición, únicamente superada por las valoraciones vertidas sobre los destinos turísticos de Italia, globalmente tratados; debiendo destacarse que en estas dimensiones de la imagen de los destinos turísticos, todos los lugares considerados han recibido una evaluación relativamente elevada, a juicio de los turistas encuestados.

Al establecer un análisis comparativo entre los datos sobre el posicionamiento de Peñíscola y el correspondiente a otros destinos turísticos del Mediterráneo internacional, se escenifica una debilidad manifiesta en este destino costero valenciano, frente al resto de zonas litorales del Arco mediterráneo, en el atributo de la belleza de los paisajes, que representa apenas un 8%, cifra que, sin embargo, es muy superior a la de Benidorm en este aspecto, derivándose de ello el enorme retraso en esta parcela que arrastra la Comunidad Valenciana y sus diferentes destinos turísticos, incluso los más representativos, como son los dos objeto de este trabajo.

Tabla 3.44.- Posicionamiento de Peñíscola y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional

Características	**Peñíscola** %	**Costa Azul** %	**Costa Esmeralda** %	**Italia** %	**Grecia** %	**Otros destinos mediterráneos** %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,1	--	--	--	--	--
Buena relación calidad-precio	0,9	0,0	0,0	0,0	2,7	0,0
Alojamientos variados y de buena calidad	0,6	--	--	--	--	--
Gastronomía excelente y típica	0,3	0,0	0,0	5,1	5,4	5,3
Amplia oferta de comercios	2,2	2,9	0,0	0,0	2,7	0,0
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones	0,3	2,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Residentes amables y hospitalarios	3,1	0,0	0,0	5,1	5,4	5,3
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,6	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0

Espíritu emprendedor	0,3	--	--	--	--	--
Buena oferta de ocio y diversión	1,6	1,4	12,5	2,6	0,0	0,0
Lugar tranquilo	5,3	5,8	0,0	0,0	2,7	5,3
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	1,3	0,0	0,0	1,3	5,4	15,8
Clima agradable	12,2	13,0	37,5	3,8	2,7	2,6
Buenos atractivos naturales de las playas	12,8	11,6	12,5	2,6	5,4	0,0
Características (continuación)	**Peñíscola %**	**Costa Azul %**	**Costa Esmeralda %**	**Italia %**	**Grecia %**	**Otros destinos mediterráneos %**
Belleza de los paisajes	8,1	20,3	25,0	12,8	18,9	18,4
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	23,4	10,1	12,5	47,4	45,9	36,8
Posibilidad de practicar deportes	0,9	--	--	--	--	--
Seguridad ciudadana alta	1,9	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0
Limpieza	5,6	14,5	0,0	5,1	2,7	5,3
Conservación de la ciudad	4,4	1,4	0,0	5,1	0,0	0,0
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	1,3	2,9	0,0	1,3	0,0	0,0
Medioambiente cuidado y de calidad	1,3	1,4	0,0	1,3	0,0	0,0
Sensación de libertad y no agobio	4,1	5,8	0,0	1,3	0,0	2,6
Calidad de sus infraestructuras	1,9	1,4	0,0	2,6	0,0	0,0
Imagen publicitaria atractiva	1,3	2,9	0,0	1,3	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La factores en los que reposa la auténtica capacidad distintiva del destino Peñíscola, responden a los ya señalados al efectuar la comparabilidad con otros destinos españoles, si bien se relativizan al contrastarlos con destinos extranjeros, que en algunos casos de igual modo gozan de climatología agradable o de buenos atractivos naturales de sus playas -Costa Esmeralda y Costa Azul-. De manera que la mayor fortaleza del destino Peñíscola va a seguir siendo, también frente a la competencia internacional mediterránea, los buenos atractivos culturales, históricos y monumentales, que son explícitamente reconocidos por la demanda turística de este destino, y condicionante natural en el que edificar el posicionamiento competitivo presente y futuro, a partir de su conjugación con los atributos inherentes a su forjado producto de “sol y playa”, pues en la capacidad de intercalar el monumentalismo del destino, con los factores climáticos y con los atractivos naturales de sus playas, es en donde va a residir la singularidad de Peñíscola.

Si bien, no debe escaparse que se debilita enormemente la facultad de los atractivos culturales, históricos y monumentales del destino de Peñíscola, frente a otros destinos mediterráneos internacionales y especialmente respecto a los destinos de las costas griegas e italianas, cuya principal fuerza se basa precisamente en este mismo aspecto, lo que exige actuaciones creativas que diferencie al destino de Peñíscola ante esta amenaza, que en opinión de los turistas hoy se decanta a favor de Peñíscola, merced a su superior atractivo fruto de la conjugación de los otros valores mediterráneos mencionados: clima y playas, superpuestos a ese atractivo cultural, histórico y monumental.

3.4.6.- La posición competitiva de Peñíscola frente a otros destinos turísticos internacionales

Finalmente, al igual que se efectuó en el análisis relativo al destino de Benidorm, resaltar la opinión que merece, a juicio de los turistas, el atractivo de Peñíscola en su conjunto, comparándolo con el de otros destinos internacionales, que ofrecen un producto turístico similar al de este destino. Los encuestados consideran que Peñíscola tiene un mayor atractivo de su imagen que otros destinos turísticos internacionales como Acapulco/Cancún (3,79), El Algarve (3,50) y Caribe (4,19), pero se sitúa en una posición inferior ante las Islas del Pacífico (4,47). En conjunto, de tal situación se deriva un posicionamiento altamente competitivo de Peñíscola en el escenario turístico internacional.

Tabla 3.45.- Atractivo de Peñíscola y de otros destinos turísticos internacionales

	Atractivo
Peñíscola.....	4,26
Caribe.....	4,19
Acapulco, Cancún.....	3,79
El Algarve.....	3,50
Islas del Pacífico.....	4,47

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Sin embargo, el resultado poderosamente competitivo que alcanza Peñíscola en su imagen global como destino turístico, es producto precisamente de sus virtudes genéricas como espacio adaptado a la satisfacción de sus visitantes, radicando en tal hecho su principal distinción, pues las puntuaciones otorgadas individualmente a Peñíscola, en atributos que cualifican el atractivo de este destino, comparativamente con destinos competidores internacionales, son inferiores para los parámetros considerados -"agradable", "excitante", "incitante" y "relajante"- en todos los casos, con la única excepción de El Algarve, frente al cual Peñíscola obtiene mejores valoraciones.

De manera que la fortaleza general que disfruta Peñíscola como destino turístico, es fruto de la suma media de las distintas dimensiones competitivas analizadas, sin liderar ninguna de ellas, pero habiendo sabido situar su especialización atractivamente ante amplios segmentos de la

demanda, que reconocen el valor elevado que en promedio alcanza este destino en las diferentes magnitudes de medida de su atractivo turístico.

Al estudiar los atributos más nombrados por los turistas para el caso de Peñíscola y reflejarlos con otros destinos internacionales, se generan bastantes diferencias respecto a los atributos citados para cada uno de los distintos espacios turísticos. Así, por ejemplo, en el caso de Acapulco y Cancún, los turistas encuestados asociaban estos destinos con alojamientos variados y de buena calidad, belleza de los paisajes y atractivos culturales, históricos y monumentales. Los dos primeros atributos eran nombrados por una escasa minoría en el caso de Peñíscola.

Tabla 3.46.- Valoración de distintas dimensiones de Peñíscola y de otros destinos internacionales

	Agradable/ desagradable	Excitante/ triste	Incitante/ soporífero	Relajante/ penoso
Peñíscola.....	4,59	4,08	4,06	4,44
Caribe.....	4,66	4,38	4,44	4,50
Acapulco, Cancún.....	4,91	4,73	4,73	4,91
El Algarve.....	4,30	3,75	3,75	4,05
Islas del Pacífico.....	4,71	4,43	4,43	4,29

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

Los encuestados continuaban repitiendo los atributos belleza de los paisajes y buenos atractivos culturales, históricos y monumentales también para los destinos del Caribe, El Algarve e Islas del Pacífico, aunque en este último factor Peñíscola continúa ostentando un claro liderazgo. Al igual acontece con su clima agradable (12,2%), en el que Peñíscola obtiene el mayor porcentaje de personas que lo destacan, mientras que este aspecto no era reconocido para el resto de destinos, sobresaliendo, una vez más, un valor mediterráneo como faceta distintiva del modelo turístico de Peñíscola, aunque en esta ocasión el otro pilar de esta singularidad, los atractivos naturales de las playas, se ven desbordados por la identificación de las playas del Caribe con tal atributo, que ejerce una fuerte competencia a este aspecto de reconocido valor entre los destinos mediterráneos.

Tabla 3.47.- Posicionamiento de Peñíscola respecto de otros destinos internacionales

Características	Peñíscola %	Caribe %	Acapulco/ Cancún %	El Algarve %	Islas del Pacífico %
Mercado de bajo precio y no mucha calidad	0,3	0,0	0,0	14,3	0,0
Disfrutar de sol y playa a buen precio	4,1	--	--	--	--
Buena relación calidad-precio	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Alojamientos variados y de buena calidad	0,6	0,0	33,3	0,0	0,0
Gastronomía excelente y típica	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Amplia oferta de comercios	2,2	--	--	--	--
Facilidad de acceso aéreo y comunicaciones					

	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Residentes amables y hospitalarios	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajadores con buena calidad de servicio	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0

Características (Continuación)	**Peñíscola** %	**Caribe** %	**Acapulco/ Cancún** %	**El Algarve** %	**Islas del Pacífico** %
Espíritu emprendedor	0,3	--	--	--	--
Buena oferta de ocio y diversión	1,6	0,0	0,0	28,6	8,7
Lugar tranquilo	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Lugar con tradiciones y ambiente auténtico/Exotismo	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Clima agradable	12,2	0,0	0,0	0,0	0,.0
Buenos atractivos naturales de las playas	12,8	30,0	0,0	0,0	13,0
Belleza de los paisajes	8,1	20,0	33,3	14,3	21,7
Buenos atractivos culturales, históricos y monumentales	23,4	10,0	33,3	14,3	13,0
Posibilidad de practicar deportes	0,9	0,0	0,0	0,0	4,3
Seguridad ciudadana alta	1,9	--	--	--	--
Limpieza	5,6	20,0	0,0	14,3	13,0
Conservación de la ciudad	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Bajo nivel de ruidos y aglomeraciones	1,3	--	--	--	--
Medioambiente cuidado y de calidad	1,3	0,0	0,0	14,3	0,0
Sensación de libertad y no agobio	4,1	0,0	0,0	0,0	8,7
Calidad de sus infraestructuras	1,9	20,0	0,0	0,0	8,7
Imagen publicitaria atractiva	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a turistas en los destinos de Benidorm y Peñíscola.

La contrastación de los distintos atributos seleccionados para definir el perfil de un destino turístico, al aplicarlo sobre algunas zonas internacionales competidoras, como ya se advirtió en idéntico análisis sobre Benidorm, se debilita como consecuencia de un menor conocimiento en profundidad de aquellos destinos, por parte de los turistas encuestados, y que se evidencia por la agrupación en menos ítems de las contestaciones de los respondientes al cuestionario planteado en el caso de los espacios internacionales, que en el caso de los dos destinos valencianos (compárense las Tablas 3.38 y 3.47), lo que obliga a una lectura más agregada de los resultados, con el objetivo de que no pierdan significación, sin desdeñar una cierta cautela en la interpretación detallada de los mismos.

3.5.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

De los epígrafes anteriores se desprenden diferentes indicadores que han tratado de medir la competitividad de los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola. Ello se ha efectuado a través del análisis de la imagen ideal de un destino en la mente de sus clientes, respecto al

posicionamiento realmente alcanzado por los dos destinos objeto de análisis en estas páginas; también se han estudiado las causas objetivas y subjetivas que perfilan el posicionamiento obtenido por cada uno de los dos destinos valencianos; y, finalmente, se ha analizado la posición competitiva de Benidorm y Peñíscola con relación a otros destinos próximos de la propia Comunidad Valenciana, del entorno mediterráneo español e internacional, y del panorama turístico mundial más atractivo y competitivo del momento actual, basados todos ellos en atributos similares a los que perfilan turísticamente a estos dos destinos regionales.

Resultado de la encuesta dirigida a los clientes de Benidorm y Peñíscola, es la valoración de ambos destinos como muy próximos al ideal construido en la mente de los turistas, especialmente Peñíscola que registra una puntuación de 4’20 en el “atractivo de su imagen”, en una escala donde el cinco representaba el ideal, por lo que se califica su posicionamiento de muy alto. Benidorm con un 3’85 se distancia algo más del destino ideal, si bien su resultado particular evidencia, aún así, la alta identificación de su público con el producto que suministra al mercado este destino.

El análisis “Importancia-Adecuación” aplicado sobre los dos destinos revela los aspectos principalmente valorados por la demanda y el grado de disponibilidad en los mismos por parte de Benidorm y Peñíscola, respectivamente, circunstancia que contribuye a medir la distancia que separa a ambos destinos de los aspectos que construyen el destino ideal en la mente de los turistas.

A grandes rasgos, se localizaron cuatro grupos de atributos en función del diferente nivel de “Importancia” y de “Adecuación” señalado por los turistas, resaltando como elementos de notable “Importancia” y en los que existe un bajo nivel de “Adecuación” los relativos a la calidad de las infraestructuras y la congestión en el caso de Benidorm; y, también la congestión, aunque con menor intensidad que en Benidorm, en Peñíscola, junto con la tranquilidad y habitabilidad del lugar, que se consideran de igual modo importantes para los turistas de este destino y en un estado de “Adecuación” insuficiente a juicio de los mismos, producto de una inadecuada planificación urbanística del destino. Mención especial merece en este mismo estadio los atractivos culturales, históricos y monumentales, sobre los que reposa la singularidad turística de Peñíscola, y que, a pesar de ser calificados de muy importantes por la demanda, se encuentran en su opinión aún en un nivel de “Adecuación” bajo, recomendando actuaciones en favor de tal extremo, que contribuirán a la competitividad del destino. Siendo este un matiz reconocido por los clientes del destino en todos los análisis comparativos planteados en el transcurso de este trabajo, lo que requiere en última instancia de una correcta y creciente explotación turística de tales recursos disponibles, que se considera insuficiente en la actualidad para las posibilidades existentes. En ello se incluye la oportunidad de incorporar atractivos culturales complementarios, tal como se ha evidenciado en la investigación realizada (museos, certámenes, actividades

específicas, exposiciones, ...), que refuercen la especialización del destino en esta vertiente de reconocido aprecio entre sus clientes.

En lado opuesto, las principales fortalezas de los dos destinos se encuentran en el cuadrante que constituyen, en la matriz analítica aplicada (Cuadros 3.1 y 3.2), los aspectos relacionados por su elevada “Importancia” y “alta Adecuación” en el destino. Los atributos que se enmarcan en este nivel son, en ambos destinos, aquellos que se vinculan con los atractivos propios de un destino mediterráneo, especializado en el producto “sol y playa”, tales como el clima, calidad del medioambiente o el atractivo natural de sus playas, principalmente. Junto a estos valores genéricos, se perciben otros factores que contribuyen a la singularidad competitiva de estos destinos, entre los que sobresalen la profesionalidad de los trabajadores turísticos, la hospitalidad de los residentes, la limpieza del destino, la seguridad ciudadana, la conservación de la ciudad, la buena relación calidad-precio, la belleza de los paisajes…, destacando en Peñíscola, como hecho singular, la importancia otorgada por los turistas y la disponibilidad existente, para visitar puntos pintorescos y de interior interesantes, que son una cualidad diferencial de este destino; y en Benidorm, el ambiente y la diversión, que caracterizan al mismo entre amplios segmentos de la demanda.

El posicionamiento actual como destino turístico de Benidorm y Peñíscola se ha estudiado, en el contexto de la encuesta dirigida a sus clientes, por medio del análisis de causas objetivas y subjetivas.

Entre las causas objetivas señaladas por los turistas en los dos destinos vuelven a emerger, como ya aconteció al investigar el posicionamiento actual con referencia al ideal, los atributos más estrechamente relacionados con los factores propios del carácter mediterráneo de los dos destinos objeto de estudio, coincidiendo que el primer atributo señalado en ambos lugares es el relativo a la climatología, continuando posteriormente con otros factores, donde si se advierten ciertas diferencias en cada destino. Así, los principales atributos señalados en los dos destinos, con un criterio objetivo por parte de los clientes, son los relativos, entre otros, a los inviernos suaves, la dotación comercial, oferta de alojamiento y restauración, la calidad de las aguas y de la arena de las playas, la facilidad de acceso terrestre, la actitud de los profesionales de la actividad turística, y la hospitalidad, que se extiende a una especial consideración en la acogida prestada a familias con hijos, aspecto singular en la gestión de los negocios de estos destinos.

Los factores que diferencian objetivamente entre sí a la oferta turística de los dos destinos, obedecen a peculiaridades labradas en el proceso de consolidación de los respectivos modelos, diferenciándose Benidorm por su ambiente nocturno, sus fiestas y puntos de animación, que pueblan el destino, la mayor variedad comercial, la seguridad ciudadana, que es un distintivo ampliamente señalado y apreciado por la demanda, y

las comunicaciones no viarias. Mientras tanto, Peñíscola destaca por la particular belleza y elegancia del lugar, la cualificada capacitación de los recursos humanos responsables de excursiones y visitas guiadas, la presencia de grupos de la misma nacionalidad, los servicios de información turística, y, muy singularmente, por los atractivos histórico-monumentales, que van a marcar la trayectoria distintiva de este destino turístico.

Complementariamente, y asimismo producto de las causas objetivas que miden el posicionamiento de los dos destinos, se encuentran los factores negativos que, a juicio de los turistas, dificultan una imagen más competitiva de Benidorm y Peñíscola. Estos factores se reproducen en ambos destinos en aquellos aspectos surgidos como consecuencia del modelo turístico de masas desarrollado en los dos, que conlleva al mismo tiempo, como déficit añadido, la falta de diversificación del modelo, y que se concretan en carencias relativas a la congestión, más acusadas proporcionalmente en Benidorm, aunque presente en el conjunto de los dos destinos: dificultades para aparcar en el destino y en los establecimientos que lo configuran, tráfico, ruido, muchedumbre y masificación y folklore adulterado. La escasa diversificación del producto “sol y playa”, característico de estos lugares, se traduce en las denuncias de la demanda en cuanto a falta de instalaciones deportivas en el destino y en los respectivos alojamientos, mínima oferta cultural, insuficiente oferta de piscinas en los alojamientos, baja dotación de instalaciones para la práctica de deportes acuáticos, etc.

Singularmente, Benidorm añade como limitaciones de este destino la falta de atractivos histórico-monumentales, que resulta ser una fortaleza en Peñíscola, la baja calidad de las aguas potables, imagen de destino poco tranquilo y ajetreado, incomodidad de las playas por la congestión, falta de atractivos naturales, bloques de gran altura[67] y diseño urbanístico no agradable, y ausencia de autenticidad en la vida social del municipio.

Peñíscola interioriza como factores específicos de carácter negativo, la falta de acceso aéreo directo y el ineficaz sistema de comunicación aeropuerto-alojamiento, siendo éstos los dos elementos principalmente señalados por sus turistas como causantes de un deterioro en la imagen del destino, y la fundamental diferencia con Benidorm, cuyo acceso por vía aérea se encuentra razonablemente resuelto. El resto de factores que distorsionan un mejor posicionamiento competitivo de Peñíscola, son los relativos a la escasez de parques temáticos interesantes, la reducida variedad en el transporte a elegir, así como el insatisfactorio sistema de recepción de autobuses, la política de promoción y publicidad turística del destino, las dificultades para recibir grandes contingentes de turistas, por falta de instalaciones adecuadas al efecto, y la insuficiente variedad de actividades complementarias al producto turístico base del destino; es decir, actividades culturales que profundicen en la especialización iniciada por el

[67] Benidorm es extensamente conocido e identificado por su peculiar crecimiento vertical, a partir de una expansión urbanística que ha alimentado este modelo singular de ciudad.

destino en la senda histórico-monumental, aspecto ya determinado por el análisis “Importancia-Adecuación”.

Las causas subjetivas aducidas por los turistas han propiciado una medición complementaria a la citada anteriormente, de la imagen de estos dos destinos en la mente de los clientes de sus respectivos y casi idénticos productos turísticos, lo cual ha cristalizado en una valoración que es coincidente en extremo, como lo atestigua que Benidorm obtenga un valor medio de 4’3 y Peñíscola de 4’29; magnitudes que en ambas ocasiones sitúan a estos destinos en una consideración altamente reconocida entre sus usuarios, pues el máximo se encontraba en cinco puntos. Esos valores se traducen a su vez en una conceptualización de cada destino divergente en opinión de sus turistas, pues Benidorm se identifica subjetivamente como un destino “agradable”, sobre todo, “excitante” e “incitante”, y ya con menor intensidad “relajante”. En tanto que Peñíscola es calificado de “agradable” y “relajante”, y en inferior medida “excitante” e “incitante”.

Esta calificación ciertamente diferenciada entre los dos destinos obedece a las peculiaridades señaladas con anterioridad, pues no cabe duda de que el mayor nivel de congestión de Benidorm y su habitual bullicio y especialización en diversiones acondicionadas en horarios y espacios a diferentes segmentos de la demanda, le confieren la connotación de “excitante” e “incitante”, pero le reducen su capacidad de destino “relajante”; mientras que la inferior intensidad de las ofertas de ocio y ambiente nocturno de Peñíscola, decantan su identificación con un lugar indicado para la relajación y descanso de sus visitantes, a pesar de mantener dosis razonables de diversión nocturna y diurna, de acuerdo con su grado de especialización turística.

El tercer y último sistema de medición de la imagen de competitividad de los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, ha venido definido por la contrastación de los dos destinos con los competidores del entorno inmediato en la Comunidad Valenciana, con los destinos enclavados también en el Mediterráneo, diferenciando por un lado los españoles y por otro los internacionales, y, finalmente, con otros destinos asimismo internacionales, de reconocido renombre, pero ajenos a las peculiaridades intrínsecas del ámbito mediterráneo.

A partir de este análisis se han ratificado algunos extremos ya advertidos con los sistemas de medición previos, y se han identificado nuevos aspectos que refuerzan la información habilitada sobre la imagen competitiva y posibilidades de su defensa ante destinos competidores y alternativos, según los casos. Las escalas de medición han sido las mismas y los atributos identificados también, de manera que a fin de no extender más este apartado, se realiza una síntesis de los principales hitos encontrados en esta última parte del estudio, que ratifican factores del posicionamiento competitivo de los dos destinos objeto de análisis.

Peñíscola y Benidorm, por este orden, son los destinos mejor valorados de la Comunidad Valenciana por los turistas, manteniendo su concepción de “agradable” y “relajante” el primero, y “agradable”, “excitante” e “incitante”, el segundo, como perfiles dominantes sobre el resto de espacios turísticos de esta región. A tal conclusión se llega tras el fortalecimiento que mantienen estos dos destinos, frente a los otros lugares seleccionados de la Comunidad Valenciana, en los atributos mediterráneos reiteradamente señalados, relativos al clima, a las playas, etc., que también contienen esos otros destinos regionales, pero reteniendo su posicionamiento Benidorm en su peculiaridad diferencial arraigada en la seguridad ciudadana del destino y en la oferta de ocio y diversión, en tanto que Peñíscola continúa edificando su singularidad en los atractivos culturales, históricos y monumentales.

La comparabilidad de Benidorm y Peñíscola con otros destinos del litoral mediterráneo español arroja un balance desigual, que relativiza las fortalezas que mantenían con relación a los espacios turísticos regionales. Así, Benidorm se ve desplazado por el atractivo de destinos como Tenerife, Menorca, Mallorca/Ibiza o Costa Brava-Norte, mientras que Peñíscola consolida su primer puesto en el ranking turístico español, al reconocérsele como el espacio que atesora mayores atractivos en su conjunto de todo el Estado.

En cuanto a las dimensiones en que se traducen los atractivos del destino, dejan a Benidorm liderando únicamente el aspecto “excitante”, por el que continúa siendo identificado entre sus clientes, si bien seguido muy de cerca por destinos tales como Tenerife, Costa del Sol, Mallorca/Ibiza o Menorca; este último líder absoluto en las otras tres dimensiones analizadas (“agradable”, “incitante” y “relajante”), de manera que Peñíscola no ostenta un claro protagonismo en ninguna dimensión específica, pero su relativa elevada consideración global se traduce en el posicionamiento a la cabeza de los destinos españoles que se señaló anteriormente, por lo que se refiere al atractivo turístico del destino. Esta situación es resultado de la conjunción de las facetas directamente relacionadas con el producto “sol y playa”, sazonadas con las especificidades respectivas de Benidorm y Peñíscola, que acaban por defender un modelo competitivo en ambos destinos, diferenciado en cierta medida de los competidores de otras regiones españolas.

Idéntico análisis al descrito con anterioridad, pero efectuado sobre otros destinos del Mediterráneo internacional, confirman un competitivo posicionamiento de la imagen de los destinos de Benidorm y Peñíscola, sobresaliendo el liderazgo del primero en la faceta “excitante”, que le permite seguir gozando de un reconocimiento internacional en esta dimensión. Empero cabe subrayar que el mayor protagonismo turístico en el resto de dimensiones analizadas, de lo que se deduce un competitivo posicionamiento, lo disfrutan los destinos turísticos italianos, líderes absolutos en el atractivo de sus ofertas para la práctica y aprovechamiento del ocio. Destaca la reconocida imagen de Peñíscola como destino

"agradable" y "relajante", ocupando en esta segunda faceta un claro liderazgo, compartido con los destinos griegos.

En el estudio comparativo con estos destinos internacionales, igualmente ubicados en las costas del Mediterráneo, se mantienen los atributos edificados en virtudes provenientes de la dotación natural de factores, que han favorecido la comercialización turística de los modelos de Benidorm y Peñíscola, y de su producto principal "sol y playa". Si bien, así como Benidorm sigue identificando sus atributos complementarios en la misma dirección a como lo hiciera respecto a las otras zonas estudiadas (seguridad ciudadana, limpieza u ocio y diversión); Peñíscola pierde la fuerza de su atributo más distintivo, los atractivos culturales, históricos y monumentales -que como se mencionó adolecen de una carencia manifiesta de oferta cultural complementaria-, al encontrar la competencia en esta parcela de los destinos italianos, griegos y de otras zonas vinculadas a la cultura mediterránea, donde la imagen competitiva de este destino valenciano se debilita inevitablemente, sabidos los excelentes recursos culturales y monumentales que atesoran aquellos lugares, de ahí la urgencia por profundizar en la defensa de estos atributos de Peñíscola, en definitiva de elevar su "Adecuación".

Finalmente, de la comparabilidad establecida entre los destinos de Benidorm y Peñíscola con espacios turísticos internacionales, en esta ocasión de fuera del ámbito mediterráneo, se evidencia una pérdida relativa de la imagen competitiva de Benidorm y un mantenimiento de la fortaleza de Peñíscola, que tras las Islas del Pacífico, ocupa una segunda plaza en el panorama turístico internacional, en opinión de los turistas consultados. Las dimensiones que respaldaban cierto posicionamiento competitivo en Benidorm, se diluyen ante la oferta de los destinos internacionales más conocidos y seleccionados en la encuesta de base que ha propiciado este trabajo; por contra Peñíscola mantiene su imagen por una relativa fortaleza media en las distintas dimensiones, que se sustentan también ante otros destinos internacionales, ratificando su excelente posicionamiento turístico, que es reconocido por su carácter "agradable" y "relajante", que sólo es superado por el Caribe y Acapulco/Cancún.

Los atributos que explican el posicionamiento de la imagen de los dos destinos de referencia en el análisis, encuentran una seria competencia en los destinos internacionales de fuera del entorno Mediterráneo, que gozan de valores muy similares, pero que suman además la belleza paisajística, un alojamiento nuevo, y por tanto competitivo, y unos recursos culturales, históricos y monumentales, que debilitan la principal fortaleza de Peñíscola.

3.6.- CONCLUSIONES

1.- Los destinos de Benidorm y Peñíscola disfrutan de un reconocido posicionamiento respecto al destino turístico ideal, según manifiestan los turistas consultados, cuya percepción es de que ambos espacios

cuentan con atributos y valores suficientes para situarse en la mente de sus respectivos clientes en un lugar próximo al ideal, especialmente Peñíscola.

2.- Benidorm afianza su posicionamiento turístico en atributos estrechamente relacionados con el producto "sol y playa" (climáticos, medioambientales y naturales), en el que se inscribe su especialización turística, y complementariamente goza de otras facetas vinculadas a su tradición y experiencia en la comercialización turística (ambiente y diversión, limpieza del destino, seguridad ciudadana, recursos humanos experimentados, gastronomía, etc.). Por contra, en un futuro deberá incidir este destino en proveerse de atributos que se consideran importantes y donde su adecuación es insuficiente, a juicio de sus clientes. Entre éstos los más señalados por la demanda son los relativos a la baja calidad de sus infraestructuras y la congestión que sufre el destino, que se traduce en una percepción de agobio y de falta de libertad (en el sentido de capacidad de movimiento en el destino) denunciada por los turistas.

3.- Peñíscola sustenta su fortaleza competitiva en los atributos clásicos, vinculados también a la dotación natural de factores, que perfilan el producto "sol y playa", a los que añade otros que son consecuencia de su particular experiencia en la gestión turística del destino (limpieza, conservación de la ciudad, hospitalidad, calidad de servicio de los recursos humanos, paisajes, lugares pintorescos y de interior, seguridad ciudadana, etc.). A su vez, deben potenciarse otros atributos que le permitan mantener su nicho de mercado, desarrollar productos complementarios y en definitiva blindar la capacidad competitiva del destino, entre los cuales destaca el resolver la imagen de congestión actual -que con todo es muy inferior a la de Benidorm-, mejorar la habitabilidad del destino -a través de una adecuada planificación urbanística-, lograr mayores cotas de tranquilidad para el descanso de los turistas, y defender, potenciar y comercializar en mayor grado los atractivos culturales, históricos y monumentales, que son un distintivo del modelo turístico de Peñíscola y en el que descansa su máxima diferenciación competitiva, para lo cual debe incorporar activos culturales complementarios.

4.- La imagen de marca del destino Benidorm, medida a través de indicadores objetivos, ratifica que la ventaja competitiva de este espacio sigue descansando en la comercialización de sus recursos naturales más conocidos: climatología y calidad de sus playas (arena y agua), los cuales han dado paso, por medio de la experiencia en la gestión del modelo definido en el transcurso del tiempo, a otros atributos ligados a la satisfacción del ocio (comercios, restaurantes, hoteles, vida nocturna, especialización en segmentos varios de turistas, etc.), que han cristalizado en un destino bien valorado por sus clientes (hospitalario, actitud favorable de los profesionales, seguro, accesible, dotado de

buenas infraestructuras, …), lo que constituye la base de su capacidad competitiva.

También producto de los indicadores objetivos, se ha obtenido información sobre las principales debilidades del destino, que le restan competitividad y a los que debe atender como prioridad inmediata, tratando de reducirlos en su totalidad, a efectos de recuperar grados de capacidad para competir en los mercados actuales. Gran parte de estos efectos provienen del efecto producido por la congestión que se registra en este destino, derivada del turismo de masas en el que se ha especializado, y de la falta de diversificación del producto hacia actividades complementarias que hubiesen facilitado su permanente competitividad frente a destinos competidores (instalaciones deportivas -en el alojamiento y en el destino-, oferta cultural, piscinas, etc.). A lo que se une la singularidad de una mala calidad de las aguas potables que es denunciada por los turistas, que se erige en un cuello de botella para un modelo turístico en expansión dentro de este destino, que prevé un crecimiento sustancial de su demanda a partir de la entrada en funcionamiento de un parque temático que se encuentra en construcción, cuya demanda lúdica, de no resolverse adecuadamente, puede asfixiar la supervivencia del propio destino. El resto de factores negativos son respuesta lógica, de frecuente incidencia, entre modelos turísticos intensivos: falta de autenticidad, urbanismo caótico, productos diseñados exclusivamente para turistas, etc.

5.- La medición de las causas subjetivas que determinan la imagen de Benidorm, arrojan una elevada consideración del destino (4’3 sobre 5), que en opinión de sus clientes es especialmente adecuado por lo “agradable”, “excitante” e “incitante” del mismo para sus visitantes.

6.- La imagen de marca del destino turístico Peñíscola, constituida en función de los indicadores objetivos considerados en la encuesta de referencia, se sustenta en los pilares que han venido delimitando la conceptualización mediterránea de este destino, amparada en factores provenientes de la propia dotación de elementos de origen natural, sazonados con atributos nacidos de la combinación de experiencia y explotación de esos recursos originarios en la naturaleza, que auspiciaron la primitiva comercialización turística del destino. Así, la fortaleza de Peñíscola, ante todo, se debe al clima -benigno durante todo el año, al igual que en Benidorm-, a la calidad de sus playas (específicamente aguas y arena), a la belleza del lugar, a la oferta de establecimientos de restauración y alojamiento -estos últimos caracterizados por una atractiva localización, facilidad y variedad de la planta disponible-, a la buena acogida dispensada a los turistas que viajan en grupo familiar; al igual que son contemplados por los turistas de este destino todos aquellos atributos surgidos de la experiencia en la gestión turística (oferta comercial, hospitalidad, profesionalidad de los recursos humanos, …), adquiriendo peso específico en este destino, como singularidad, los atractivos culturales e histórico-monumentales,

en los que reposa gran parte de la competitividad y valoración de este lugar en opinión de sus clientes.

Los aspectos más negativos de Peñíscola, de nuevo en opinión de sus turistas habituales, esencialmente se radicalizan en la dificultad de canalizar el turismo por vía aérea y en las carencias derivadas de la masificación del modelo turístico desarrollado, aunque sin alcanzar en este caso las cotas de congestión que registra Benidorm. En ese sentido, se denuncia la ausencia de elementos diversificadores de la oferta (parques temáticos, actividades complementarias al "sol y playa", instalaciones deportivas -en los alojamientos y en el destino- en general y para la práctica de deportes acuáticos en especial, oferta cultural, etc.) y se evidencian debilidades competitivas surgidas de la explotación básica de un producto de masas en este destino: ruido, aparcamiento (que incluso se extiende a la recepción de autobuses), masificación,…; a lo que cabe unir elementos surgidos de las especiales condiciones orográficas de Peñíscola: dificultades de acceso a restaurantes, deficiencias en la recepción de grandes volúmenes de turistas y aparcamientos en los alojamientos, entre otros.

7.- Las causas subjetivas en las que se arraiga también la imagen turística de Peñíscola, alcanzan una elevada evaluación (4'29 sobre 5), prácticamente idéntica a la de Benidorm (4'3), en la mente de los turistas, aunque en este destino se polarizan principalmente en lo "agradable" y "relajante" en que es percibido este espacio por parte de sus clientes habituales, lo que ratifica el concepto menos masificado de este destino frente a la experiencia de Benidorm.

8.- La posición competitiva del destino Benidorm, respecto a otros destinos de la Comunidad Valenciana, lo sitúan en un puesto de claro liderazgo, que únicamente le es arrebatado por el otro destino objeto de este estudio: Peñíscola, cuyo atractivo es sustancialmente mayor en opinión de los turistas consultados. No obstante, Benidorm goza de una posición competitiva más afianzada que el resto de destinos de su entorno inmediato, la cual se fundamenta en el posicionamiento logrado a través de los parámetros típicos de su producto estrella de "sol y playa" y de la experimentada comercialización del mismo, que ha dinamizado valores añadidos (oferta de ocio y diversión y seguridad ciudadana, fundamentalmente) a los que originariamente sustentaron su inicial despegue turístico (clima y atractivas playas).

Complementariamente, se inscriben las principales dificultades encontradas en el posicionamiento del destino y en la construcción de una original imagen de marca, que ante todo se debe a factores provocados por la congestión del destino y a la ausencia de políticas diversificadoras del modelo turístico implantado (baja calidad, inadecuada relación calidad-precio, ruido, aglomeración, falta de autenticidad, insuficiente red de

comunicaciones, mala conservación de la ciudad, falta de alternativas y de productos complementarios, …).

9.- La posición competitiva de Benidorm frente a otros destinos turísticos del litoral mediterráneo español, revelan una cierta debilidad de este espacio ante los atractivos atesorados por destinos tales como Tenerife, Mallorca/Ibiza, Menorca o Costa Brava Norte. Empero, Benidorm destaca respecto a todos esos destinos españoles, por lo "excitante" de su oferta lúdica, aunque pierde posiciones en atributos ligados a "agradable", "incitante" y "relajante".

Con un mayor nivel de detalle, los principales asideros turísticos de Benidorm oscilan alrededor de la alta seguridad ciudadana que le reconocen los turistas, en un ambiente de disfrute lúdico forjado por un modelo construido desde la articulación de un clima agradable, playas con atractivos naturales y una extensa oferta de ocio y diversión. En su debe se imputa la escasa belleza paisajística del destino; valor en alza que sí suman espacios competidores, que requiere actuaciones correctoras respecto a los impactos medioambientales y a la adulteración sufrida por el entorno.

10.- La posición competitiva de Benidorm, ante destinos competidores del litoral mediterráneo internacional, evidencia una pérdida de competitividad respecto a los destinos italianos en general, y Costa Esmeralda y Costa Azul en particular, aunque mantiene su liderazgo respecto a lo "excitante" del destino. Con todo, Benidorm sostiene sus ventajas competitivas con relación a otros destinos internacionales del Mediterráneo, a partir de una adecuada comercialización de dos recursos fundamentales: el clima y los atractivos naturales de sus playas, a lo que se une una singular oferta de ocio y diversión, registrándose como principal perturbación competitiva la escasa motivación que sugieren sus paisajes y los atractivos culturales, históricos y monumentales, que son fortalezas reconocidas por la demanda en destinos competidores.

11.- La posición competitiva de Benidorm en el entorno turístico perfilado por destinos internacionales ajenos al Mediterráneo, medida por el atractivo de cada uno de los espacios de acogida seleccionados, señala una situación comparativamente de cierta debilidad para Benidorm, que es claramente superado por las Islas del Pacífico, Caribe, Acapulco o Cancún, encontrándose únicamente por encima de El Algarve, entre la muestra de destinos elegidos como competidores en la encuesta planteada. Dicha circunstancia es extensiva a todas las dimensiones del análisis formulado, de manera que Benidorm pierde respecto a estos destinos su liderazgo en la faceta "excitante", que mantenía con relación a las zonas competidoras del Mediterráneo. Benidorm se distingue entre estos destinos por el atractivo superior que provoca su clima agradable y por la seguridad ciudadana que garantiza a sus clientes; sin embargo,

se encuentra en una posición extremadamente debilitada en atributos tales como la belleza paisajística o los atractivos culturales e histórico-monumentales de estos destinos.

12.- La posición competitiva del destino Peñíscola, comparada con la de otros destinos de la Comunidad Valenciana, medida a partir del atractivo de su imagen, sitúan a este espacio turístico en un primer lugar, destacado del resto, residiendo sus principales fortalezas en la concepción de destino "agradable" y "relajante" en la mente de los turistas. Los principales atributos del destino Peñíscola, como ya ocurriera con Benidorm, descansan lógicamente en las facetas inherentes a su singular producto mediterráneo: clima agradable durante todo el año y atractivos naturales de sus playas; si bien, como peculiaridad y factor diferenciado de este destino sobresalen los atractivos culturales, históricos y monumentales, que le confieren personalidad propia y una relativa complementariedad a su producto turístico referencial, orientándose así hacia una de las preferencias manifestadas por la tendencia actual de la demanda, identificada con las vivencias cercanas al entorno cultural y auténtico (costumbres y tradiciones) de los destinos donde realizan su experiencia vacacional.

Por contra, los atributos evaluados más negativamente son los ligados a las comunicaciones del destino y los relacionados con la calidad, que se considera insuficiente para mantener una competitividad saneada, a lo que se añaden carencias en infraestructuras deportivas, restauración, ocio, dotación comercial, etc.

13.- La situación competitiva de Peñíscola, con referencia a los destinos seleccionados en la investigación abordada del litoral mediterráneo español, revela un claro liderazgo de este espacio en el contexto turístico nacional, respaldado por un elevado reconocimiento de las dimensiones que evalúan la imagen del destino, en las que Peñíscola siempre se encuentra por encima de cuatro puntos, en una escala que sitúa el máximo en cinco puntos, de manera que globalmente alcanza una puntuación de 4'26 en la imagen de su atractivo global, que resulta ampliamente explicativo de su destacado puesto en el ranking turístico español. El aspecto diferencial de Peñíscola, ante el resto de destinos del litoral mediterráneo español, es la existencia de buenos atractivos culturales, históricos y monumentales, como ya se reflejó respecto a otros destinos de la Comunidad Valenciana, por lo que esta faceta, combinada con sus valores mediterráneos clásicos, constituyen un factor competitivamente distintivo del destino.

14.- El factor precio es una ventaja del producto turístico de Peñíscola y de Benidorm comparativamente con los destinos del Mediterráneo español en su conjunto, pero no frente a los de la costa valenciana, donde existen ofertas con ventajas competitivas vía precio.

15.- La posición competitiva de Peñíscola, respecto a los destinos del litoral mediterráneo internacional, mantiene el liderazgo citado en el caso de los destinos españoles, lo que refuerza el posicionamiento de este destino en la mente de los consumidores de su producto turístico, que se ha forjado una imagen donde prevalecen las dimensiones de destino "agradable" y "relajante". A tal consideración ha contribuido la identificación de Peñíscola como un destino en el que su auténtica capacidad distintiva frente a otros destinos, descansa en una sabia conjugación de sus virtudes mediterráneas -clima agradable y atractivos naturales de sus playas- con sus singulares atractivos culturales, históricos y monumentales. Facetas que no aglutinan conjuntamente, a juicio de los turistas encuestados, el resto de destinos del Mediterráneo, a pesar de que algunos destaquen efusivamente en alguno de estos atributos, pero no de manera conjugada (clima, playas y recursos histórico-monumentales) como ocurre en el caso de Peñíscola.

16.- El análisis de la posición competitiva de Peñíscola, con referencia a otros destinos competidores del escenario turístico internacional, desvela una fortaleza del atractivo global de la imagen de Peñíscola en este ámbito, en el que alcanza la mayor valoración, en opinión de la demanda. Si bien, tal resultado obedece a los elevados valores medios alcanzados por este destino en diversas facetas edificadas en el mismo, pues en las distintas dimensiones competitivas analizadas ("agradable", "excitante", "incitante" y "relajante") no obtiene resultados superiores en ningún caso, con respecto a los otros destinos competidores. Los atributos en los que se traduce la fortaleza competitiva advertida siguen siendo los valores esenciales mediterráneos de Peñíscola: clima agradable y atractivos naturales de sus playas. En este ámbito sobre todo destaca el clima, cuya conjunción con los atractivos culturales, históricos y monumentales, sostienen su armazón competitivo en el panorama turístico mundial.

Mientras, destinos como Acapulco y Cancún son reconocidos por la variedad y calidad del alojamiento, en un entorno paisajístico altamente valorado, con elevados atractivos culturales, históricos y monumentales, lo que ejerce una fuerte competencia sobre la imagen turística de Peñíscola; El Algarve, al ser identificado fundamentalmente por la oferta de ocio y diversión, reduce su amenaza como destino competidor; el Caribe ejerce su competencia básicamente por los atractivos de sus playas, a los que suma la belleza de sus paisajes y la calidad de las infraestructuras instaladas más recientemente, resultando también una alternativa competidora de la oferta tradicional de Peñíscola; finalmente, las Islas del Pacífico combinan más elementos como fuente de su competitividad, sobresaliendo los atractivos de sus playas, con la belleza paisajística y los atractivos culturales, históricos y monumentales, a los que se unen la calidad de sus infraestructuras y la reducida congestión, configurándose, por todo ello, en un espacio de alto valor turístico y claramente competidor de la oferta valenciana aquí tratada.

17.- Los sistemas de medida utilizados para aproximar el posicionamiento de la imagen turística de los destinos de Benidorm y Peñíscola, han ratificado en los distintos entornos de competencia, la superior fortaleza de Peñíscola y el notable protagonismo de Benidorm. Ambos destinos son líderes en el ámbito regional y mantienen posiciones fuertes en el escenario turístico del Mediterráneo español e internacional, aunque en dichos ámbitos se debilita Benidorm, en tanto que Peñíscola, destacado referente turístico internacional, se encuentra a la cabeza en cuanto al atractivo de su imagen que ha sido capaz de crear este espacio en la mente de los turistas.

Sólo la competencia provocada por destinos internacionales, muchos de ellos emergentes, de fuera de las costas mediterráneas, relativizan la fortaleza de Peñíscola y agudizan la debilidad de Benidorm, que sufre respuestas fuertemente competitivas en sus mismas especializaciones turísticas.

Los atributos que sustentan la imagen competitiva de los dos destinos valencianos, siguen afincados esencialmente en los recursos típicos de su producto “sol y playa” mediterráneo, descansando sus particulares capacidades distintivas en la seguridad del destino y en la oferta de ocio y diversión en el caso de Benidorm; y, en los atractivos culturales, históricos y monumentales en el de Peñíscola, que encuentra, en este sentido, una notoria confrontación fruto de la competencia ejercida por la oferta mediterránea en esos mismos atractivos, producto de la tradición de los destinos de Grecia e Italia, y de la presión efectuada por Acapulco/Cancún, que también atesora estos valores.

Índice de Tablas. Marcadas con Título 8

Capítulo 3. Índice de Tablas

Tabla 3.1.- Distancia de la imagen de Benidorm al destino turístico ideal ----------142
Tabla 3.2.- Distancia de la imagen de Peñíscola al destino turístico ideal ----------143
Tabla 3.3.- Alojamiento en el destino Benidorm ----------151
Tabla 3.4.- Restauración en el destino Benidorm ----------152
Tabla 3.5.- Comercios (*shopping*) en el destino Benidorm----------153
Tabla 3.6.- Transportes en el destino Benidorm----------154
Tabla 3.7.- Actitudes de los residentes en el destino Benidorm ----------155
Tabla 3.8.- Atractivos del destino Benidorm ----------155
Tabla 3.9.- El entorno del destino Benidorm----------157
Tabla 3.10.- Infraestructuras del destino Benidorm----------158
Tabla 3.11.- Políticas públicas en turismo del destino Benidorm----------159
Tabla 3.12.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Benidorm ----------159
Tabla 3.13.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Benidorm ----------161
Tabla 3.14.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Benidorm----------163
Tabla 3.15.- Alojamiento en el destino Peñíscola ----------164
Tabla 3.16.- Restauración en el destino Peñíscola ----------165
Tabla 3.17.- Comercios (*shopping*) en el destino Peñíscola----------165
Tabla 3.18.- Transportes en el destino Peñíscola----------166
Tabla 3.19.- Actitudes de los residentes en el destino Peñíscola ----------168
Tabla 3.20.- Atractivos del destino Peñíscola ----------169
Tabla 3.21.- Entorno del destino Peñíscola----------170
Tabla 3.22.- Infraestructuras del destino Peñíscola ----------172
Tabla 3.23.- Políticas públicas en turismo en el destino Peñíscola ----------172
Tabla 3.24.- Factores positivos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola----------173
Tabla 3.25.- Factores negativos determinantes de la imagen de marca de Peñíscola----------176
Tabla 3.26.- Medición de las causas subjetivas de la imagen de Peñíscola----------176
Tabla 3.27.- Atractivo de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana----------177
Tabla 3.28.- Valoración de distintas dimensiones de los destinos de la Comunidad Valenciana ----------178
Tabla 3.29.- Posicionamiento de los destinos turísticos de la Comunidad Valenciana ----------178
Tabla 3.30.- Atractivo de destinos turísticos de España----------180
Tabla 3.31.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles ----------181
Tabla 3.32.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles----------181
Tabla 3.33.- Atractivo de destinos turísticos del Mediterráneo internacional ----------183
Tabla 3.34.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional----------184
Tabla 3.35.- Posicionamiento de Benidorm y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional----------184
Tabla 3.36.- Atractivo de Benidorm y de otros destinos turísticos internacionales----------186
Tabla 3.37.- Valoración de distintas dimensiones de Benidorm y de otros destinos internacionales ----------186
Tabla 3.38.- Posicionamiento de Benidorm respecto de otros destinos internacionales----------187
Tabla 3.39.- Atractivo de los destinos turísticos de España ----------190
Tabla 3.40.- Valoración de distintas dimensiones de destinos turísticos españoles ----------190
Tabla 3.41.- Posicionamiento de los destinos turísticos españoles----------191

Tabla 3.42.- Atractivo de otros destinos turísticos del Mediterráneo internacional ---------- 193
Tabla 3.43.- Valoración de distintas dimensiones de destinos del Mediterráneo internacional ---------- 193
Tabla 3.44.- Posicionamiento de Peñíscola y de destinos turísticos del Mediterráneo internacional ---------- 194
Tabla 3.45.- Atractivo de Peñíscola y de otros destinos turísticos internacionales ---------- 196
Tabla 3.46.- Valoración de distintas dimensiones de Peñíscola y de otros destinos internacionales ---------- 197
Tabla 3.47.- Posicionamiento de Peñíscola respecto de otros destinos internacionales ---------- 197

Índice de Cuadros. Marcadas con Título 7

Capítulo 3. Índice de Cuadros

Cuadro 3.1.- Análisis “Importancia-Adecuación” para el destino Benidorm 145
Cuadro 3.2.- Análisis “Importancia-Adecuación” para el destino Peñíscola.....148

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 4

EL EFECTO PAÍS

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAÍTULO 4.- EL EFECTO PAÍS

4.1.- INTRODUCCIÓN: LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA TURÍSTICO 219

4.2.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO ESPAÑOL 221

4.2.1.- Impactos del turismo sobre la economía española.....221

4.2.2.- La demanda turística.....225

4.2.3.- La oferta turística 231

4.3.- EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL 235

4.4.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA 240

4.4.1.- La oferta y la demanda turística.....247

4.4.2.- La localización y la especialización turística 253

4.5.- EL SECTOR HOTELERO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: POSICIONAMIENTO COMPARATIVO EN EL MEDITERRÁNEO ESPAÑOL 255

4.5.1.- La estructura de ingresos.....265

4.5.2.- La estructura de gastos.....272

4.5.3.- Los recursos humanos (RR. HH.).....277

4.6.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MUNDIAL 281

4.7.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO INTERNACIONAL 292

4.8.- LAS TENDENCIAS DEL SECTOR HOTELERO MUNDIAL 301

4.9.- UNA APLICACIÓN DEL MODELO DEL "DIAMANTE" DE PORTER A LA EVALUACIÓN DEL "EFECTO PAÍS" SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HOTELERA VALENCIANA.....310

4.9.1.- La contribución a la competitividad de las condiciones de los factores.....312

4.9.2.- La contribución a la competitividad de las condiciones de la demanda.....318

4.9.3.- La contribución a la competitividad de los sectores de apoyo y relacionados 325

4.10.- CONCLUSIONES 329

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

4.1.- INTRODUCCIÓN: LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA TURÍSTICO

Este capítulo introduce la caracterización turística de España (Apartado 4.2) y de la Comunidad Valenciana (Apartado 4.4), como marcos inmediatos de actuación de los destinos turísticos sujeto de atención en esta tesis (Benidorm y Peñíscola), así como de los establecimientos hoteleros (Apartado 4.3 para el sector hotelero español y 4.5 para el valenciano), que de igual modo son tratados, con especial atención a los encuadrables en el segmento de la "hotelería de litoral".

Tanto España como la Comunidad Valenciana conforman modelos turísticos con personalidad propia, que a su vez reciben la influencia de otros entornos turísticos más generales: el mundial y el Mediterráneo internacional. Por ello se analizan las principales tendencias que se derivan de ambos escenarios (apartados 4.6 y 4.7, respectivamente), cuya influencia tendrá inevitables consecuencias en la evolución de la actividad turística española y valenciana. A su vez, se presta una atención específica a las tendencias que marcan el acontecer del sector hotelero a nivel mundial (Apartado 4.8), las cuales obviamente incidirán en las experiencias de los hoteles nacionales y, por ende, regionales.

A continuación, una vez sintetizadas y sistematizadas las tendencias, a partir de la metodología del "diamante" de Porter (1990a), se evalúa el "efecto país", como variable independiente del modelo teórico propuesto, sobre la competitividad de la empresa especializada en el segmento de la "hotelería de litoral" valenciana (Apartado 4.9), merced a la información obtenida del Estudio *Delphi* (Anexo I), donde la colaboración de los expertos ha sido fundamental a la hora de proporcionar datos cualificados y tendencias que son contrastadas con las más generales, permitiendo ello, por un lado, la validación de las coincidentes con las resaltadas en el *Delphi*, y, por otro lado, la obtención de unas conclusiones operativas (Apartado 4.10).

Esta estructura del Capítulo 4 pretende esquematizar un diseño teórico riguroso sobre los destinos turísticos, como integrantes de modelos capaces de articular diferenciados productos, si los destinos instrumentan una adecuada infraestructura turística que favorezca su comercialización.

La principal faceta que dinamiza la comercialización de cualquier destino, se encuentra en la identificación de un producto susceptible de ser distribuido a la potencial demanda del mismo. En ello juegan un papel esencial las infraestructuras de acogida y comunicación (Vera, coor., 1997: 183), las cuales son básicas una vez queda identificado el "argumento", que es el concepto que tiene capacidad de habilitar la configuración turística de un lugar y dar sentido al producto de un destino.

El “argumento” turístico puede ser un museo, un espacio rural, un paraje natural o una playa, entre otros, pero su puesta en el mercado depende esencialmente de las inversiones que transformen aquél “argumento” en un producto consumible, por lo que cualquier entorno por más paradisíaco que resulte, no adquiere la categoría de producto si no dispone de una red de acogida que facilite su disfrute y consumo.

Dicha experiencia ha sido posible en España, en su conjunto, atendiendo a diferentes “argumentos” debidamente transformados en productos, como ha acontecido en la Comunidad Valenciana, fundamentalmente a partir de las playas como “argumento” principalmente comercializado.

España se encuentra, pues, turísticamente posicionada, al igual que la Comunidad Valenciana, a partir de la especialización en el “sol y playa”, que es el producto mayoritariamente distribuido, aunque ambos espacios gozan de una relativa diversificación de sus respectivos modelos, notoriamente superior en el caso español.

En los dos casos la transformación del “argumento” “sol y playa” en un producto, se ha consumado por la dotación de una infraestructura de comunicación primero mínima y posteriormente ampliada, si bien ha sido esencial para adquirir la categoría de producto, la existencia de una red de alojamiento suficiente para dar acogida a los volúmenes crecientes del turismo de masas en que se han especializado España y la Comunidad Valenciana.

En ese ámbito y en esa experiencia desempeñaron en sus orígenes un protagonismo fundamental y destacable los hoteles, como establecimientos garantes de la especialización turística en un producto que demostraba la capacidad de penetrar en el mercado a “argumentos”, si éstos eran adecuadamente atendidos por las iniciativas empresariales.

Ello justifica la singular atención que reciben en estas páginas los hoteles del litoral o de costa, como referentes básicos del desarrollo turístico español y especialmente valenciano, y auténticos artífices del despegue inicial de la gran mayoría de los destinos que están en la base de la transformación del panorama turístico nacional y regional. Además, el sector hotelero constituye un estamento claramente creador de riqueza y empleo, a la vez que contribuye a la expansión turística desde la perspectiva más transparente, ya que acoge por periodos reducidos a los usuarios de sus servicios, sin hipotecar espacio ni alimentar la congestión urbanística, tal como ocurre en ciertos destinos especializados en las segundas residencias.

Añadido a lo anterior, surgen diferentes matices que van compilando diferenciadas vertientes de especialización y competitividad en los destinos turísticos, los cuales en este caso se sitúan en los dos claros niveles ya

mencionados: el español y el valenciano. La pertenencia de los destinos turísticos a uno u otro nivel conlleva su inclusión en un modelo territorial determinado. Cada modelo gozará de una personalidad propia, pero en la inmensa mayoría de las ocasiones, la configuración final del mismo, lo hace susceptible de conferir cierto grado de rentas de localización nacidas de la idoneidad de ese modelo para afrontar las tendencias críticas de éxito, entre otras, las del negocio hotelero en el futuro. De ahí, el sistemático recurso a esta tipología de establecimientos, que está presente en el conjunto de la redacción, aunque un tratamiento más riguroso como unidades de negocio se lleva a cabo en el Capítulo 6 de esta tesis, al analizar el "efecto empresa", sobre la "hotelería de litoral".

En suma, se procede ya a realizar una descripción global de los rasgos fundamentales de los modelos turísticos español y valenciano, obteniendo así una caracterización estática, que posteriormente se contrastará con la visión dinámica, deducida de las tendencias, haciéndole un hueco especial y prestándole, en consecuencia, una atención específica al sector hotelero de ambos modelos turísticos.

4.2.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO ESPAÑOL[68]

Dado que los destinos seleccionados en este trabajo se enmarcan de pleno en la oferta del Mediterráneo español, resulta operativo conocer la evolución del turismo en este ámbito, que se puede traducir en tendencias que son extrapolables a la experiencia de Benidorm y Peñíscola y de sus respectivos negocios hoteleros de costa.

España es uno de los principales destinos del Mediterráneo, tal como lo certifican las cifras de turistas recibidos anualmente, las cuales se elevaron a 43'4 millones en 1997 y a 64'5 millones[69] si la referencia son los visitantes. Desde el lado de la oferta, con cerca de 1'1 millones de plazas hoteleras que representan el 13'4 de la oferta hotelera de la Unión Europea y el 10'4 del total de Europa, por citar unas magnitudes representativas de su relevancia turística, España aparece en los circuitos turísticos internacionales como un emporio especializado poderosamente en la captación de turistas, cuya principal motivación es el disfrute de sus vacaciones en las costas del Mediterráneo español, donde se incluye internacionalmente a efectos de comercialización la oferta proporcionada por las Islas Canarias.

4.2.1.- Impactos del turismo sobre la economía española

El análisis de las magnitudes turísticas a nivel mundial, pone de manifiesto el destacado papel que ocupa España en esta rama de actividad

[68] Una excelente caracterización del modelo turístico español, donde el perfil mediterráneo es esencial, se encuentra en Vera y Marchena (1996).

[69] Información obtenida del semanario NEXOTUR, del 2 al 8 de febrero de 1998; pág. 5.

productora de servicios. Esa circunstancia se reafirma año tras año, con el crecimiento tanto de las cifras de entrada de viajeros internacionales por turismo como su réplica de ingresos, con avances en ambos casos superiores a la media mundial.

A partir de los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) correspondientes a 1996, España posee el 6'7% de la cuota mundial de ingresos turísticos y el 6'9% de las llegadas internacionales de viajeros. Estas cifras sitúan a España como el segundo país en el ranking mundial de ingresos por turismo, superando a Francia e Italia, al tiempo que mantiene el tercer lugar como destino turístico, tras Francia y Estados Unidos.

Tabla 4.1.- Principales países según ingresos y llegadas por turismo, 1995-1996

	INGRESOS POR TURISMO					LLEGADAS DE TURISTAS				
	Ranking		Mill $	% Var	Cuota	Ranking		Miles	% Var	Cuota
	96	95	USA	95/96	Mundial	96	95	Turistas	95/96	Mundial
EEUU	1	1	64.373	5,3	15,2	2	2	44.791	3,2	7,6
España	***2***	***4***	***28.428***	***12,2***	***6,7***	***3***	***3***	***41.295***	***5,0***	***6,9***
Francia	3	2	28.241	2,6	6,7	1	1	61.500	2,3	10,4
Italia	4	3	27.349	-0,4	6,5	4	4	35.500	14,3	6,0
R. Unido	5	5	20.415	6,7	4,8	6	5	25.800	7,5	4,4
Total 1-5			168.806	5,1	39,9			208.886	5,6	35,3
Total mundial			**423.022**	**7,6**	**100**			**591.864**	**4,5**	**100**

Nota: El quinto lugar en el ranking por llegadas de turistas lo ocupaba China, con un total de 26 millones; en comparación con 1995, año en que ocupó el sexto lugar, el crecimiento se ha situado en un 11,5%.

Fuente: *News*, marzo 1997, en Internet, OMT.

Una vez fraguado el desarrollo extensivo del turismo español en las décadas 60-70, su crecimiento ha ido moderándose, aunque persiste una tendencia de avance sostenido. El punto de inestabilidad más reciente se detecta en el inicio de los años 90, tras el freno en la llegada de turistas debido a la apreciación de la peseta en los mercados internacionales. Pese a la pérdida de competitividad-precio que ello suponía, España ha consolidado su posición como destino turístico mundial, frente a la fuerza con la que han emergido destinos más exóticos de Asia y Centroamérica, e incluso otros más próximos como los del Mediterráneo africano y, sobre todo, los países de Centroeuropa, que en esta última década se han incorporado con gran vigor al panorama vacacional.

El turismo se ha venido comportando desde hace décadas, como una de las actividades más estables y pujantes de la economía española (Pedreño, 1996: 22). La valoración respecto a la aportación del turismo al sistema económico español, puede resumirse en el análisis de las siguientes macromagnitudes:

1. Ingresos, pagos y saldo por turismo: Los indicadores en términos monetarios, muestran un saldo turístico ampliamente positivo, el cual ha contribuido históricamente en buena parte a la compensación del desequilibrio estructural del déficit comercial español.

   En el contexto de la balanza de pagos de la economía española, sobresale el protagonismo que ha desempeñado la actividad turística y la capacidad de generar ingresos paulatinamente crecientes durante los últimos treinta años, lo que ha contribuido a la compensación de la balanza por cuenta corriente y a conseguir un saneamiento del saldo comercial español.

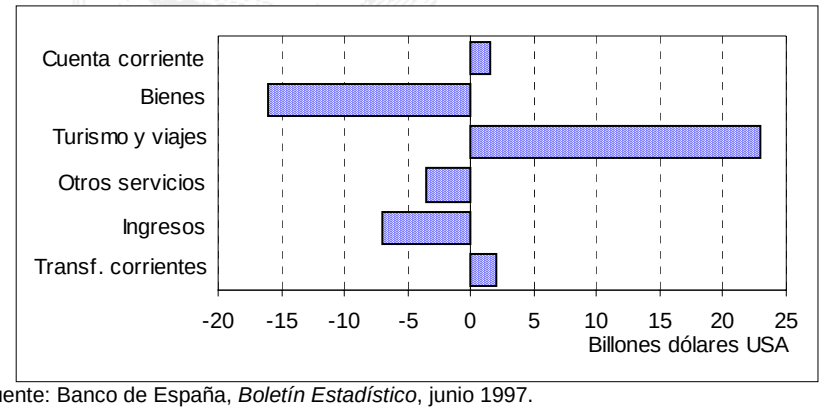
Tabla 4.2.- Balanza de ingresos y pagos turísticos, 1995-1996

Millones PTA	1995	1996	% Var. 96/95
Ingresos	3.166	3.504	10,7
Pagos	556	623	12,1
Saldo Turístico	2.610	2.881	10,4

Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico*, junio 1997.

La balanza por cuenta corriente refleja el movimiento de bienes y servicios que España mantiene con el exterior. En 1996 dicha balanza presentó un superávit de 1'77 billones de dólares USA, explicativo del saneamiento que son capaces de promover los ingresos derivados por la comercialización de los diferentes destinos turísticos españoles.

Gráfico 4.1.- Saldo de la balanza por cuenta corriente, 1996



Fuente: Banco de España, *Boletín Estadístico*, junio 1997.

El saldo por turismo tiene capacidad de financiar las principales partidas deficitarias de la balanza de pagos española. De ahí el valor -que no calificación formal- de estratégico[70] que ha llegado a alcanzar el turismo en el seno de la economía española, por cuanto tiene la capacidad de aportar recursos económicos en la cuantía suficiente para canalizar las importaciones necesarias, con el

[70] Para Vera y Marchena (1996: 337) el turismo es una actividad estratégica por: a) su contribución a la producción, b) la aportación al empleo y c) ser un soporte básico de la balanza de pagos.

objetivo de mantener el proceso de modernización y de ganancia de competitividad de su aparato productivo. Esta situación es una constante de la economía española desde el Plan de Estabilización del '59 hasta hoy, teniendo autoridad los ingresos por turismo en los últimos años de enjugar el mencionado déficit del comercio exterior español.

Tabla 4.3.- Algunos efectos sectoriales (directos y totales) de la demanda turística sobre la producción (millones de pesetas)

	Efecto directo sobre producción (D)	Efecto total sobre producción (T)	Dimensión de los efectos totales respecto a los directos (T/D)	Multiplicador total de la demanda turística sobre la producción sectorial
Productos de la agricultura, silvicultura y pesca	46.582	447.724	9,61	0,0802
Energía eléctrica	37.449	212.773	5,68	0,0381
Productos químicos	41.487	121.979	2,94	0,0218
Vehículos automóviles y motores	58.796	135.201	2,30	0,0242
Bebidas	32.859	221.367	6,74	0,0396
Construcción	9.000	233.765	25,97	0,0419
Hotelería	669.419	681.033	1,02	0,1219
Hostales	81.411	84.217	1,03	0,0151
Campamentos turísticos	19.699	19.699	1,00	0,0035
Restaurantes	501.835	534.192	1,06	0,0957
Otros establecimientos hostelería	954.447	970.133	1,02	0,1737
Agencias de viajes	6.136	57.876	9,43	0,0104
Crédito y seguros	14.373	506.807	35,26	0,0907
Servicios prestados por las empresas	16.815	322.865	19,20	0,0578
Alquiler inmobiliario	543.405	647.244	1,19	0,1159
Total	**5.319.833**	**9.011.440**	**1,69**	**1,6136**

Fuente: *TIOT-92*. Instituto de Estudios Turísticos; tomado de Cuadrado y Arranz (1996: 200).

2. Aportación de la actividad turística al PIB: Los efectos económicos generados por el turismo afectan directamente a las actividades que habitualmente se incluyen en lo que se identifica como "sector turístico", no obstante otras muchas actividades sectoriales se ven influidas de forma indirecta por los gastos de los turistas. La naturaleza intersectorial de la actividad turística queda reflejada en la *Tabla input-output de la economía turística española (TIOT-92)*. La consulta de la tabla permite cuantificar con precisión el impacto económico real del turismo, dado que tras el cálculo de diversos coeficientes multiplicadores, pueden obtenerse los efectos inducidos por la demanda turística total en el conjunto de la economía (Pedreño, coor., 1986; Pedreño, dir., 1990: 43-50). En términos generales el multiplicador intersectorial turístico se estima en 1'614, cifra que refleja el arrastre de la actividad turística en todo el sistema económico (Cuadrado y Arranz, 1996: 199).

A partir de las *TIOT-92* y teniendo en cuenta el fenómeno difusor del turismo, es posible concluir que la aportación de la producción turística total (directa e indirecta) al PIB español se estima, en alrededor del 18'55% para 1995, lo que clarifica la especialización y la fuerte dependencia actual de la economía española respecto del sector turístico.

3. Actividad generadora de empleo: Una de las repercusiones más espectaculares de la actividad turística es, sin duda, el uso intensivo del factor trabajo, lo que contribuye a paliar el generalizado déficit sobre la demanda de empleo que existe en la sociedad actual.

Tabla 4.4.- Distribución sectorial de los ocupados en la economía turística, 1992 (miles de personas)

	OCUPADOS DIRECTOS			OCUPADOS TOTALES		
	Demanda turística total	Demanda turística de los residentes	Demanda turística de los no residentes	Demanda turística total	Demanda turística de los residentes	Demanda turística de los no residentes
Agricultura	11,6	7,1	4,5	111,4	65,7	45,7
Energía	2,9	2,1	0,8	13,5	8,0	5,4
Industria	69,3	39,6	29,7	158,5	90,4	68,1
Construcción	1,2	0,9	0,3	30,2	19,6	10,7
Servicios venta	531,9	296,1	235,8	695,0	385,9	309,1
Servicios no venta	16,7	10,0	6,7	16,7	10,0	6,7
Total eco. turística	**633,4**	**355,7**	**277,7**	**1.025,3**	**579,6**	**445,7**

Fuente: *TIOT-92*. Instituto de Estudios Turísticos; tomado de Cuadrado y Arranz (1996: 203).

La distribución del empleo turístico en 1995 se situaba en 1.147.000 puestos de trabajo (9'52%) de la población ocupada nacional, cuya estructura se desglosa del siguiente modo (datos calculados a partir del multiplicador intersectorial turístico de las *TIOT-92*):

- Empleo directo: 671.000 trabajadores.
- Empleo indirecto: 476.000 trabajadores.

Debe considerarse que mientras la población ocupada nacional creció un 2'7% en el periodo 95-96, la actividad turística alcanzó una variación interanual del 5'5%. No obstante, el empleo en turismo adolece de dos efectos preocupantes: salarios bajos, derivados de una escasa especialización y de una baja cualificación de los recursos humanos, y una acusada eventualidad, a causa de la elevada estacionalidad que caracteriza al sector turístico español.

4.2.2.- La demanda turística

Los destinos españoles de mayor cariz turístico se identifican en todos los casos con la oferta mediterránea, con independencia de las diversificaciones articuladas por diferentes destinos hacia nuevos productos o más concretamente hacia la captación de segmentos de demanda

crecientemente interesados en otras opciones de consumo turístico. Con todo ello, España es turísticamente un país líder gracias a su especialización en el producto de "sol y playa", afincado en la oferta del Mediterráneo, el cual en el momento presente se diferencia de la evolución experimentada por la oferta global de los destinos de ese Mar por:

- Ralentización del crecimiento menos intensa.
- Solidez de algunos destinos: Baleares y Canarias.
- Crecimiento del gasto turístico en mayor proporción que las llegadas.

Tabla 4.5.- Visitantes a España por país de residencia, 1995

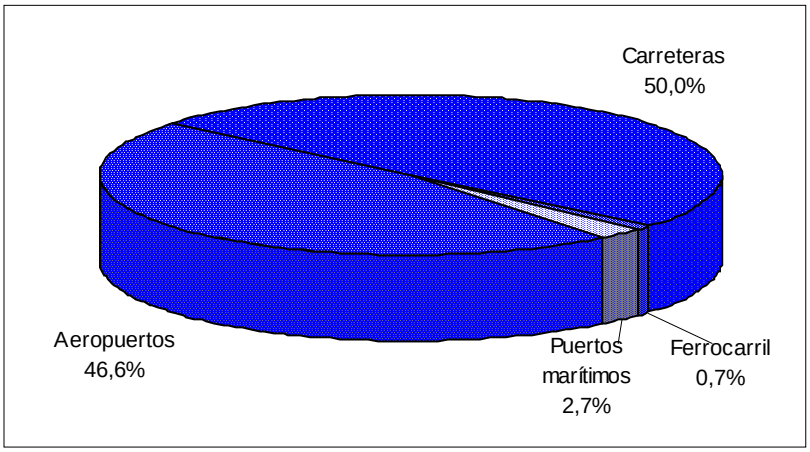
Países	Visitantes	
	Miles	%
Francia	20.280	32,06
Alemania	10.447	16,52
Reino Unido	8.805	13,92
Portugal	5.122	8,10
Italia	3.686	5,83
Resto mundo	14.915	23,58
Total	***63.255***	***100***

Fuente: IET.

Los tres factores señalados proporcionan una mayor fortaleza al modelo turístico mediterráneo español, sin que ello impida que comparta con el modelo turístico mediterráneo europeo las limitaciones y restricciones que inciden en la fase de madurez que atraviesa su producto estrella de "sol y playa" (Vera, 1994: 133-134).

Por su parte, España se está viendo beneficiada de la difícil situación atravesada por la antigua Yugoslavia, por lo que respecta a la demanda turística procedente de Italia, que tenía a aquél país como principal destino, y que a raíz del enfrentamiento bélico y de la situación de inseguridad en el mismo, han dirigido su demanda hacia Francia y España. No obstante, se detectan movimientos crecientes de turistas italianos hacia otros destinos del Mediterráneo tales como Chipre, Egipto, Grecia, Malta o Turquía, aunque la capacidad alojativa, la experiencia en el turismo de masas y *el know-how* en la gestión turística de España juega en su favor frente a destinos mediterráneos emergentes.

Gráfico 4.2.- Entrada de visitantes en España según medio de transporte utilizado, 1995



Fuente: IET.

Si además de los turistas (viajeros que pernoctan al menos una noche en un destino) se tienen en cuenta a los excursionistas (viajeros que pasan menos de 24 horas en un país), la cifra de entradas a España de visitantes procedentes del exterior sobrepasa los 63 millones en 1995, en 1996 y en 1997. Las vías de acceso utilizadas con mayor frecuencia por los turistas han sido carreteras y aeropuertos, ahora bien, considerando únicamente la entrada de turistas, el avión es el método de transporte prioritariamente empleado.

En cuanto a las procedencias, Francia, Alemania y Reino Unido son los principales mercados emisores de turistas hacia España, siendo sus destinos más requeridos los ubicados en la costa mediterránea. Las nuevas formas de turismo: rural, cultural, salud, deportivo, negocios, etc., son todavía prioritariamente demandadas por el turismo realizado por los propios españoles.

El mercado francés muestra una predominante preferencia por los destinos mediterráneos, siendo España su principal elección vacacional junto a Italia. Para estos turistas también han comenzado a ejercer un cierto poder de atracción las ofertas convocadas desde otros destinos del Mediterráneo, entre los que sobresalen Grecia, Túnez, Marruecos o Turquía.

Los mercados británico y alemán continúan siendo los dos principales suministradores de demanda al modelo turístico español, con una estancia media superior al resto de nacionalidades que visitan el mercado español, aunque ambos señalan claras diferencias en sus pautas y hábitos de consumo, pues mientras el británico manifiesta un interés prioritario por las actividades más estrechamente relacionadas con lo lúdico, el turista alemán se interesa por otros factores inherentes a la oferta turística de un destino, especialmente los vinculados a la cultura local en sus diferentes vertientes (monumentos, arquitectura, artesanía, gastronomía, fiestas populares,...), mostrando una singular sensibilidad hacia los problemas medioambientales y urbanísticos, los cuales ejercen una influencia notable en su decisión vacacional.

Cuadro 4.1.- Características de la demanda turística extranjera en España, 1996

✔El 88% de los turistas a España lo hacen por la motivación de satisfacer el ocio.

✔El 45,5% de los turistas permanecen en España de 8 a 15 noches y el 38'8% de 3 a 7 noches.

✔La estancia media en el territorio nacional es de 11'8 pernoctaciones, siendo los franceses y los alemanes los que más tiempo permanecen.

✔Las principales actividades que realizan durante las vacaciones son (respuesta múltiple):

- ÷! Compras (72'5%)
- ÷! Deportes (52'9%)
- ÷! Espectáculos deportivos (5'6%)
- ÷! Espectáculos culturales (21'6%)
- ÷! Otras actividades culturales (52'1%)
- ÷! Otros entretenimientos (35'6%)
- ÷! Juegos de azar (6%)
- ÷! Otras (17'5%)

✔El 61'4% de los turistas repiten visita a España y el 47% piensa volver en los próximos doce meses.

✔El 53'9% organizan su estancia a través de un paquete turístico.

✔Pernoctan por orden de prelación en hoteles y similares (49'9%), complejo turístico (21'6%), vivienda gratuita de familiares y amigos (10'8%), vivienda en propiedad (8%) y vivienda alquilada (6'8%).

✔La mayoría de los turistas realizan el viaje acompañados por entre dos a cinco personas.

✔El contingente principal de los visitantes pertenece al segmento de 25 a 64 años (64'2%).

✔Los turistas gastan como media 64.258 pesetas.

✔Acceden en avión (84'4%) preferentemente y por carretera (15'6%).

✔Por procedencias, son los turistas alemanes y los ciudadanos del Reino Unido los que más acuden a España.

Nota: Media de los resultados obtenidos durante la temporada de invierno y la temporada de verano de 1996. Excursionistas excluidos.

Fuente: Elaboración propia con datos de *Frontur*, IET.

La situación de España como mercado emisor en el contexto turístico, configura una demanda de carácter inmaduro, que rechaza progresivamente los paquetes turísticos y que utiliza prioritariamente el alojamiento en casas de familiares y amigos en un porcentaje en torno al 45%, que en la temporada estival se eleva sustancialmente, tal como aconteció en el verano

de 1996, en el que esta cifra se situó en el 64%, según se desprende de la información proporcionada por el Instituto de Estudios Turísticos (IET)[71].

El resto de destinos prioritariamente seleccionados por los turistas españoles se encuentran también en el Mediterráneo, donde se incluye a efectos de mercado Portugal[72], que es su primer destino, seguido de Francia, cuyas cifras de llegadas de turistas españoles han crecido espectacularmente, y de Italia, que goza de un elevado índice de popularidad entre los turistas españoles.

Estos tres destinos permiten el desplazamiento en vehículo, lo que constituye una característica peculiar de los hábitos de consumo de los turistas españoles y de buena parte de los europeos interesados por la oferta mediterránea. Añadir que Marruecos también se ha visto beneficiado del flujo de turistas españoles, que han encontrado en este país unos precios competitivos para sus vacaciones. Todo ello no debe enmascarar la creciente tendencia registrada a finales de esta década por desplazarse a destinos alejados, aprovechando las mejores condiciones económicas del Estado español y la experiencia turística de sus consumidores, que empiezan a interesarse por otras alternativas, tal como acontece en el habitual ciclo de experimentación turística, lo cual se ampliará posteriormente al citar la evolución de otros mercados emisores.

España es el destino turístico más demandado por los turistas de tercera edad en invierno, lo que permite mermar los efectos de la estacionalidad turística, al tiempo que se obtiene una especialización en un segmento que tiene una mayor propensión a viajar, fuera de las temporadas tradicionalmente turísticas y lo hace por periodos de estancia más prolongados. Este segmento de la demanda resulta de especial interés, por la mayor lealtad hacia los destinos que muestran los turistas en esta etapa de su vida, pues se ha estudiado (Lohmann y Merzbach, 1997: 5) que las personas en el último tercio de su esperanza de vida apenas modifican sus hábitos vacacionales, los cuales se configuran a lo largo de su experiencia turística previa y se extienden de manera rígida, de ahí la importancia de conseguir la lealtad de los turistas o visitantes en un entorno de edad próximo a la jubilación.

Cuadro 4.2.- Características de la demanda turística nacional en España, 1996

✔España es elegida por un 93'1% de los españoles como destino de sus viajes en la temporada de verano.

[71] Concretamente estas cifras se obtienen de los datos facilitados por este Instituto, a través de dos grandes operaciones estadísticas: Familitur (análisis de la demanda nacional) y Frontur (análisis de la demanda extranjera) que se vienen realizando desde marzo de 1996 (IET, 1997 c y d).

[72] Portugal consta en todos los folletos y soportes de información, elaborados por *touroperadores* y otros agentes comercializadores de los mercados turísticos, junto a la oferta de destinos mediterráneos, por estar posicionado desde el lado de la demanda en este contexto. En tal sentido véase el informe: *Estudio de los paquetes turísticos. Año 1996 y Avance del verano 1997* (IET, 1997a).

✔Las Comunidades Autónomas más visitadas han sido Cataluña (15%), Comunidad Valenciana (12%), Andalucía (11'8%) y Castilla-León (11'3%).

✔El 94'1% de los turistas viajan en España por motivos de vacacionales y un 4'6% por negocios.

✔El alojamiento preferido es (elección múltiple):

- Hoteles y establecimientos similares (16'8%)
- Complejos turísticos (3'4%)
- Camping/caravana (6'4%)
- Alojamientos especializados (0'2%)
- Vivienda en propiedad (23%)
- Vivienda alquilada a particulares (6'5%)
- Vivienda alquilada a agencias (0'6%)
- Vivienda de familiares y amigos (43'5%)
- Otros (2'4%)

✔Los motivos por los cuales elige España como destino son (elección múltiple):

- Trabajo/negocios/motivos profesionales (4'6%)
- Estudios (1'2%)
- Visitas a familiares o amigos (28'2%)
- Tratamiento de salud voluntario (1'4%)
- Motivos religiosos o peregrinaciones (0'3%)
- Ocio y vacaciones (80'3%)
- Otros (2'6%)

✔El medio de transporte utilizado mayoritariamente es el coche (81%).

✔El 54'2% no realiza reservas de ningún tipo al organizar el viaje y un 27'9% realiza las reservas directas con el proveedor.

Nota: Con datos referidos exclusivamente al verano de 1996.

Fuente: Elaboración propia con datos de *Familitur*, IET.

Lo anterior agudiza el interés en los viajeros del grupo de edad 55-65 años, que son los que tienen una mayor propensión a viajar en estos momentos, y que lo hacen, cabe recordar, fuera de las temporadas de mayor intensidad de demanda (The Economist Intelligence Unit –EIU-, 1993b: 20), esperando fidelizarlos como consumidores con el objetivo de que cuando entren en el segmento de la tercera edad sean potenciales clientes de la oferta turística española, con menor predisposición a experimentar nuevos destinos tal como se ha mencionado.

Tabla 4.6.- Tendencias de las llegadas internacionales a países del Mediterráneo, 1989-2000

	Cifras reales		Previsiones	
Países	**1989**	**1991**	**1995**	**2000**
España	53.000	53.495	68.650	92.675
Francia	49.549	51.000	66.000	85.000
Italia	55.131	51.317	66.875	84.725

Grecia	8.541	8.271	14.550	20.075
Yugoslavia	8.644	2.000	1.000	6.975
Turquía	4.459	5.518	9.000	15.000
Egipto	2.351	2.214	3.250	4.500
Marruecos	2.515	3.190	4.000	5.500

Fuente: *Tourism in the Mediterranean*, EIU.

Con todo, las previsiones, elaboradas por EIU (1993b: 161) para el año 2000, sitúan a España como estado en el primer lugar de los destinos mediterráneos desde una perspectiva global, ocupando Italia, tal como se ha mencionado anteriormente, un puesto preferente, prácticamente igual al de España, si la referencia se realiza para destinos específicos y no para el conjunto del país, donde, cabe insistir, es España el líder europeo (ver Tabla 4.6). Así, a nivel de estados, serán Francia e Italia los que se disputen el segundo lugar en esta clasificación.

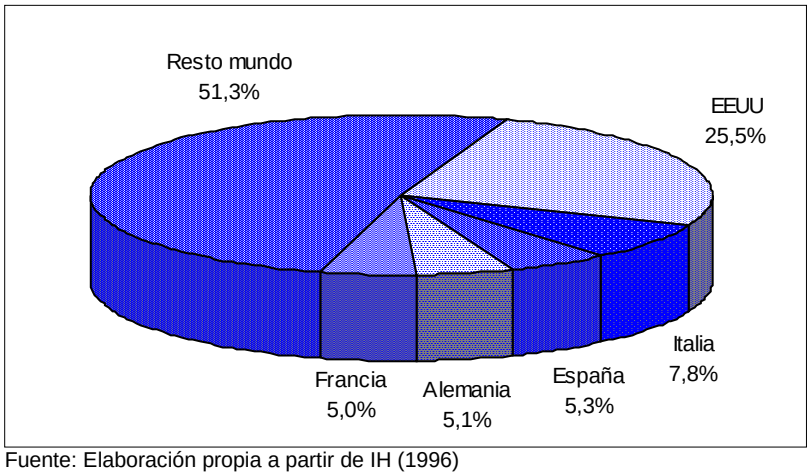
4.2.3.- La oferta turística

BIBLIOTECA VIRTUAL

España posee una cuota en el mercado hotelero mundial del 5,3%, si bien ésta se muestra insuficiente para albergar el elevado número de turistas que llegan a las fronteras españolas anualmente. En este sentido, debe destacarse el peso creciente que dentro del modelo turístico español ha adquirido la denominada oferta extrahotelera, cuyas plazas estimadas alcanzan una cifra que supera ligeramente los 11'5 millones[73], y que está configurada básicamente por: apartamentos, segundas residencias y campings, aunque la contribución de éstos últimos es mucho más modesta. El importante peso de este tipo de alojamientos dificulta enormemente la cuantificación real de la actividad turística, dado que la inmensa mayoría de estos establecimientos se califica como oferta turística no declarada ni controlada legalmente (Vera y Marchena, 1996: 329), a excepción de los campings que sí se encuentran regulados por la administración turística.

Gráfico 4.3.- Distribución de la capacidad hotelera mundial (1996)

[73] Estimación efectuada por el Instituto de Estudios Turísticos (1997b) para el año 1992 en *Dimensión regional de los impactos macroeconómicos del turismo,* Documento de trabajo nº 9, Anexo 1.



Fuente: Elaboración propia a partir de IH (1996)

Si se correlaciona la capacidad hotelera española con la entrada de turistas y los ingresos generados, se concluiría que existe una intensa utilización de la oferta alojativa en establecimientos hoteleros. Incluso cabría inferir que se sobrepasa la posibilidad de atender, desde esa tipología de acogida, a toda la demanda turística, dado que también ejerce presión sobre los hoteles la demanda provocada por los turistas españoles. Ello se debe, pues, al peso creciente que ha ido adquiriendo, dentro del modelo turístico español, la mencionada oferta de apartamentos, así como el crecimiento de segundas residencias que constan como potenciales viviendas de uso turístico, a lo que se suma la capacidad disponible en campings.

Tabla 4.7.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España

		1951	1960	1970	1980	1990	1993	1997
Hoteles								
5 Estrellas	**Nº**	27	66	61	65	72	63	67
	Plazas	6.892	16.806	19.376	25.035	28.896	22.616	23.144
4 Estrellas	**Nº**	76	199	228	344	400	570	717
	Plazas	9.951	23.698	45.240	104.409	122.337	182.380	227.496
3 Estrellas	**Nº**	151	350	735	1.010	1.330	1.625	1.946
	Plazas	13.603	27.614	106.108	221.489	330.519	387.080	458.966
2 Estrellas	**Nº**	380	582	785	936	1.221	1.444	1.648
	Plazas	24.142	34.716	86.443	132.193	154.182	157.768	147.710
1 Estrella	**Nº**	404	638	1.188	1.120	1.210	1.330	1.425
	Plazas	16.237	27.485	105.441	113.748	99.815	87.797	92.175
Total Hoteles	***Nº***	*1.038*	*1.835*	*2.997*	*3.475*	*4.233*	*5.032*	*5.803*
	Plazas	*70.825*	*130.319*	*362.608*	*596.874*	*735.749*	*837.641*	*949.491*
Hostales								
Total Hostales	***Nº***	*280*	*716*	*5.247*	*6.101*	*5.203*	*4.702*	*4.675*
	Plazas	*7.946*	*20.502*	*183.190*	*216.920*	*193.784*	*171.600*	*153.908*

Fuente: Barra y Medal (1996) e IET.

Las intensidades de uso de las diferentes figuras de alojamiento se corresponden con las segmentaciones de públicos a los que dirigen su especialización. Así, el coeficiente de ocupación de los hoteles se sitúa en

una media anual del 42’5%, frente a los establecimientos extrahoteleros que tan sólo alcanzan el 22’9% de media (IET, 1997b: 55).

No obstante, debe reconocerse que la estacionalidad que sufre la extrahotelería es superior a la de los hoteles, al no contar aquella con el colchón del turismo social (juvenil y ante todo el de tercera edad, financiados por la administración pública española), ni estar especializada en el turismo de negocios, entre otras posibilidades que permiten alargar la utilización de la planta hotelera durante más meses que a esa otra oferta, poniendo de manifiesto la inferior capacidad de la extrahotelería para hacer frente a demandas ajenas al convencional turismo de masas por motivación de “sol y playa”.

Tabla 4.8.- Número de establecimientos y plazas en campings en España

		1977	1980	1985	1990	1993	1997(*)
Lujo y 1ª cat.	**Nº**	159	176	208	207	209	237
	Plazas	104.741	126.180	172.848	231.054	222.644	241.672
2ª categoría	**Nº**	244	288	414	531	611	686
	Plazas	95.850	115.542	178.260	285.521	315.472	335.742
3ª categoría	**Nº**	100	120	145	190	219	274
	Plazas	21.293	25.772	34.270	54.703	64.254	72.757
Sin clasificar	**Nº**	26	16	--	--	--	--
	Plazas	10.362	4.715	--	--	--	--
Total	***Nº***	*529*	*600*	*767*	*928*	*1.039*	*1.197*
	Plazas	*232.246*	*272.209*	*385.378*	*571.278*	*602.370.*	*650.171*

(*) Datos de Turespaña a 21 de noviembre de 1997.

Fuente: Barra y Medal (1996) y Turespaña.

A pesar de lo dicho, ha sido notable el espectacular crecimiento experimentado, ante todo, por la oferta de apartamentos, especialmente durante la segunda mitad de la década de los 80 y principios de los 90, que obedece a la conducta expresada por la demanda turística internacional, fundamentalmente la canalizada por los *touroperadores.* Esta demanda encontró en esta fórmula de acogida la salvación a su concepto de paquete turístico en las costas españolas, en el que el precio es su referente principal, lo que alimentó el proceso de creación de dicha oferta, cuando los precios de los hoteles aumentaban en claro reflejo al crecimiento en los costes de los *inputs* básicos que configuran su negocio, especialmente los laborales.

Tabla 4.9.- Plazas en alojamiento extrahotelero en España

	1984	1987	1990	1994	1997
Plazas en apartamentos declarados (*)	295.522	303.992	384.904	419.916	413.416
Apartamentos y segundas viviendas					
*** de potencial uso turístico**	8.500.000	9.900.000	16.302.049	16.181.100	--
*** de real uso turístico**	--	--	7.170.900	6.700.000	--

(*) El Instituto de Estudios Turísticos obtiene los datos del INE. El Registro del INE presenta un gran desfase con los datos reales para algunas Comunidades Autónomas.

Fuente: Barra y Medal (1996) e IET.

Ese proceso también contó con la participación de los ayuntamientos españoles de numerosas zonas turísticas, al recibir ingresos cuantiosos derivados de las numerosas licencias de obras solicitadas para la construcción de apartamentos, a pesar de que ello hipotecaba su futuro, pues las demandas urbanas (seguridad, recogida de basuras, canalización de aguas, infraestructuras en general) de esos ciudadanos, a la larga iban a limitar el atractivo turístico de esa oferta de acogida (Vera, 1994: 134) y la competitividad de los destinos saturados a través de la misma. Lamentablemente, la visión política del corto plazo imponía criterios difícilmente justificables y limitaba la viabilidad del modelo turístico creado bajo postulados poco respetuosos con el medioambiente, y con el urbanismo deseable en ámbitos turísticos con expectativas de mantener sostenidamente su contribución a la calidad de vida del entorno en el que se encuentran insertos.

Tabla 4.10.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en España

		1972	1975	1980	1985	1990	1993	1996
Lujo	**Nº**	31	41	44	31	31	19	17
	Plazas	4.313	5.851	7.223	5.778	5.701	1.439	
Primera	**Nº**	364	441	338	356	252	267	293
	Plazas	51.819	63.166	50.072	56.666	45.542	19.035	
Segunda	**Nº**	1.481	1.760	2.081	1.781	1.567	1.050	1.166
	Plazas	123.323	167.709	203.433	193.913	157.835	81.646	
Tercera	**Nº**	6.438	8.652	11.326	16.971	22.705	21.350	26.074
	Plazas	409.890	543.438	860.181	1.180.403	1.618.983	1.395.133	
Cuarta	**Nº**	9.252	19.642	13.592	18.088	25.492	26.791	31.925
	Plazas	361.721	423.503	539.576	711.802	1.192.380	1.289.902	
Total	***Nº***	*17.566*	*21.536*	*27.381*	*37.227*	*50.047*	*49.657*	*59.475*
	Plazas	*951.066*	*1.203.667*	*1.660.485*	*2.208.562*	*3.020.441*	*2.787.155*	*3.580.395*

Fuente: Barra y Medal (1996) y Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares (1997)

Aunque este apartado ha resaltado fundamentalmente la oferta turística desde la vertiente alojativa, ello no debe enmascarar las amplias posibilidades que atesora España en cuanto a su capacidad de proporcionar cobertura a diferentes propuestas de sus potenciales visitantes. En ese sentido se enmarca la oferta de restaurantes recogida en la Tabla 4.10, la

cual pretende únicamente expresar el desarrollo de una tipología de establecimientos, en cierta medida encadenados al ciclo turístico, con independencia de que los restaurantes siempre en un cierto volumen atienden demandas de la población cercana, pero su particular expansión responde, sin duda, a la tendencia turística dibujada por España.

Al igual que se ha elegido a los restaurantes como una fórmula de oferta que trata de demostrar la especialización turística de España, cabe pensar en la potenciación de otras ofertas que igualmente confluyen en conceder el marchamo de turístico a nuestro país. En tal sentido se podría mencionar desde las ofertas más vinculadas a la trayectoria de la actividad del turismo, como ocurre con las agencias de viajes (órganos emisores básicos de turistas, pero que actúan como agentes canalizadores de la demanda en espacios turísticos fuertemente promocionados, de ahí su habitual consideración en zonas de elevada densidad turística), hasta las ofertas museísticas, las paisajísticas -parques y/o parajes naturales, reservas naturales o marinas-, las relacionadas con el folklore, la tradición o las costumbres populares o simplemente las gastronómicas o festivas de entornos más o menos protegidos (conocidos) de las avalanchas provocadas por la demanda de los turistas.

Abundar más en las distintas vertientes de la oferta turística española conllevaría un cierto alejamiento de los objetivos principales de este capítulo, además de ser una información fácilmente alcanzable en las publicaciones convencionales sobre el sector. Por ello se ha optado finalmente por profundizar en la oferta hotelera, dado que la misma entronca con las raíces teóricas y con las características tipológicas de negocio que se persigue en este trabajo ("hotelería de litoral"), a lo que se une una intrínseca y extensa relación entre despegue y consolidación turística de un espacio y desarrollo hotelero.

4.3.- EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Por las mismas razones que se consideraba conveniente aproximarse a las tendencias mediterráneas, a fin de enmarcar mejor las condiciones competitivas de los destinos Benidorm y Peñíscola, ahora se efectúa un acercamiento a la situación que atraviesa el negocio hotelero español, donde se integra la "hotelería de litoral" analizada en este trabajo, el cual influye en los condicionamientos que encuentra este segmento singular de la hotelería española en el tránsito de su experiencia competitiva.

La valoración económica de los servicios ofertados por el sector hotelero español, es decir su producción, se acercó en el ejercicio 1995 al billón de pesetas, concretamente 988.000 millones PTA; esta cifra supone el 1'4% del PIB nacional. Los hoteles de tres y cuatro estrellas son los establecimientos que han contribuido en mayor medida a estos resultados, ya que con casi el 68% del total de servicios vendidos, se constituyen en los segmentos de la hotelería más comercializados, manifestando a su vez la

especialización del modelo hotelero español en esa categoría media-alta, que conjuga la preferente demanda de los clientes de ocio (3 estrellas) y los de ciudad (4 estrellas), éstos últimos con motivación proveniente de negocios y similares.

Si se establece la ratio con el número de habitaciones se obtiene que la producción estimada por habitación es de 1'6 millones PTA, doblando este valor en el caso de los hoteles de superior categoría (cuatro y cinco estrellas). Por otra parte, en comparación con el nivel de empleo, la productividad por trabajador se ha calculado en 6'2 millones PTA, superior a la media nacional (5 millones PTA), aunque todavía por debajo de los resultados relativos al conjunto del sector servicios que sobrepasa los 8 millones PTA.

Cifras más recientes referidas al sector hotelero español muestran un volumen de plazas cercano a 1'1 millones para el año 1996, como ya se apuntó con anterioridad, concentrándose el mayor número de las mismas en establecimientos de categoría media. Concretamente, los hoteles de tres estrellas constituyen el segmento básico de la oferta hotelera española, lo que resulta coincidente con lo que se registra en las principales zonas turísticas españolas. El deslizamiento de plazas hacia establecimientos de cuatro estrellas, confirma la tendencia de los últimos años, relativa a una mayor especialización en una hotelería con superior calidad, capaz de competir en los mercados turísticos.

Tabla 4.11.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España 1996 (Datos al 12/12/96)

	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº PLAZAS	Tamaño medio
Hoteles			
Total	*5.663*	*919.389*	*162*
1 estrella	1.405	80.420	57
2 estrellas	1.622	149.686	92
3 estrellas	1.884	447.023	237
4 estrellas	686	218.965	319
5 estrellas	66	23.295	353
Hostales			
Total	*4.641*	*168.140*	*36*

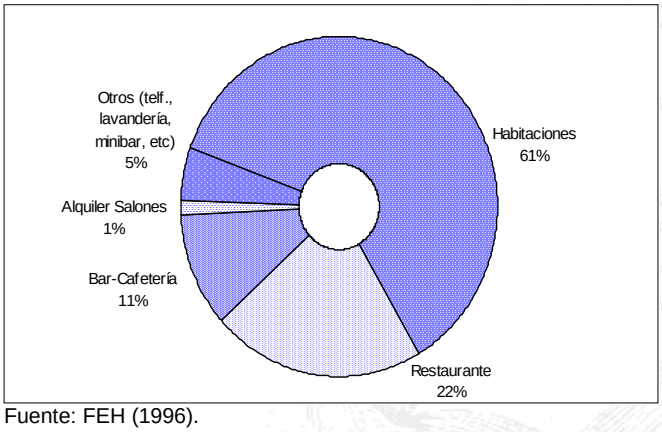
Fuente: IET.

Ello no oculta las carencias existentes en establecimientos de lujo, donde la oferta es especialmente reducida, así como el gran número de establecimientos que todavía existen en categorías de 2 y 1 estrella, los cuales adolecen de un reducido tamaño en cuanto a la cantidad de plazas disponibles, pues obsérvese que los establecimientos de tres y cuatro estrellas, básicos en el modelo hotelero español, se caracterizan por un tamaño medio elevado, que favorece la capacidad de obtener economías de escala en su comercialización. En tal sentido, los hoteles de cuatro estrellas contabilizan mil establecimientos menos que los de dos estrellas y, sin embargo, disponen de 69.000 plazas más.

Existe una endémica precariedad en cuanto a información referida al sector hotelero español[74] y muy especialmente en cuanto a datos referidos a la estructura financiera del mismo.

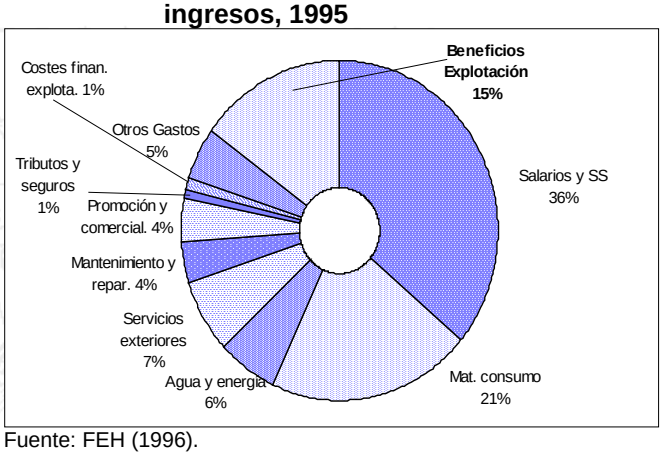
Una aproximación a la estructura de explotación, en términos medios, pone de manifiesto que el servicio de alojamiento es el que proporciona el mayor volumen de ingresos, seguido a gran distancia de la restauración, ocupando un lugar muy relegado o residual los ingresos provenientes de actividades como alquiler de salones, actividades deportivas, lavandería, etc. Todo ello pone en evidencia la escasa diversificación media del modelo hotelero, que por el momento no ha logrado una especialización en otras facetas del servicio, susceptibles de ser suministradas por un hotel, en el entorno de sofistificación que atraviesa la actual demanda de estos establecimientos.

Gráfico 4.4.- Estructura de ingresos por departamentos, 1995



Fuente: FEH (1996).

Gráfico 4.5.- Estructura de costes por partidas, en función de los ingresos, 1995



Fuente: FEH (1996).

En el otro lado de la balanza, la estructura media de costes de los establecimientos hoteleros revela los gastos de personal como la partida más destacada, resultado correlacionado con la intensividad del empleo en el sector. La siguiente partida en magnitud es la compra de productos para consumo o reposición. Al descontar el resto de partidas de gasto, los beneficios de explotación resultantes suponen un 15% del total. Dichos beneficios se destinan bien a inversión o amortizaciones, en el caso de

[74] Tan sólo existe un análisis en profundidad del sector hotelero español recogido en la *Encuesta sobre la Estructura de los Establecimientos Hoteleros 1991*, elaborada por el INE y publicada en 1993, la cual presenta como principal carencia la falta de información sobre la estructura financiera de estos establecimientos; las previsiones de una nueva edición de esta encuesta se situaban a finales del año 1998, donde probablemente aparecerían los datos correspondientes a la situación del sector hotelero español en 1996. Si bien, al cerrar esta tesis en enero de 1999 seguían sin publicarse las magnitudes correspondientes a dicha encuesta. Esta publicación tiene como principal ventaja la presentación de los datos distribuidos por Comunidades Autónomas, siempre y cuando la muestra lo haga posible.
Complementando a la anterior información se encuentra el informe *"El sector hotelero español en 199..."*, publicado por la Federación Española de Hoteles anualmente, y que en nuestro caso se ha utilizado la edición correspondiente a 1996, que recoge las macrocifras del sector en el ejercicio de 1995.

empresas propietarias, o al pago de alquileres, en el caso de establecimientos en régimen de arrendamiento o con contratos de gestión.

Con todo, dado el objetivo de esta tesis de profundizar en las capacidades competitivas de los destinos turísticos, las cuales son la suma de las existentes en los negocios allí instalados, tan sólo se mencionan a continuación algunos de los principales rasgos del empleo en el sector hotelero, por ser ésta una vertiente esencial en el funcionamiento competitivo de la hotelería.

Relacionar el impacto de la hotelería en España con determinados rasgos del empleo registrado por la misma obedece a la estrecha interrelación existente entre competitividad y recursos humanos, lo cual viene avalado por una de las conclusiones obtenidas en la Conferencia Internacional *New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research*, celebrada en julio de 1991 en Calgary (Canadá), en la cual se recogió, entre otros, el siguiente acuerdo: *"La ventaja competitiva en turismo y hostelería está directamente relacionada con la capacidad organizativa que incluye los recursos humanos. Los problemas específicos relativos a los recursos humanos incluyen la disponibilidad de recursos, adiestramiento y reciclaje de recursos, retención de recursos y calidad de recursos"* (Buergermeister et al., 1992: 140).

En ese mismo sentido, y desde la perspectiva española, resulta igualmente clarificadora la conclusión obtenida por una tesis doctoral, la cual a partir de entrevistas dirigidas a directores de hoteles de Madrid y Marbella sentencia que: *"...los directores entrevistados piensan que la actitud y cualificación del personal es el atributo más importante para el logro de una mayor ventaja competitiva"* (Fridolín, 1993: 68).

Ambas aportaciones justifican, pues, el interés primordial del empleo a la hora de configurar capacidades competitivas distintivas en los negocios que contribuyan a mejorar el posicionamiento de los destinos turísticos; algo en lo cual el sector hotelero español y la "hotelería de litoral" en particular debe profundizar a fin de mantener su competitividad internacional.

En ese sentido, matizar que el empleo en el sector hotelero español en 1991[75], como reflejo aproximado al conjunto del sector turístico, indica con contundencia la estrecha correlación existente entre tipologías de contrato laboral y destino turístico de los negocios.

Tabla 4.12.- Personal ocupado en el sector hotelero español, 1991

[75] De nuevo, a pesar de la relativa antigüedad de los datos, éstos continúan conservando gran valor explicativo sobre la estructura del sector hotelero español, toda vez que las cifras disponibles, correspondientes a 1995, facilitadas por la Federación Española de Hoteles, a través su *publicación "El sector hotelero en España 1996"* (1996), apenas modifican las magnitudes empleadas. Así, en ese año el total de empleo del sector hotelero español se elevaba a 158.536 personas, dividido en 9.988 no remunerado y 148.548 remunerado. De estos últimos, la distribución por tipologías contractuales era: fijos, 61.934 (41'7%); fijos discontinuos, 35.948 (24'2%) y eventuales, 50.666 (34'1%).

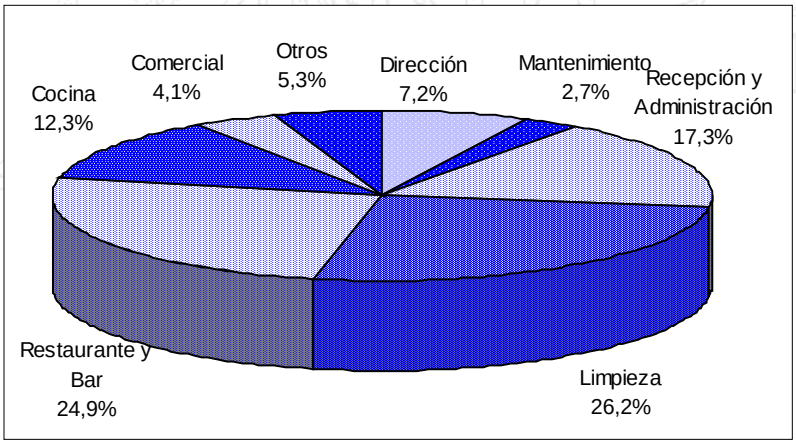
	TOTAL	NO REMUNERADO	REMUNERADO			
			Total	Fijo	F. discontinuo	Eventual
Andalucía *	22.533	1.773	20.760	10.614	3.041	7.105
Baleares	33.561	763	32.798	6.152	17.745	8.901
Canarias	15.412	363	15.049	8.454	855	5.740
Cataluña	27.856	2.125	25.731	6.901	7.439	11.391
C.Valenciana **	13.844	992	12.852	5.132	1.524	6.196
Resto CC.AA.	41.977	5.190	36.787	21.541	2.509	12.737
España	155.183	11.206	143.977	58.794	33.113	52.070

* Incluye Ceuta y Melilla
** Incluye la Comunidad Autónoma de Murcia, que representa un 14% del total de la oferta reflejada en C.Valenciana

Fuente: INE (1993).

Subrayar la existencia de personal no remunerado en los establecimientos hoteleros, lo cual se corresponde en su práctica totalidad con los negocios que son directamente gestionados por sus propietarios, a pesar de que sobresalen las zonas más exclusivamente dependientes del turismo en España, tales como Baleares y Canarias, donde esta figura laboral es ampliamente inferior a la media estatal, lo que indica una decisión clara de dejar la gestión de los negocios en manos profesionales, a fin de obtener mayores cotas de competitividad y rentabilidad.

Gráfico 4.6.- Estructura del empleo en el sector hotelero por departamentos, 1995



Fuente: FEH (1996).

Por otra parte, señalar el elevado porcentaje que todavía representa el empleo eventual y el fijo discontinuo en las plantillas del sector hotelero y en el turístico en general. Ello obedece, sin duda, a la estacionalidad inherente al modelo turístico español que explica, a su vez, la falta de formación de trabajadores inestables laboralmente.

Esto no es óbice para extraer conclusiones parcialmente distintas en el caso de las Comunidades Autónomas de más clara vocación turística, de manera que se obtienen ratios diferentes, por ejemplo en Canarias; Comunidad que goza de un mayor empleo fijo que la media nacional, lo cual muestra un compromiso de profesionalidad ante los clientes que tratan de fidelizar, merced a unos trabajadores estables en su puesto de trabajo en

una mayor proporción, lo que favorece su integración en la cultura de la empresa y en las políticas de formación que pueda articular la misma.

Resaltar el empleo denominado fijo discontinuo, que si por una parte es una aceptación desde la base de los negocios de la estacionalidad, laboralmente supone una decisión audaz por contar con plantillas en mayor medida estables, capaces igualmente de identificarse con la cultura y meta de los negocios en los que trabajan un número determinado de meses al año, pero siempre los mismos empleados. En esta elección laboral es Baleares la región española que sobresale más destacadamente.

Finalmente, de las cifras disponibles sobre el empleo en la hotelería, se deduce que las comunidades de la franja costera del Arco mediterráneo español, junto con Canarias, constituyen el principal foco de empleo del sector hotelero (73% del total) y turístico español, computándose allí el mayor porcentaje de las diferentes tipologías laborales mencionadas, en concordancia a la mayor capacidad de acogida que aglutinan las mismas; en las cuales se ha contrastado que el turismo ha desempeñado un claro papel dinamizador de sus respectivas economías (Aguiló y Torres, 1990; Vera, 1992b; Vera y Marchena, 1996; Pedreño, 1996).

4.4.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Lógicamente el ámbito más inmediato que condiciona la transición competitiva de Benidorm y Peñíscola y de sus respectivos negocios de “hotelería de litoral”, lo constituye el espacio regional al que pertenecen, de ahí la oportunidad de efectuar un detallado análisis de las circunstancias que compilan el enfoque mediterráneo que respira la Comunidad Valenciana, donde desarrollan su función económica los destinos y negocios sujetos a estudio.

La Comunidad Valenciana se encuentra inserta en ese Arco mediterráneo, que en la parte correspondiente a España, es la zona con un mayor ritmo de crecimiento en los últimos años, la cual se halla conectada con los otros ejes europeos en los que se registran actualmente las mayores concentraciones de población y de riqueza (Gaudemar, 1992).

Tabla 4.13.- Tasa de variación acumulada del índice de precios al consumo de la C.Valenciana y destinos competidores del Mediterráneo

Países Índice 1990=100	**Variación acumulada**
Comunidad Valenciana	4,74
Egipto	12,62
Francia	2,19
Grecia	12,90
Italia	4,84
Marruecos	5,51

Portugal	6,51
R. Unido	3,24
Túnez	5,44
Turquía	78,92

Fuente: Elaboración propia con datos del Boletín de Indicadores Turísticos de Andalucía, nº 14.

Bajo ese escenario surge la preocupación por conocer las expectativas del sector turístico regional, desde una perspectiva de capacidad competitiva de su modelo y de sus productos turísticos, fundamentalmente su producto básico y estrella a un mismo tiempo: "sol y playa", después de haber promovido desde los años sesenta el turismo como actividad económica, que proporciona hoy una parcela con personalidad propia, dentro de la fuerte terciarización económica que distingue a la Comunidad Valenciana en los años finales de este siglo.

Turísticamente, la Comunidad Valenciana ha posicionado un modelo afincado en atributos naturales, tales como las horas de sol y la calidad de sus playas, a los que originariamente unió unos precios altamente competitivos[76] (ver Tabla 4.13), que incluso continúan en la actualidad ejerciendo parcialmente el papel de ventaja comparativa clásica, constituyendo todo ello un espacio de orden turístico, plenamente integrado en el modelo mediterráneo (Monfort y Morant, 1991; Vera 1992a y b; Monfort y Amor, 1994; Vera, 1994). Concretamente, la Comunidad Valenciana posee 451 km. lineales de costa, que le permiten comercializar una amplia extensión de playas, bañadas íntegramente por el mar Mediterráneo.

El empleo que genera la actividad turística valenciana se calcula en el 11% del total de empleo de toda la región, aunque de nuevo los efectos inducidos que produce el turismo sobre otras actividades, sin lugar a dudas, elevan esta cifra, convirtiendo en mucho más impactante el volumen de empleo dependiente del ciclo turístico.

Los mencionados efectos que provoca el turismo dentro de la economía, y más concretamente los que impulsa en el contexto de la Comunidad Valenciana, pueden ser contrastados y medidos a través de las tablas *Input-Output* regionales. A partir de estas tablas, elaboradas para el año 1990 (IVE, 1995), se conocen los encadenamientos y ligazones de la actividad turística con el resto de ramas productivas de la economía valenciana.

Así, se sabe que sólo la construcción supera a la industria turística en cuanto a la capacidad de estimular el crecimiento de la economía valenciana, motivado por el elevado efecto multiplicador del *output*. No

[76] Dada la imposibilidad de obtener índices de precios turísticos comparables, se ha elaborado la Tabla 4.13 en la que aparece la tasa media anual acumulativa del IPC de la Comunidad Valenciana y de otros países con destinos competidores en el Mediterráneo. Esta tasa ejerce como variable *proxy* al precio turístico de los destinos seleccionados, debido a la relevancia de este factor en la competitividad de los mismos.

obstante, debe considerarse que en un espacio como la Comunidad Valenciana, el papel motor del sector de la construcción está estrechamente ligado a la demanda inmobiliaria y de construcción de establecimientos vinculados a la actividad turística.

Por otra parte, señalar que la renta turística valenciana se elevaba a 626 mil millones de PTA en 1992 (IET, 1997b), lo que la situaba en el cuarto lugar en el ranking español de zonas turísticas, suponiendo un 11'4% sobre el total nacional. Ello expresa claramente la contribución de los consumos ejercidos por razón turística a la creación de riqueza en la Comunidad Valenciana. La participación de la renta turística respecto al PIB valenciano se encuentra aproximadamente en un 11%, siendo esta cifra sólo superada por dos regiones españolas: Baleares y Canarias, las cuales prácticamente se singularizan por la monoespecialización productiva en turismo.

Bajo estas directrices o tendencias se ha ido construyendo un modelo turístico convencional mediterráneo, afincado en el producto "sol y playa", que ha promovido una potente economía turística en el conjunto de la Comunidad Valenciana, la cual en la actualidad se convierte en una de las primeras actividades económicas, tal como lo atestigua su contribución al PIB regional que se estima en un 7%, aunque los efectos indirectos sobre otros sectores elevan considerablemente esta magnitud, que aún así aporta el 9% al PIB turístico del conjunto de España.

Tal como se extrae del Cuadro 4.3, referido al modelo turístico de la Comunidad Valenciana, gracias a la dotación natural de factores y al precio surge un emporio turístico que se ha ido asentando a lo largo de las últimas cuatro décadas, en el que han tomado carta de naturaleza diferentes circunstancias que le dan una especial configuración en el momento presente. Así, el turismo valenciano sufre el dominio oligopólico de unos pocos *touroperadores*, auténticos artífices de la comercialización turística de este modelo y de los diferentes productos desarrollados por los distintos destinos valencianos, los cuales han inducido hacia la pasividad a los responsables empresariales de la región, que han dejado en manos de aquellos la vertiente comercializadora, faceta fundamental de un servicio turístico. Máxime, cuando los objetivos de los *touroperadores* se sitúan más en función de la realización inmediata de beneficios sobre la base de la venta de paquetes, que de las necesidades y potencialidades de los destinos turísticos. Incluso la imagen que proporcionan estos grandes comercializadores resulta a menudo distorsionada respecto a la realidad y a las tendencias de la demanda, de ahí la necesidad de reconducir esta deficiencia estructural del modelo turístico valenciano.

De esta situación se deriva el sobredimensionamiento de la oferta indiferenciada y de baja calidad que se ha ido creando alrededor de los destinos turísticos valencianos, comercializados exclusivamente por agentes externos, lo que requiere planteamientos cuya finalidad sea la mejora de la

imagen de los productos que son capaces de ofertar hoy los destinos valencianos y los negocios allí instalados (Vera y Monfort, 1994).

No es menos cierto, que a ese panorama ha contribuido una determinada obsolescencia de la planta turística valenciana, con notables excepciones, que obliga a asumir una labor de modernización y mejora de las instalaciones y servicios, públicos y privados, que incrementen la competitividad de las unidades de negocio, lo cual es posible a partir de la industria turística de la Comunidad Valenciana, que atesora una experiencia y una capacidad de gestión rica y distintiva, suma del esfuerzo continuo y de la experiencia acumulada, que podría devenir estéril si no se acometiera la imprescindible renovación.

En el modelo turístico valenciano merecen una atención especial los recursos humanos que prestan sus servicios en las diferentes empresas que configuran los productos y destinos regionales, los cuales, a pesar de los esfuerzos realizados durante los últimos años por empresas y por la administración turística regional[77], mantienen carencias formativas que merman su capacidad de proporcionar un servicio profesional y competitivo que sea visto con agrado por la demanda y que, por tanto, proporcione un aceptable grado de satisfacción a la misma. Aunque debe recordarse que los turistas de Benidorm y Peñíscola en la encuesta realizada a los mismos y explotada en el Capítulo 3 de esta tesis, reconocen una cierta profesionalidad de los trabajadores turísticos de Benidorm y Peñíscola, sobre todo de los empleados en hoteles, si bien las actuaciones de mejora de la calidad de los productos y destinos exigen superior desempeño de los trabajadores del sector turístico en general.

Cuadro 4.3.- Modelo turístico de la Comunidad Valenciana

- Considerable contribución al PIB y al empleo: primordial en la provincia de Alicante.
- Monocultivo del "sol y playa".
- Basado en ventajas comparativas (clima, playas y precios).
- Fácil accesibilidad para la demanda extranjera.
- Concentración de la oferta y la demanda hotelera en un espacio turístico: Benidorm.
- Sobredimensionamiento de la oferta indiferenciada y de baja calidad.
- Obsolescencia de la planta turística.
- Tradición, experiencia y *know-how* en la gestión de establecimientos hoteleros.

[77] El gobierno regional valenciano viene desarrollando invariablemente desde 1990, una política de formación dirigida a los trabajadores del sector turístico, a través de diferentes cursos y becas, cuyo objetivo es mejorar la capacitación de los recursos humanos; si bien, en los años 1995 a 1997 parece preocupar más a los responsables turísticos el entorno donde llevar a cabo la formación (los llamados Centros de Desarrollo Turístico) que el contenido y calidad de lo que allí se imparte. Aunque esto se podrá corroborar al final de la legislatura 95-99, cuando el balance demuestre si los trabajadores han progresado en sus capacidades de acuerdo a las exigencias del mercado turístico, lo que deberá traducirse en mayor estabilidad laboral, nuevas contrataciones y mejoras competitivas de las empresas por medio de unos recursos humanos mejor formados.

- Insuficiente profesionalidad de los recursos humanos inducida por la estacionalidad de la actividad.
- Oferta turística muy concentrada en el litoral: especulación e impactos medioambientales y urbanísticos.
- Enorme importancia de la oferta extrahotelera (apartamentos y viviendas de real uso turístico).
- Oligopolio de los grandes *touroperadores* en la comercialización de la demanda extranjera.
- Turismo de masas muy sensible al precio.
- Estacionalidad acusada, especialmente provocada por la conducta vacacional de los españoles.
- Elevada dependencia de determinados espacios turísticos respecto a ciertos mercados emisores: británicos⇔Benidorm.
- Congestión de algunos destinos turísticos en determinados periodos del año.
- Insuficiente dotación de infraestructuras.
- Intervención de las administraciones públicas para ordenar los espacios turísticos.

Fuente: Monfort (1996: 292).

A grandes rasgos, las anteriores reflexiones constituyen algunas de las características positivas y negativas que alimentan o debilitan, según el caso, el modelo turístico implantado en la Comunidad Valenciana. *Mutatis mutandis* y aprovechando la experiencia del análisis estratégico aplicado a la industria, el modelo turístico valenciano es susceptible de soportar globalmente un análisis de este cariz, donde se obtengan conclusiones relevantes respecto a las tendencias que le puedan influir, a partir del entorno, de marcado carácter turbulento, en el que se encuentra inmerso.

Cuadro 4.4.- Entorno genérico del modelo turístico de la Comunidad Valenciana

ENTORNO GENÉRICO	
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
♥! Deterioro de la imagen turística del Mediterráneo por sobresaturación de espacios y degradación medioambiental. ♥! Recesión económica junto al encarecimiento de los servicios turísticos. ♥! Alta dependencia respecto a oscilaciones de la demanda. ♥! Sensibilidad de la opinión pública ante los riesgos de los efectos del sol en la piel. ♥! Tendencia creciente de rechazo al turismo organizado. ♥! Incremento del *self-catering* en los hábitos vacacionales de los consumidores. ♥! Política turística ajena a la diversificación del modelo y centrada en “sol y playa” desde postulados extremadamente convencionales. ♥! Modernización de la planta hotelera por parte de los competidores. ♥! Retorno de antiguas zonas competidoras al normal desarrollo de la actividad turística.	♥! Mantenimiento de la cuota del Mediterráneo en el mercado turístico mundial. ♥! Crecimiento de la importancia de la Comunidad Valenciana como área de decisión económica. ♥! Posibilidad de crecer captando cuota de otros destinos en deterioro. ♥! Menor capacidad de alojamiento en zonas competidoras. ♥! Incidencia de la mejora de la calidad en la oferta de paquetes turísticos. ♥! Tendencia acusada al fraccionamiento de las vacaciones. ♥! Potencialidad de nuevos mercados emisores. Países del Este de Europa y Portugal. ♥! Creciente interés por la actividad física en contacto con la naturaleza, por las rutas culturales, por manifestaciones de identidad local (fiestas, costumbres, tradiciones, etc.). ♥! Incremento del turismo cultural de ciudad.

♥! Fuerte competencia de otros destinos, Madrid y Barcelona principalmente, en el mercado de congresos y convenciones. ♥! Existencia de numerosos destinos con gestión de los recursos monumentales superior a la de la Comunidad Valenciana. ♥! Aumento del poder oligopolístico de los *touroperadores*. ♥! Desprecio público y privado (en general) por la I+D del sector turístico. ♥! Presión a la baja en los precios de alojamiento, derivada de la estructura de oligopolio de la comercialización. ♥! Baja rentabilidad del paquete turístico de "sol y playa". ♥! Falta de control sobre la calidad de la oferta extrahotelera. ♥! Política turística ejercida por distintas administraciones con objetivos ajenos a la propia actividad turística. ♥! Enfermiza obsesión de las autoridades turísticas por la trayectoria ascendente de la actividad a partir de la simple cuantificación de cifras (visitantes, pernoctaciones, etc.).	♥! Proximidad a importantes mercados de origen urbano. ♥! Notables recursos potenciales para el desarrollo del turismo de deporte en relación con otros destinos competidores. ♥! Fuerte avance del turismo rural. ♥! Rentabilidad del mercado de congresos y convenciones. ♥! Consenso entre los agentes que inciden en la actividad turística acerca de las vías de competitividad a desarrollar: calidad y diversificación. ♥! Implantación del euro: estabilidad de precios y facilidad en el consumo turístico, a partir de una unidad de cuenta común.

Fuente: Elaboración propia a partir de ITVA (1990); Vera (1992a y b); Vera y Monfort (1994) y Monfort (1996).

El entorno en el que desenvuelven su función las empresas, productos y destinos del modelo turístico valenciano, es posible diferenciarlo en las dos vertientes convencionales en que suele ser analizado el mismo: entorno genérico y entorno específico. A tal fin, se ha realizado una matriz DAFO[78] como epílogo del estudio, desde la óptica estratégica (Navas y Guerras, 1996: 201) a que ha sido sometido el modelo turístico valenciano (Monfort y Amor, 1994; Monfort, 1996; Camisón y Monfort, 1998; García Reche y Monfort, 1998), cuyas principales conclusiones se han presendo en sendos cuadros (cuadros 4.4 y 4.5), y que coadyuvan a un mejor entendimiento respecto a las aportaciones obtenidas a través de otras investigaciones utilizadas en estas páginas, donde encuentran especialmente sentido las percepciones derivadas de las opiniones vertidas por los diferentes expertos en el análisis *Delphi* efectuado.

Del análisis externo realizado (Cuadro 4.4), a fin de obtener conclusiones operativas sobre los factores del entorno genérico, entendiendo por tal aquél que incide de manera general en el conjunto de agentes que desarrollan su actividad en el ámbito turístico valenciano, se obtienen un conjunto de amenazas y oportunidades, que adecuadamente asumidas y reconducidas aquéllas, y debidamente potenciadas estas últimas, permitirían situar al modelo turístico valenciano en un ambiente de competitividad distintiva frente a destinos competidores.

Cuadro 4.5.- Entorno específico del modelo turístico (producto "sol y playa") de la Comunidad Valenciana

ENTORNO ESPECÍFICO	
PUNTOS FUERTES	**PUNTOS DÉBILES**
♥! Clima muy favorable en general. Presencia de	♥! Dependencia derivada del protagonismo del producto

[78] Acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.

microclimas privilegiados. ♥! Abundancia de playas de arena, con bandera azul y dotadas de equipamiento tanto higiénico como lúdico. ♥! Fácil accesibilidad para la demanda extranjera. Cercanía de zonas emisoras de turismo: automóvil-A7 y avión-vuelo de corta duración. ♥! Abundancia y diversidad de recursos culturales: monumentos, fiestas, etc. ♥! Variedad paisajística. Gran número de espacios naturales. ♥! Amplia planta hotelera. ♥! Tradición, experiencia y *know-how* en la gestión de establecimientos hoteleros. ♥! Oferta de ocio nocturno. ♥! Capacidad para acoger senderismo, rutas a caballo y similares. ♥! Amplia infraestructura para la práctica de actividades deportivas, en particular golf y deportes náuticos. ♥! Extensa oferta de restauración, en categorías media y baja. ♥! Posicionamiento consolidado en el mercado nacional. ♥! Alto grado de fidelidad por parte de la demanda nacional. ♥! Notoriedad internacional de ciertos espacios turísticos: Benidorm, Peñíscola y Costa Blanca.	"sol y playa". ♥! Abundancia de establecimientos obsoletos en el litoral (elevada antigüedad media). ♥! Excesivo crecimiento de la oferta extrahotelera no controlada. ♥! Impactos negativos en materia medioambiental y urbanística: exceso consumo desordenado del suelo. ♥! Insuficiente oferta de alojamiento en destinos de interior (no costeros). ♥! Reducida oferta de establecimientos hoteleros en las categorías superiores. ♥! Oferta complementaria insuficiente y de baja calidad para elevar el nivel de gasto turístico. ♥! Tradicional descuido en la conservación de los recursos culturales. ♥! Inadecuada relación calidad/precio en algunos elementos del producto turístico. ♥! Lenta incorporación de innovaciones tecnológicas. ♥! Recursos humanos carentes de la formación y profesionalidad exigida por el consumidor actual. ♥! Estacionalidad de la actividad turística. ♥! Concentración geográfica de la demanda. ♥! Excesiva influencia de los grandes *touroperadores* en la comercialización. ♥! Escaso grado de asociacionismo empresarial. ♥! Posicionamiento sesgado por la mayor notoriedad de un determinado espacio turístico: Benidorm. ♥! Pérdida de atractivo derivada de la indiferenciación respecto a otros destinos del Mediterráneo.

Fuente: Elaboración propia a partir de ITVA (1990); Vera (1992a y b); Vera y Monfort (1994) y Monfort (1996).

Siguiendo con la tradición heurística, el análisis interno efectuado (Cuadro 4.5) ha pretendido afinar respecto a aquellos elementos del entorno específico que tienen una incidencia más directa en el modelo turístico valenciano, y más esencialmente en su producto vital de "sol y playa", por ser alrededor de éste sobre el que gira fundamentalmente la vitalidad turística de esta región.

Al igual que el entorno genérico proporciona pistas sobre los elementos que adecuadamente promovidos (oportunidades) o debidamente resueltos (amenazas), mejorarían la competitividad global de lo que se entiende por modelo turístico de la Comunidad Valenciana, la atención a las observaciones extraídas del análisis interno realizado sobre el entorno específico en el que desarrolla su función ese mismo modelo, aporta datos valiosos sobre los puntos fuertes o fortalezas y puntos débiles o debilidades del modelo. Insistir que este último análisis responde globalmente, en mayor proporción, a las especificidades en las que se desenvuelve el principal producto ("sol y playa") que justifica el protagonismo turístico de la Comunidad Valenciana.

La debida atención a los puntos débiles extraídos respecto a los productos turísticos desarrollados en el seno del modelo valenciano,

permitirán mejorar las condiciones de inferioridad competitiva en que se sitúa dicho modelo, ya que en el caso de que no fueran atendidas dichas tensiones y riesgos competitivos, la evolución de los productos turísticos marcada por el entorno específico los podría situar finalmente fuera del mercado. Al igual que perseverar y defender los puntos fuertes detectados, supondría un aseguramiento de la competitividad obtenida por el modelo turístico valenciano, fruto del mantenimiento de esos factores inherentes a sus productos turísticos, que le han permitido posicionarse competitivamente frente a otros productos y destinos turísticos.

Concluyentemente, el análisis DAFO proporciona información cualitativa e incluso intuitiva, pero de gran utilidad, para conocer con mayor amplitud el escenario competitivo en el que se sitúa el modelo turístico de la Comunidad Valenciana, así como los destinos de Benidorm y Peñíscola y su compartido principal producto: el “sol y playa” masivo y el “sol y playa” individual, al que se unen en distinto grado en el marco de esta región los productos: rural; cultural; salud; tercera edad; deportivo; negocios, congresos y convenciones;... y las opciones al alcance de las empresas que constituyen la capacidad de comercialización y de creación de riqueza, sobre la base de la articulación creativa de la economía turística valenciana.

4.4.1.- La oferta y la demanda turística

La configuración presente de la oferta turística de la Comunidad Valenciana está marcada por la tradicional concentración en el producto de “sol y playa”. Actualmente se encuentra en fase de diversificación hacia otras modalidades que puedan sustentar en un futuro nuevas especializaciones turísticas para la región. En tal sentido, destacan las ofertas relacionadas con la cultura, el ámbito rural, el turismo urbano, de negocios, congresos y convenciones, o deportivo (golf y náutico), por señalar los ejemplos más evidentes en los que se trata de apoyar la diversificación del modelo turístico valenciano.

A su vez, la Comunidad Valenciana absorbe el 17% de la capacidad de alojamiento disponible en el Estado español (IET, 1997b), lo que la sitúa como uno de los principales destinos turísticos del Mediterráneo. Su configuración como espacio turístico se inicia en la década de los años sesenta, cuando se transforman determinados destinos, tales como Benidorm, Peñíscola, Benicasim, Gandía, Cullera, Torrevieja, Morella, Altea, Calpe, etc..., en lugares de acogida para el turismo, a la sazón incipiente, a partir de infraestructuras hoteleras y apartamentos de uso turístico.

Tabla 4.14.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana

		1975	1980	1985	1990	1996	1997
Hoteles							
5 Estrellas	**Nº**	--	--	--	4	5	5
	Plazas	253	1.105	1.088	1.179	1.532	1.502
4 Estrellas	**Nº**	--	--	--	23	32	34

	Plazas	4.393	6.816	7.046	6.850	9.862	10.363
3 Estrellas	**Nº**	--	--	--	96	153	154
	Plazas	13.977	15.700	19.443	28.383	40.966	40.877
2 Estrellas	**Nº**	--	--	--	119	154	156
	Plazas	8.589	8.668	11.525	15.532	18.359	17.887
1 Estrella	**Nº**	--	--	--	113	113	111
	Plazas	9.184	7.832	7.694	10.288	5.168	5.046
Total Hoteles	***Nº***	--	--	--	*355*	*457*	*460*
	Plazas	*36.405*	*40.121*	*46.796*	*62.232*	*75.887*	*75.675*
Hostales							
Total Hostales	***Nº***				*343*	*177*	*171*
	Plazas	*12.452*	*10.137*	*11.198*	*12.564*	*7.045*	*6.775*

NOTA: En los años 1975, 1980 y 1985 los datos se refieren a plazas medias. En 1990, 1996 y 1997 se trata de la capacidad máxima disponible.

Fuente: Generalitat Valenciana (1988b) y Agència Valenciana del Turisme -AVT- (1998).

Espectacular resulta el crecimiento de la oferta hotelera que entre 1965 y 1975 se multiplica por 3'5, lo que abre la puerta al turismo de masas comercializado por los *touroperadores* a través de paquetes turísticos. Paralelamente se inicia un proceso creciente de construcción de segundas residencias, tanto para los propios habitantes de la región, como actuaciones inmobiliarias que cíclicamente van a ejercer de motor turístico, configurando alternativas a la hotelería, que de igual modo tienen eco entre la demanda comercializada por los *touroperadores* y ante la opción turística decidida bajo la figura de autoorganización del viaje. El último *boom* inmobiliario tuvo lugar a finales de los ochenta y principios de los noventa, el cual ha creado una imagen en determinados destinos con connotaciones negativas, ya que algunos turistas lo identifican con saturación y congestión del territorio (Vera, 1992a: 223-224; Vera 1992b: 434-435), lo cual ha sido ratificado por la demanda de los dos destinos en estudio, especialmente por la habitual de Benidorm.

Como consecuencia de ese diferenciado modelo que se ha ido perfilando, entre hotelería y extrahotelería, se estima[79] que en 1992 en la Comunidad Valenciana se produjeron 234 millones de estancias por parte de los turistas, cifra sólo superada por las regiones de Andalucía y Cataluña, de las cuales sólo un 5% se efectuaron en hoteles.

Cuadro 4.6.- Características de la demanda turística nacional en la Comunidad Valenciana

- ✓El 42% tiene una edad entre 26 y 45 años.
- ✓Se singulariza por un nivel de estudios básico.
- ✓Un 46% tiene un status socioeconómico medio.
- ✓Origen geográfico: Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla-León, País Vasco y Aragón.
- ✓La toma de decisión vacacional se hace entre toda la familia (30%), individualmente (29%) y pareja (21%).

[79] Estimación efectuada por el Instituto de Estudios Turísticos (1997b).

✓La antelación a decidir las vacaciones es el mes anterior (32%), improvisadamente (27%), 2 ó 3 meses (20%).
✓Las vacaciones se deciden sin información previa (39%) o a través de agencia de viaje (19%).
✓Factores de elección del destino turístico: (respuesta múltiple).

÷! clima, sol y playa (70%)
÷! tranquilidad y descanso (26%)
÷! alojamiento gratuito (20%)
÷! paisaje (11%)
÷! visitar familiares y amigos (11%).

✓El alojamiento preferido es:

÷! apartamento/chalé de familiares o amigos (29%)
÷! apartamento/chalé alquilado (29%)
÷! hoteles (25%), donde el 57% pernocta en establecimientos de categoría legal 3 estrellas.
÷! apartamento/chalé propio (8%).

✓Se desplazan en vehículo propio (75%).
✓La duración de la estancia es entre 8-15 días (45%), menos de 8 días (34%) y más de 15 días (23%).
✓Las principales actividades que se realizan en vacaciones son: (respuesta múltiple)

÷! pasear (86%)
÷! bañarse en el mar (82%)
÷! estar en una terraza (80%)
÷! tomar el sol (68%)
÷! relaciones sociales (67%).

Fuente: Elaboración propia con datos IET (1994b).

Resulta evidente el peso que desempeña en el entramado turístico valenciano, junto a los hoteles, la oferta de plazas aglutinada por los campings y sobre todo los apartamentos, segundas residencias y viviendas de potencial uso turístico. En cuanto a las plazas disponibles en apartamentos, a pesar de las cifras tan bajas que muestran los datos oficiales, los cuales hacen referencia solamente a la oferta legalmente registrada, cabe señalar que en esta tipología de establecimientos es donde descansa la verdadera capacidad turística de la Comunidad Valenciana y de otras regiones españolas.

Tabla 4.15.- Número de establecimientos y plazas en campings en la Comunidad Valenciana

		1984	1987	1990	1993	1995	1997
Lujo	**Nº**	1	1	--	--	--	--
	Plazas	380	380	--	--	--	--
1ª categoría	**Nº**	39	40	41	32	32	35
	Plazas	22.664	20.848	24.571	19.923	21.394	23.247
2ª categoría	**Nº**	70	73	83	99	108	105
	Plazas	23.692	26.574	29.593	41.277	45.485	44.706
3ª categoría	**Nº**	13	13	--	--	--	--
	Plazas	2.857	1.704	--	--	--	--
Total	***Nº***	*123*	*127*	*124*	*131*	*140*	*140*
	Plazas	*49.593*	*49.506*	*54.164*	*61.200*	*66.879*	*67.953*

Nota: desde 1990 la clasificación oficial de los campings en la Comunidad Valenciana refunde las cuatro

categorías existentes hasta la fecha en dos.

Fuente: Generalitat Valenciana (1985), (1988A) y AVT (1998).

En el caso valenciano, el número de las plazas estimadas entre apartamentos y segundas residencias de uso o potencial empleo turístico, se eleva aproximadamente a 1.400.000[80], lo cual es altamente expresivo de la capacidad de modificar turísticamente los espacios que tienen éstas, así como de la dificultad de conocer con detalle los movimientos turísticos cuando éstos se encuentran condicionados por una tipología de oferta tan cuantiosa como administrativamente desconocida. Aun siendo la artífice, en gran medida, de lo que turísticamente son hoy la inmensa mayoría de los destinos turísticos mediterráneos.

Tabla 4.16.- Plazas de apartamentos en la Comunidad Valenciana

	1984	1987	1990	1993	1995	1997
Plazas en apartamentos declarados	16.524	16.494	25.479	88.583	105.752	123.689

Nota: En 1993 se puso en marcha el Registro de empresas explotadoras y apartamentos turísticos de la Comunitat Valenciana. Se recoge, por tanto, el número de unidades inscritas en dicho registro.

Fuente: Generalitat Valenciana (1985 y 1988a) y AVT (1998).

De ello se deriva el impacto de la Comunidad Valenciana y de sus diferentes destinos en la demanda turística española, ya que esta región ocupaba en 1995 un segundo lugar por lo que corresponde a los turistas españoles que la eligieron para sus vacaciones en algún momento del año, y el cuarto, compartido con Andalucía, en cuanto al peso de los turistas extanjeros acogidos. Así, el volumen de turismo atendido por esta Comunidad Autónoma a lo largo de 1997 se calculaba en 7'2 millones de visitantes[81], lo que muestra la capacidad de atracción que ejerce la Comunidad Valenciana en el panorama turístico español; si bien esta cifra se eleva en cierta medida a partir de los movimientos turísticos de los habitantes de la propia región y de las estancias producidas por lo que se califica de turismo residencial, cuyos usuarios pasan largas temporadas en la región y sus pautas de consumo son próximas a la de los nativos, lo que dificulta en ocasiones su consideración como turistas.

[80] Dato obtenido de las *Bases para la Redacción del Plan Director de los Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana,* elaborado entre 1994 y 1995, bajo la coordinación de la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, en aquel momento dirigida por el profesor Fernando Vera, por encargo del Institut Turístic Valencià (ITVA, 1995).

[81] Esta estimación ha sido efectuada por la empresa Consultur para la "Agència Valenciana del Turisme", la cual ha calculado en 7'2 millones de visitantes, la magnitud del movimiento turístico de la Comunidad Valenciana en 1997, sin considerar en ese montante, los valores correspondientes al movimiento turístico de los valencianos en su propia región, ni el volumen de las estancias de aquellos extranjeros que pasan largos periodos en esta Comunidad. Ello, no obstante, cabe señalar que las autoridades turísticas de la Comunidad Valenciana han dado las cifras de 15 millones en 1996 y de 12 millones en 1997, como cómputo del número de turistas recibidos en esta región, si bien tales magnitudes no sobrepasan el valor de una opinión, ya que no existió en dichos ejercicios metodología alguna para la contabilización de los flujos turísticos, con la excepción de la realizada por Consultur en 1997, la cual es una estimación cuyo resultado final, como se ve, dista mucho de las cifras difundidas por los responsables del turismo valenciano (sobre tal hecho véase nuestro artículo: "¿Cuántos turistas visitan la Comunidad Valenciana?", publicado por el diario EL PAÍS, el 16 de abril de 1998, en la pág. 12 de la edición Comunidad Valenciana).

Cuadro 4.7.- Características de la demanda turística extranjera en la Comunidad Valenciana

- ✓El contingente principal de visitantes pertenece a los segmentos de 35 a 44 años (29%) y 25-34 años (26%).
- ✓Vienen en grupo (88%) y aproximadamente el 50% con niños.
- ✓Acceden por carretera (67%) preferentemente y en avión (31%).
- ✓Organizan el viaje de forma personal (78%).
- ✓Pernoctan por orden de prelación en apartamento propio o casa de familiares (39%), hoteles (26%), apartamento alquilado (20%), camping (13%).
- ✓La duración de la estancia más frecuente se encuentra entre 8-14 días (32%) y 15-28 días (32%).
- ✓La estancia media se halla en 16'5 días: en concepto de estudios (105 días), ocio (17 días), negocios (9 días).
- ✓El 90% de los visitantes a la Comunidad Valenciana lo hacen por la motivación de satisfacer el ocio.
- ✓La zona principal de destino es la costa o playa (88%).

Fuente: Elaboración propia con datos IET (1994a).

BIBLIOTECA VIRTUAL

Existen otras ofertas que de igual modo han evolucionado de la mano de la especialización turística de la Comunidad Valenciana, entre las cuales se encuentran los restaurantes, cuya vinculación con la expansión del turismo es una realidad en zonas como esta región, sin enmascarar ello la relación que mantiene esta tipología de establecimientos con la prosperidad económica de un espacio, pues los restaurantes siempre progresan al ritmo que lo hace la sociedad a la que dirigen sus servicios. Empero, no se puede soslayar la estrecha vinculación entre turismo y potenciación de la restauración, aunque las más recientes tendencias del modelo turístico valenciano manifiesten una cierta reducción en el gasto efectuado por los turistas en estos establecimientos.

De la misma manera se ha ido tejiendo toda una malla de ofertas, cuya consolidación ha corrido pareja al afianzamiento del turismo. Algunas han surgido en respuesta a la trayectoria del ciclo turístico (parques, rutas, certámenes varios, etc.), en tanto que otras son fruto de la activación de recursos ya existentes, naturales o patrimoniales, que se han puesto en el mercado como fórmula de captación de demandas turísticas previamente ensayadas con éxito en otras latitudes y que se tratan de formalizar en esta región aprovechando las posibilidades turísticas de recursos hasta ahora no utilizados (parajes naturales, fiestas populares, monumentos, etc.).

Tabla 4.17.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en la Comunidad Valenciana

		1984	1987	1990	1993	1995	1997
Primera	**Nº**	27	34	13	15	7	9
	Plazas	3.469	4.689	1.472	1.058	592	832
Segunda	**Nº**	114	136	62	47	41	41
	Plazas	12.048	15.686	5.696	4.176	3.660	3.892
Tercera	**Nº**	2.338	2.973	3.126	3.362	3.371	3.291

	Plazas	170.715	199.817	225.242	246.698	256.336	255.476
Cuarta	**Nº**	1.347	1.980	2.348	3.086	3.818	4.509
	Plazas	67.685	90.634	110.715	157.033	201.062	249.886
Total	***Nº***	*3.826*	*5.123*	*5.549*	*6.510*	*7.237*	*7.850*
	Plazas	*253.917*	*310.826*	*343.125*	*408.965*	*461.650*	*510.086*

Nota: En los años 1984 y 1987 en la categoría Primera se incluyen 3 restaurantes pertenecientes a la categoría de Lujo.

Fuente: Generalitat Valenciana (1985 y 1988a) y AVT (1997b y 1998).

En esa dinámica sobresalen los parques acuáticos, los campos de golf, los puertos deportivos, los museos, las rutas turísticas de diversa "tematización", la rehabilitación patrimonial, etc.; encontrándose en fase de lanzamiento novedosas experiencias que persiguen la captación de nuevos segmentos de la demanda, léase parques temáticos, tratando con ello de llevar adelante la añorada diversificación del modelo turístico, la cual se encuentra en la Comunidad Valenciana en fase de lanzamiento, a pesar de disponer ya de algunos guarismos que demuestran el avance en este camino, tal como se constata con el turismo de interior, el deportivo o el de negocios, aunque este último depende exclusivamente del progreso económico regional. No obstante, la decantación por parques temáticos, como ocurre en Benidorm con "Terra Mítica", es de resultados imprevisibles, tal como se deriva de la superposición de un producto turístico de estas características y con unos públicos singulares, sobre otro producto -"sol y playa"- con sus especiales circunstacias y públicos diferenciados (García Reche y Monfort, 1998).

Tabla 4.18.- Entrada de viajeros en vuelos internacionales por los aeropuertos de la Comunidad Valenciana

	Aeropuerto Valencia - Manises			**Aeropuerto Alicante - L'Altet**		
	Vuelo Regular	**Vuelo chárter**	**Total**	**Vuelo Regular**	**Vuelo chárter**	**Total**
1988	(*)	(*)	(*)	95.303	1.171.384	*1.266.687*
1990	(*)	(*)	(*)	112.093	842.502	*954.595*
1993	181.827	31.047	*212.874*	193.386	841.325	*1.034.711*
1995	199.160	23.088	*222.248*	301.451	1.147.370	*1.448.821*
1997	214.563	21.467	*236.030*	396.650	1.266.556	*1.663.206*

(*): En estos años para el aeropuerto de Manises sólo se dispone de la cifra relativa a movimiento de pasajeros (entradas y salidas). Los datos correspondientes son los siguientes: año 1998, 230.219 pasajeros y año 1990, 325.617 pasajeros.

Fuente: AENA.

La llegada del turismo a la Comunidad Valenciana se realiza fundamentalmente a través de carretera, básicamente en vehículo propio y también en autobús, así como por medio del aeropuerto de L'Altet en Alicante, el cual recoge la mayor proporción del turismo internacional que se dirige a Benidorm y a la Costa Blanca. El aeropuerto de Manises en

Valencia ejerce un notable papel, en cuanto al turismo de negocios se refiere.

4.4.2.- La localización y la especialización turística[82]

Parece oportuno tratar de describir la especialización turística de la Comunidad Valenciana, a partir de la localización de los diferentes destinos que perfilan a la misma desde la perspectiva turística. En ella concurren *resorts* especializados en la acogida de grandes contingentes de turistas, motivados por la oferta de "sol y playa" en hoteles como es el caso de Benidorm o en apartamentos como ocurre en Torrevieja. Junto éstos conviven *resorts* como Morella, en el interior de la Costa Azahar (provincia de Castellón), destino especializado en el turismo de interior y monumental. Sin olvidar ámbitos especializados en el turismo de negocios, congresos y convenciones como es Valencia, cuya capitalidad autonómica y referente económico regional, ejerce un claro papel en esta tipología turística.

Con el objetivo de interrelacionar el peso turístico de la Comunidad Valenciana entre destinos y procedencias, se ha elaborado una matriz de localización-especialización, donde se obtiene una visión conjunta de los principales mercados emisores de turismo hacia la Comunidad Valenciana y los principales destinos de acogida, los cuales se han resumido entre el interior y la costa de las tres provincias que administrativamente constituyen la Comunidad Valenciana como entidad territorial, tratando diferenciadamente tan sólo los destinos de Benidorm y Valencia ciudad.

La matriz se ha construido a partir de los datos de pernoctaciones hoteleras registradas en 1995, lo que reduce la representatividad de la información a una tipología específica de establecimientos (hoteles y hostales), aunque es expresiva de una tendencia turística, permitiendo así obtener el resultado de conjugar los dos factores básicos: origen y destino.

El coeficiente de localización calculado indica la concentración de procedencias por zonas turísticas. Su valor oscila entre 0 y 1. Cuanto más cercanos a 1 se encuentran los valores, se evidencia la predilección de cada procedencia por una zona determinada, mientras que valores cercanos al 0, muestran un reparto más equilibrado entre los distintos destinos.

Consecuentemente, según los resultados obtenidos de la matriz (Tabla 4.19), son los turistas alemanes, seguidos de los británicos, los que obtienen coeficientes más altos, lo cual refleja su preferencia por los destinos del litoral de Castellón y de Alicante en el caso de los primeros y Benidorm para los segundos.

[82] Este apartado se inspira en nuestro trabajo "Balance de la actividad turística de la Comunidad Valenciana, 1995", publicado en AECIT*: La actividad turística española en 1995*, donde efectuábamos un análisis de la localización y especialización turística de la Comunidad Valenciana.

El coeficiente de especialización, por su parte, también se extiende en un intervalo entre 0 y 1, lo que pone de manifiesto la mayor o menor especialización en un mercado o una procedencia determinada, para cada una de las zonas en las que se ha subdividido turísticamente a la Comunidad Valenciana.

Los valores obtenidos se encuentran bastante alejados de la unidad, ello significa que ningún destino está exclusivamente especializado en una procedencia específica. Los resultados más elevados pertenecen a las zonas de interior, las cuales se encuentran condicionadas por el mayor peso específico que allí tiene la demanda de los turistas españoles. En el extremo opuesto se ubica Benidorm y algo más distante el litoral de Alicante y Valencia ciudad, donde la presencia de turistas extranjeros es mucho más significativa, pues comparten en gran medida el protagonismo con los turistas españoles que también tienen allí un volumen destacado[83].

Otro indicador que se desprende de la mencionada matriz es el cociente de localización, el cual cuanto más por encima se encuentra de la unidad, muestra mayor concentración de un determinado mercado emisor en una zona, mientras que conforma se acerca a 0, menor representatividad ostenta ese mercado. El turismo de origen español obtiene cocientes superiores a la unidad en todas las zonas con la única excepción de Benidorm, pues es éste el único destino en el que la demanda extranjera supera a la nacional en el conjunto de un año.

Tabla 4.19.- Matriz de localización-especialización de las zonas turísticas de la C.Valenciana según procedencias en 1995

			Españoles	Alemania	Benelux	Escandinavia	Francia	Italia	R.Unido	Resto mundo	Total procedencias	
	Pernoctaciones		**9.023.470**	**226.613**	**1.196.207**	**73.403**	**470.455**	**215.060**	**3.867.770**	**645.143**	**15.718.121**	***Coeficiente***
		%	57,41	1,44	7,61	0,47	2,99	1,37	24,61	4,10	100	***Especialización***
			Cociente de localización									
Benidorm	**9.449.008**	60,12	0,75	0,25	1,49	0,63	0,60	0,90	1,55	0,91		**0,17**
Litoral Alicante	**2.346.933**	14,93	1,28	2,58	0,43	3,24	1,49	0,94	0,31	1,04		**0,21**
Interior Alicante	**189.894**	1,21	1,50	1,12	0,11	0,53	0,92	1,60	0,06	1,24		**0,30**
Litoral Castellón	**1.500.977**	9,55	1,39	2,76	0,20	0,23	2,45	1,15	0,08	0,95		**0,29**
Interior Castellón	**184.951**	1,18	1,57	1,53	0,09	1,19	0,89	0,67	0,03	0,57		**0,33**
Valencia ciudad	**897.220**	5,71	1,35	1,46	0,18	1,16	1,05	2,31	0,11	2,30		**0,28**
Litoral Valencia	**868.553**	5,53	1,51	1,38	0,15	0,47	1,62	0,64	0,06	0,63		**0,32**
Interior Valencia	**280.585**	1,79	1,58	0,55	0,05	0,22	0,66	0,95	0,02	0,99		**0,33**
Total C.Valenciana	**15.718.121**	100										
	Coeficiente Localización		**0,15**	**0,46**	**0,29**	**0,35**	**0,25**	**0,10**	**0,33**	**0,08**		

Fuente: Monfort (1997: 426).

En definitiva, el valor añadido que implica el empleo de la matriz de localización-especialización turística, es integrar el territorio como un elemento determinante en el análisis de la actividad turística, avanzando así

[83] Si se recalcula la matriz exclusivamente para el turismo de origen extranjero, se obtienen dependencias de mercados claras. Así, existe una relación estrecha de especialización entre Benidorm y turistas procedentes del Reino Unido.

sobre el escueto comentario del reparto de procedencias e incorporando matices sobre el comportamiento de la demanda turística de la Comunidad Valenciana. Máxime, porque la actividad turística como consumidora y usuaria del territorio, debe en todo instante reflejar sobre sí misma la tendencia de su particular evolución. A lo cual se une el papel que es capaz de desempeñar la especialización territorial de la actividad turística, en el ámbito de las rentas de localización que configuran a un destino con atributos comparativamente más atractivos y capaces de desarrollar una superior propensión hacia el logro de ventajas competitivas distintivas y sostenibles.

4.5.- EL SECTOR HOTELERO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA[84]: POSICIONAMIENTO COMPARATIVO EN EL MEDITERRÁNEO ESPAÑOL[85]

La hotelería de la Comunidad Valenciana se caracteriza por la mayor presencia de establecimientos en las categorías media y baja, que corresponde a la respuesta recibida por parte de la demanda consolidada en el modelo turístico valenciano, que se caracteriza por un nivel de gasto que pertenece a los segmentos medio-bajo y bajo, lo que explica la especialización en esas categorías hoteleras. De ahí, pues, que la mayoría (58%) de hoteles de la Comunidad Valenciana, 267 de los 457 establecimientos existentes, pertenece a los rangos inferiores (2 y 1 estrella). Dicha proporción se sitúa por encima de la obtenida por España en su conjunto, la cual está alrededor del 56%, de lo que se deduce la mayor tendencia que conserva el modelo hotelero valenciano de prestar sus servicios a una demanda con un nivel de gasto inferior, circunstancia perfectamente extrapolable a otras zonas turísticas, de la misma manera, volcadas en atender un turismo de masas con motivación preferentemente dirigida al consumo de "sol y playa".

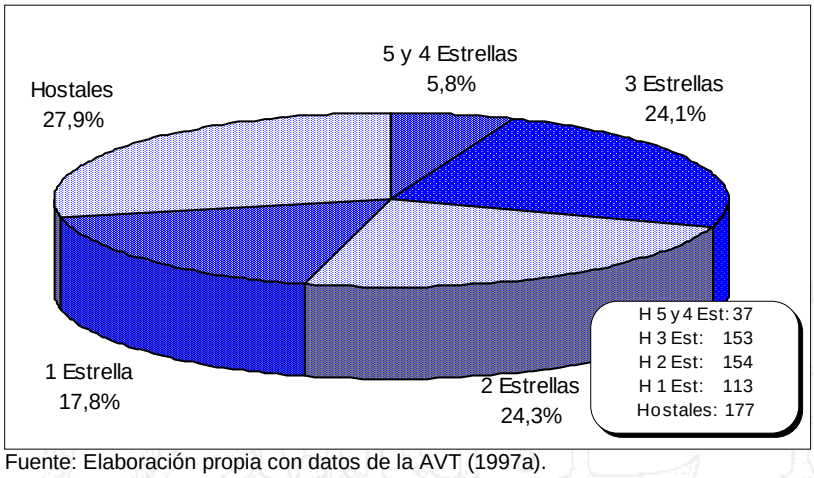
En consecuencia, se explica el reducido peso que ostentan dentro de la hotelería valenciana, los establecimientos de categoría superior, ya que

[84] El Epígrafe 4.5 constituye un resumen de nuestro trabajo de investigación del Tercer Ciclo: “El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: Estrategias de competitividad” (Monfort 1995b), del cual fue tutor el profesor Dr. J.A. Martínez Serrano y leído en el Departamento de Estructura Económica (Economía Aplicada II) de la Universitat de València (Estudi General), en junio de 1995.

[85] Los datos empleados en la elaboración de este apartado, cuando no ha podido evitarse, proceden de la *Encuesta sobre la estructura de los establecimientos hoteleros 1991*, confeccionada por el INE y publicada en 1993, con información relativa a 1991. Puede resultar cierto que esta información se encuentre parcialmente desfasada, pero también debe contemplarse el carácter estructural de la misma, lo que le confiere una mayor representatividad, dado que las grandes magnitudes del sector no se modifican con tanta celeridad. Incluso el hándicap de ser los datos anteriores a los dos grandes eventos organizados en España en 1992: JJ.OO. de Barcelona y EXPO de Sevilla, no desvirtúan las cifras, que a su vez no son ajenas a dicha realidad, tal como se deduce de las operaciones de capital contabilizadas en esa fecha por dicha Encuesta (véase la *Estructura de gastos,* en el apartado 4.5.2 de este capítulo). Sólo las aperturas de hoteles efectuadas en el mismo año 1992 podrían alterar esta radiografía referida al año ‘91, pero la información suministrada por el propio INE, en la *Encuesta piloto sobre la estructura de las empresas hoteleras 1992*, publicada en 1995, ratifica la validez que mantienen los datos imputables a 1991. La encuesta del INE correspondiente a 1992 no resulta eficiente a los fines de esta investigación, dado su carácter nacional y sumamente agregado, aunque se ha utilizado para contrastar extremos puntuales en distintos momentos de la elaboración de esta tesis.

inserta en las máximas categorías, cinco o cuatro estrellas, tan sólo figura una pequeña parte (8%) de los hoteles valencianos, frente al 12% de media a nivel nacional. Circunstancia que obedece al peso que en el conjunto nacional juegan los hoteles de ciudad (en 1996 representaban el 15% de la oferta hotelera española, sin incluir a Barcelona y Valencia); establecimientos básicamente dirigidos a un turismo con motivaciones diferentes a las de los usuarios del "sol y playa".

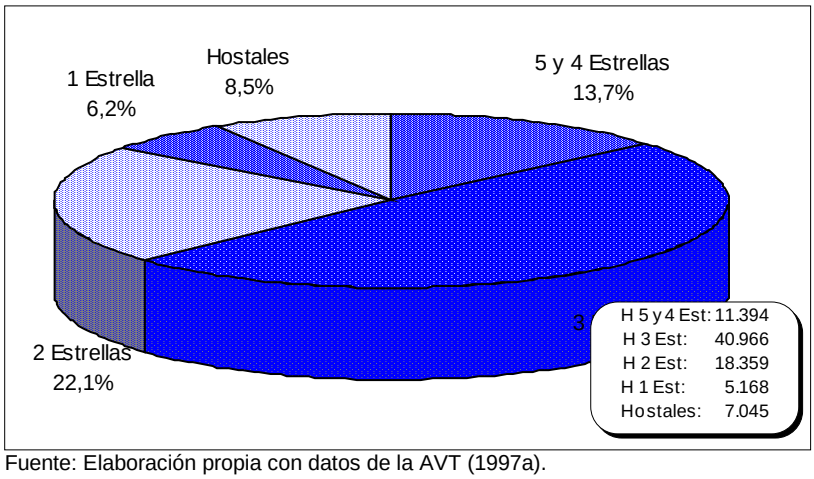
Gráfico 4.7.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana por categorías, 1996



Fuente: Elaboración propia con datos de la AVT (1997a).

En la Comunidad Valenciana el amplio desarrollo de la planta hotelera se articula en torno a los alojamientos de costa ("hotelería de litoral"), donde se observa, de acuerdo con lo anterior, una especialización en categorías medio-bajas y bajas, por las influencias de una demanda procedente de un modelo masivo y poco exigente. Ello queda patente por medio del número de plazas concentradas en esos establecimientos.

Gráfico 4.8.- Plazas en hoteles y hostales de la C. Valenciana por categorías, 1996

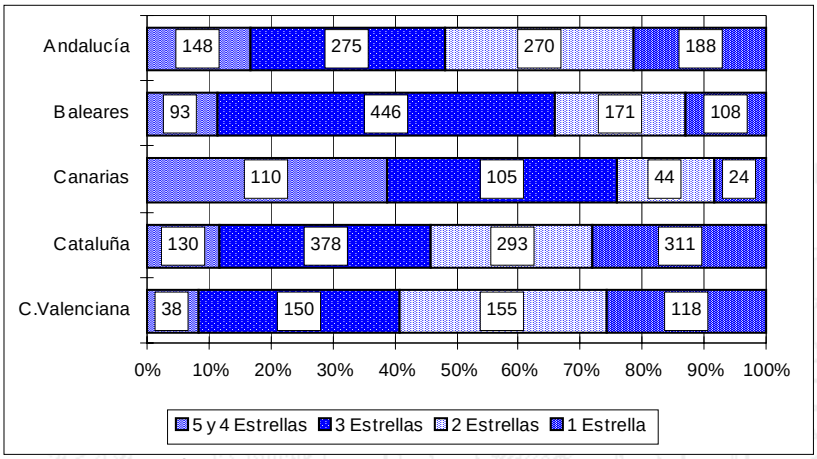


Fuente: Elaboración propia con datos de la AVT (1997a).

Sin embargo, a pesar de la similar estructura de la hotelería de las distintas zonas mediterráneas españolas, en las cuales se han desarrollado

paralelamente modelos turísticos afincados en atributos naturales, entiéndase "sol y playa", debe subrayarse el caso de Canarias, por el mayor predominio de los establecimientos hoteleros adscritos a las máximas categorías, lo que se debe al intento de ese modelo por tratar de atender segmentos de demanda con niveles de gasto turístico elevado, si bien la situación de esa planta hotelera al no conseguir posicionarse entre los segmentos que pudieran rentabilizar las inversiones, tal como se constata en algunos de los gráficos que a continuación pueden observarse en estas páginas, se encuentra en el momento presente ante la necesidad de llevar a cabo amplios reajustes dirigidos a la modernización de sus instalaciones, que puedan reconducir su capacidad competitiva.

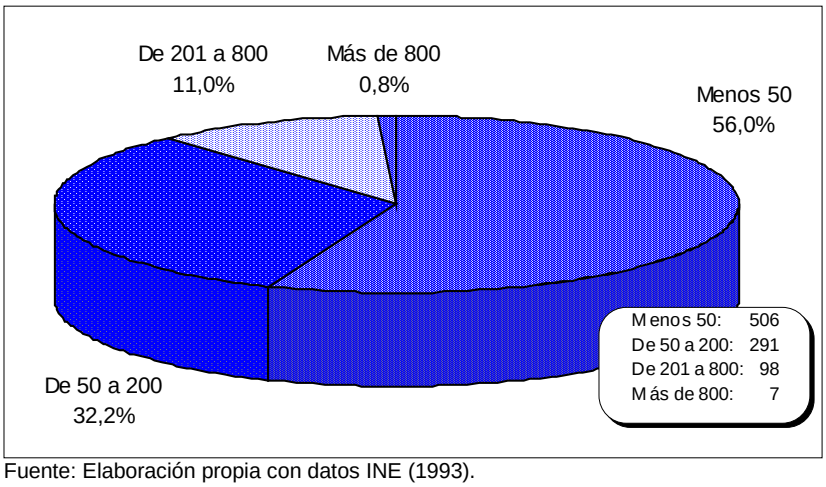
Gráfico 4.9.- Hoteles por categorías en los destinos del Mediterráneo español, 1996



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados directamente por el Centro de documentación del IET , a 12-12-96.

En la Comunidad Valenciana prevalecen los establecimientos hoteleros de tamaño reducido, ya que más de la mitad (56%) tienen menos de 50 plazas, frente a una bajísima proporción, que no llega al uno por ciento, con una capacidad que excede las 800 plazas.

Gráfico 4.10.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana según capacidad (plazas), 1991



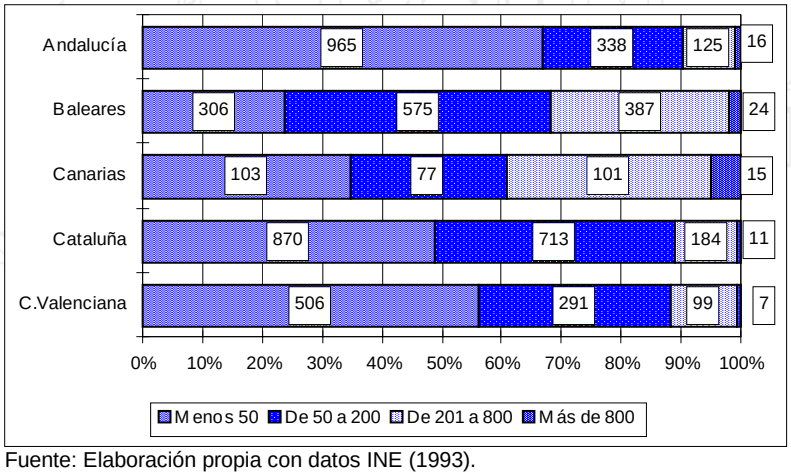
Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

De nuevo, el tamaño de los establecimientos es una variable relacionada con la demanda en la que está especializado el modelo turístico valenciano y muy especialmente con el surgimiento de ese modelo, que responde a la implantación de negocios familiares para atender el "fenómeno" turístico en sus orígenes, conllevando tal circunstancia la atomización y los problemas de gestión en los que se encuentran inmersos la gran mayoría de los hoteles del litoral de la Comunidad Valenciana, con graves problemas de supervivencia.

La distribución de la actividad hotelera, atendiendo a la capacidad en plazas de cada una de las Comunidades Autónomas (CC.AA.) con destinos mediterráneos competitivos del valenciano, resulta similar teniendo un ligero sobrepeso los establecimientos de cierto mayor tamaño en los casos de Canarias y Baleares, como corresponde a los modelos masificados de ambas islas, fuertemente controlados desde sus inicios por cadenas hoteleras caracterizadas siempre por una mayor dimensión de sus establecimientos, que favorecen la atención a clientes de “grandes grupos” canalizados por medio de paquetes turísticos.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Gráfico 4.11.- Hoteles y hostales por capacidad en los destinos del Mediterráneo español, 1991



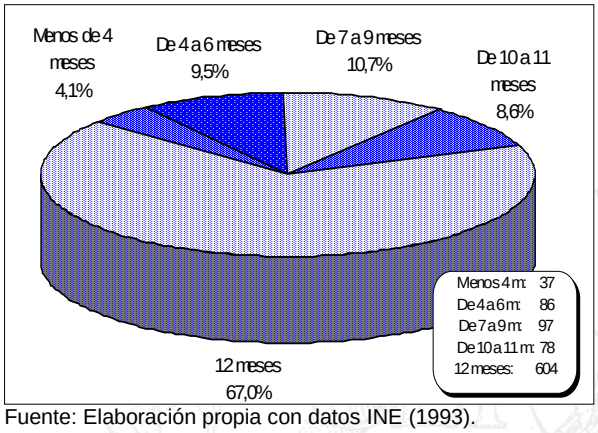
Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Dentro de estas grandes pinceladas, con las que se trata de efectuar un sucinto diagnóstico actualizado de la planta hotelera valenciana, cabe reseñar la estacionalidad que registran en su actividad los hoteles valencianos. De tal manera que se constata en la distribución temporal de la actividad hotelera valenciana, como dos de cada tres (67%) establecimientos hoteleros ofrecen sus servicios los doce meses del año. La Comunidad Valenciana se configura así como una de las comunidades con menor estacionalidad en la actividad hotelera, solamente superada en este sentido, por las comunidades de Canarias y Andalucía, que mantienen el 92% y 78%, respectivamente, de sus establecimientos activos durante los 12 meses del año.

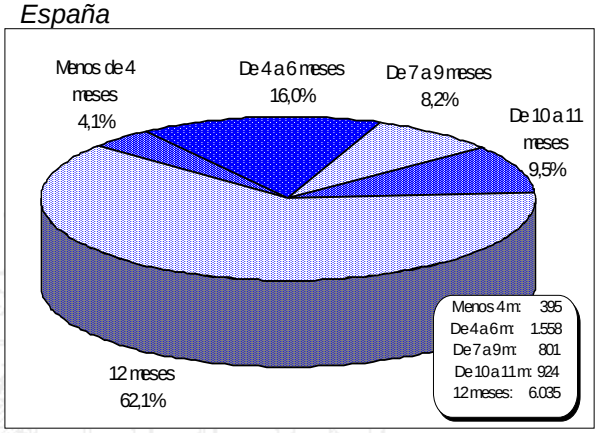
Atendiendo a los establecimientos en función de los periodos de apertura, destacar que los hoteles que cierran tan sólo un mes al año lo hacen bajo un criterio, generalmente, de parada técnica para efectuar funciones de acondicionamiento y corrección de defectos, de tal forma que en puridad no corresponde imputarles estacionalidad en sentido convencional a su pauta de funcionamiento, sino antes al contrario reconocer la responsabilidad empresarial de esta medida, a fin de dedicar al menos ese periodo para la adecuación de las instalaciones a las exigencias de la demanda que atienden esos hoteles, pues en tal actuación suelen incurrir los establecimientos familiares, de reducido tamaño y de considerable antigüedad en sus instalaciones.

Gráfico 4.12.- Hoteles y hostales de la C. Valenciana y España por meses de actividad, 1991

Comunidad Valenciana



España



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

A continuación se va a efectuar un breve repaso a distintos servicios que prestan los establecimientos hoteleros, a fin de constatar la integración vertical o diversificación afrontada de manera individual por los hoteles, con el objetivo de satisfacer la demanda generada desde distintas tipologías de cliente, que exigen servicios variados a estos establecimientos. De modo que sólo aquellos hoteles con una flexibilidad suficiente o con capacidad para afrontar variados servicios, tal como lo requiere la demanda procedente del turismo deportivo o de negocios y convenciones, por citar dos claros ejemplos, podrán permanecer en mayor medida y con superior intensidad activos en el mercado, especializándose en aquellas parcelas que marcan las tendencias turísticas actuales.

Ello explica la consideración que se efectúa a continuación, al repasar algunos de los principales servicios que en estos momentos prestan los establecimientos hoteleros, con carácter complementario a lo que es su función principal, el alojamiento de los clientes, y que va tomando relevancia en la estructura de ingresos de los negocios turísticos, aunque de forma todavía incipiente, aunque la evolución de determinados modelos turísticos y la especialización seguida por algunos de sus establecimientos, ha hecho que comenzaran a tener peso propio ciertos servicios susceptibles de ser satisfechos por los hoteles, que han ido encontrando un hueco en la

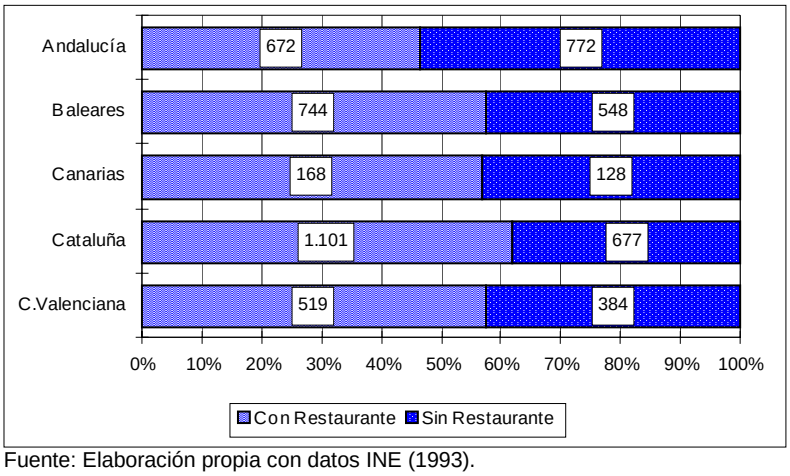
demanda hasta convertir a precisos establecimientos en especialistas en la organización de congresos o en la atención a clientes con motivación deportiva, al disponer de instalaciones al efecto.

Así, subrayar que los servicios más habituales que, complementariamente al alojamiento, ofrecen los establecimientos hoteleros, por orden decreciente de importancia en su partida de ingresos, corresponden a los de restauración, bar/cafetería, sala de fiestas, sala de congresos y reuniones e instalaciones deportivas.

Respecto al servicio de restauración, la proporción de establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana que ofrece este servicio es muy similar a la que registran el resto de zonas turísticas del Mediterráneo español que, por su grado de implicación en la actividad turística, constituyen una adecuada referencia. En todas ellas dicha magnitud se sitúa alrededor del 60%, sin embargo este valor hay que enmarcarlo en el contenido de los datos utilizados, que incluyen, por razones de la metodología estadística, a los hostales, siendo en estos establecimientos excepcional la existencia de servicios de restauración.

El amplio número de establecimientos hoteleros que en la Comunidad Valenciana incluye los servicios de un restaurante, responde a la filosofía de la hotelería valenciana de orientar el negocio hacia una demanda primordialmente de índole turística, que en sus orígenes configuraba el paquete turístico con el alojamiento y al menos la media pensión, a lo que cabe unir el importante papel desempeñado en el turismo de negocios por parte de los restaurantes de hoteles, lo que explica la proporción de establecimientos que incorporan este servicio. Recuérdese, además, la estrecha relación que guardan numerosas ciudades de la geografía española con establecimientos hoteleros de cierta solera, que han amparado tertulias y grandes reuniones por razones familiares, profesionales e incluso de prestigio social, que ha consolidado una oferta de establecimientos arraigados en esos municipios, de lo que es un buen ejemplo regional el papel que juega el Hotel Astoria-Palace en la ciudad de Valencia.

Gráfico 4.13.- Hoteles y hostales con restaurante en los destinos del Mediterráneo español, 1991

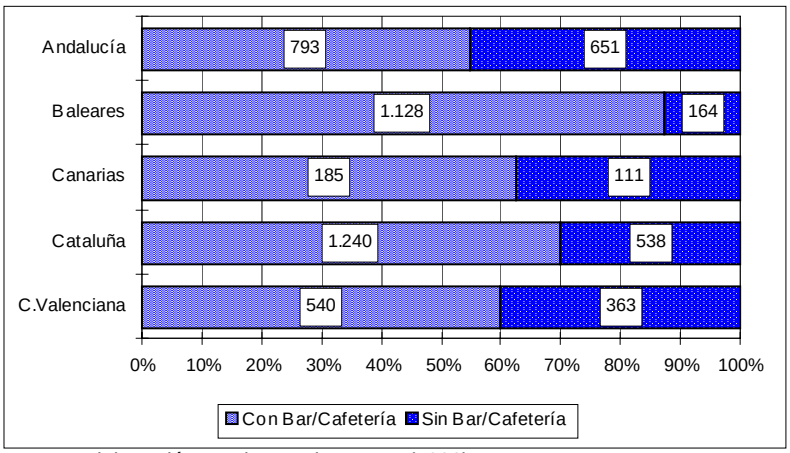


Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

El tamaño es otro elemento que debe ser considerado en el momento de evaluar la oferta de restauración de los hoteles, que tradicionalmente ha adolecido de una calidad inferior a la media, salvo honrosísimas excepciones, y que ha subsistido merced al aforo de los mismos, muy superior al disponible en los restaurantes existentes para satisfacer la demanda gastronómica de cualquier ciudad, lo que les permite atender grandes banquetes y celebraciones sólo al alcance de esos establecimientos de un tamaño superior al de la restauración convencional.

En el caso del servicio de bar/cafetería, en general el volumen de establecimientos que disponen de dicho servicio es elevado. También, dos de cada cinco establecimientos de la Comunidad Valenciana ofrecen este servicio a sus clientes, proporción semejante a la correspondiente a los otros destinos mediterráneos de España, con la salvedad que presentan los establecimientos hoteleros de las Islas Baleares, en cuyo caso más del 80% de la oferta cuenta con este servicio; de nuevo tiene validez la aclaración efectuada sobre la distorsión que produce el incluir los hostales, que generalmente tampoco incorporan este servicio.

Gráfico 4.14.- Hoteles y hostales con bar/cafetería en los destinos del Mediterráneo español, 1991

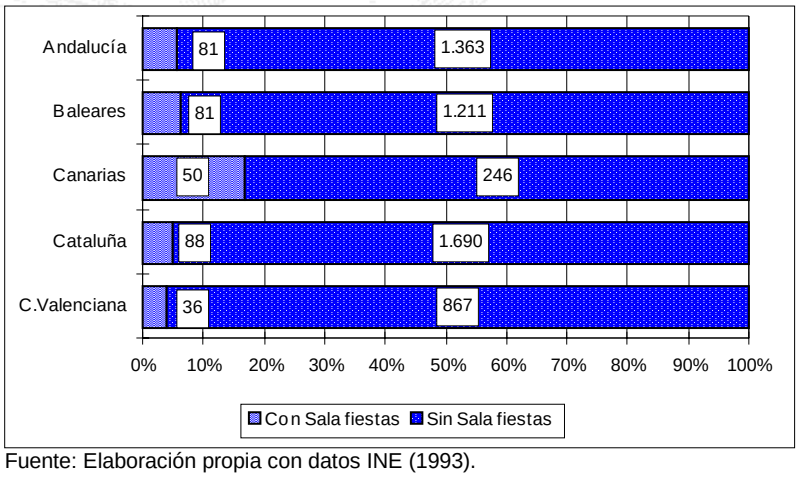


Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

La existencia de bar/cafetería en los establecimientos hoteleros ocupa un puesto complementario al de la restauración, aunque su inferior desarrollo entre los hoteles valencianos se debe a la enorme proliferación de este tipo de locales en las distintas zonas turísticas de la Comunidad Valenciana, aunque es cierto que se trata de un servicio que ha comenzado a recuperar protagonismo entre los hoteles, toda vez que ha cuajado el surgimiento de una nueva forma de viaje canalizado por los *touroperadores*, el *all inclusive*[86] ("todo incluido") que pretende salvar los precios actuales de los bares y cafeterías ubicados en puntos turísticos, suministrando ese servicio dentro del paquete turístico adquirido en origen. Es una prueba más de la enorme restricción en el gasto turístico de los clientes de "sol y playa" tradicional, cuya disponibilidad para consumos extras es severamente reducida y exigen nuevas formas para mantener sus hábitos de consumo, cobrando así un nuevo protagonismo la oferta del servicio de bar/cafetería por el mismo establecimiento hotelero que los acoge durante su estancia vacacional.

Resulta de alguna manera sorprendente, dadas las características del consumidor turístico del producto "sol y playa", el cual predomina en los modelos turísticos del Mediterráneo español, constatar el reducido número de establecimientos hoteleros entre cuyos servicios se encuentra la sala de fiestas. Tan sólo en las Islas Canarias la proporción de establecimientos hoteleros que disponen de esta oferta supera el 15%. En el resto de Comunidades, incluida la Comunidad Valenciana, ese porcentaje no alcanza el diez por ciento.

Gráfico 4.15.- Hoteles y hostales con sala de fiestas en los destinos del Mediterráneo español, 1991



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

[86] El *all inclusive* ("todo incluido") se trata de un producto ofrecido por numerosos hoteles de destinos mediterráneos, los cuales han percibido las dificultades de sus clientes por mantener sus consumos a los nuevos precios de la oferta complementaria de algunos de ellos, especialmente por lo que se refiere a bares, heladerías etc. De tal manera que esos hoteles suministran, a través de la fórmula del "todo incluido", por un complemento pagado en origen, junto con el resto del precio del paquete turístico, unos bonos con los cuales se pueden realizar esos consumos extras (refrescos. alcohol -sobre todo-, helados, etc.) dentro del propio hotel, eludiendo así los precios de los establecimientos especializados, inasequibles para la capacidad de gasto del turista medio de estos destinos. El hotel acaba estableciendo una competencia en el entramado turístico que provoca discrepancias fuertes entre los distintos foros empresariales, afectados por tal estrategia.

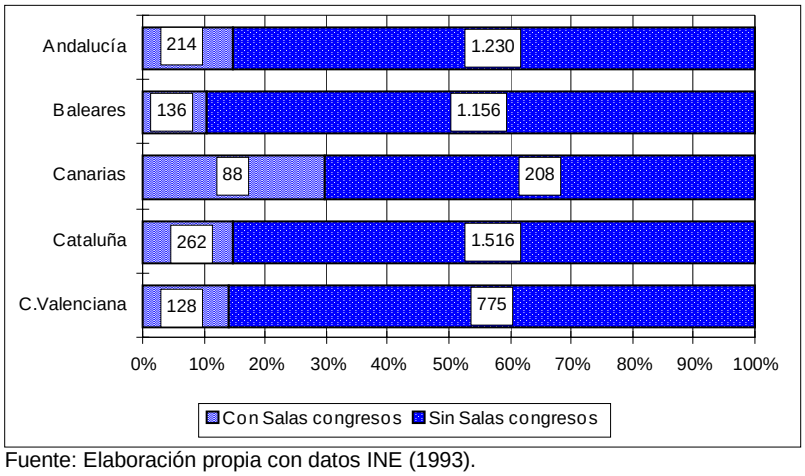
Aquí también cobra sentido el argumento esgrimido en el caso del servicio de bar/cafetería, pues la existencia de locales de ocio ajenos a las instalaciones hoteleras hizo poco rentable la inversión en los mismos por parte de los hoteles valencianos, reservándose dicha oferta únicamente en aquellos locales aislados de núcleos urbanos o con unas instalaciones lo suficientemente amplias para ofertar ese servicio como atractivo complementario del propio hotel.

La disponibilidad de salas de congresos y reuniones es ligeramente superior a la dotación de sala de fiestas, dado que más del 15% de los hoteles ofrecen dicho servicio. Aún así, el escaso número de establecimientos hoteleros que disponen de instalaciones capaces de sustentar congresos y convenciones en la Comunidad Valenciana, es una característica contra la cual se viene luchando, precisamente en el momento en que surge la necesidad de optar por la diversificación del modelo turístico, entre otras vertientes, hacia el turismo de congresos. Así, los nuevos establecimientos hoteleros que abren sus puertas habitualmente ya tratan de incorporar salas de distinto tamaño que les permita acoger diferentes tipos de convenciones, que favorezca una nueva faceta en su especialización hotelera, a la vez que contribuye a reducir la estacionalidad, al propiciar el desarrollo de esos eventos, haciéndolos coincidir con las épocas de una mayor relajación en la demanda.

Las acciones en favor del turismo de negocios se fundamentan en el gran volumen de gasto en el que incurren las empresas por este concepto, que se ha convertido en la segunda partida de gasto, tras los costes laborales, para las compañías. Aunque todo ello se encuentra estrechamente relacionado con la evolución del ciclo económico que atraviesan las empresas, pues es sabido que en los últimos años se ha registrado un elevado ahorro en este concepto, demostrado por la sustitución de los hoteles de lujo por otros de categoría y precio inferior, al igual que se ha recurrido a estancias más reducidas en esos establecimientos[87].

Gráfico 4.16.- Hoteles y hostales con salas de congresos en los destinos del Mediterráneo español, 1991

[87] También se ha constatado la sustitución de los billetes aéreos de primera clase por el de turista o incluso el aprovechamiento de tarifas reducidas o vuelos chárter.

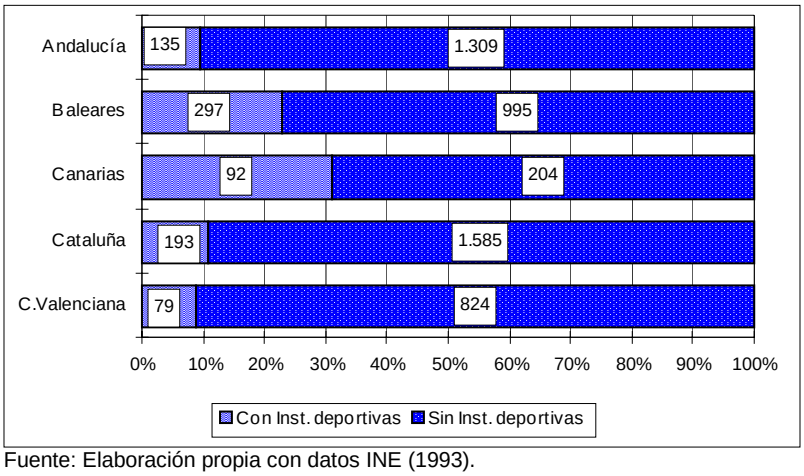


Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Los establecimientos hoteleros valencianos con salas de congresos son todavía insuficientes, máxime si se considera la escasez de alternativas fuera de estos recintos para la organización de congresos y convenciones, por lo cual entre las apuestas de futuro de las empresas hoteleras de la Comunidad Valenciana se encuentra la creación de oferta que incluya instalaciones de estas características, que permita albergar distintos acontecimientos, especializando así a ciudades como Valencia en el turismo de negocios en todas sus dimensiones, consolidado ya, como es bien conocido, el turismo por motivación ferial. A ese fin, contribuye la inauguración de sendos palacios de congresos y convenciones, en las ciudades de Alicante y Valencia, aunque seguirán siendo de gran utilidad estas infraestructuras en el contexto de la oferta hotelera, por su mayor flexibilidad y diversidad para acoger estos encuentros de diferente tamaño y con frecuente coincidencia temporal en las convocatorias.

Se cierra este recorrido por la oferta de servicios prestados por establecimientos hoteleros con las instalaciones deportivas. En este caso, la Comunidad Valenciana se encuentra, junto con Andalucía, en el furgón de cola de los destinos mediterráneos españoles. Sólo uno de cada diez establecimientos cuenta con instalaciones deportivas al servicio de sus clientes. Dicha proporción es notablemente inferior a la que se observa en las Islas Baleares y Canarias, en las cuales se registran porcentajes del veinte y treinta por ciento, respectivamente.

Gráfico 4.17.- Hoteles y hostales con instalaciones deportivas en los destinos del Mediterráneo español, 1991



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Al igual que se ha señalado con las salas de congresos, la escasez de establecimientos hoteleros con instalaciones deportivas responde una vez más al monocultivo turístico de la Comunidad Valenciana, centrado excesivamente en el turismo de "sol y playa", a pesar de existir excelentes condiciones para la práctica deportiva desde distintas especialidades, que nunca han sido sabiamente aprovechadas por los establecimientos hoteleros al planificar su construcción y dirigir su especialización, hecho reiteradamente denunciado por los turistas a través de la encuesta explotada en el Capítulo 3 y detalladamente reproducida en el Anexo II.

En el momento en que la necesidad de diversificar el producto turístico es una realidad, emerge la oportunidad de considerar las instalaciones deportivas como elemento sustancial que favorezca nuevas especializaciones para la planta hotelera, de ahí que se esté en el momento actual prácticamente en el umbral de inicio de esta especialización, para la cual se poseen las condiciones naturales necesarias, y se precisa de la apuesta decidida por parte de los responsables empresariales, a fin de canalizar hacia esa nueva oferta las inversiones que se vayan programando, así como reconvertir parte de aquellos establecimientos hoteleros que tengan la posibilidad de reconducir sus instalaciones hacia la especialización en prácticas deportivas próximas a su entorno de actividad. En tal sentido, se pueden citar los ejemplos mostrados por determinados establecimientos hoteleros plenamente identificados con un campo de golf o con un pequeño campo de fútbol que en ambos casos favorece la estancia de profesionales y “amateurs” que pueden practicar sus deportes bajo unas condiciones hoteleras francamente competitivas.

4.5.1.- La estructura de ingresos

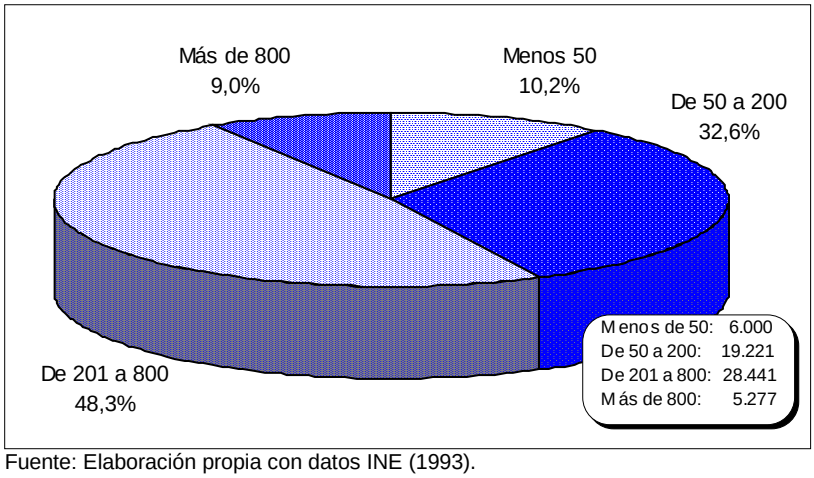
Respecto a los ingresos ordinarios generados por los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana, existe un considerable grado de concentración, dado que el 57% de los mismos es aportado por los establecimientos de más de 200 plazas, que sólo suponen un 12% del total de establecimientos hoteleros de esta región.

En particular, la mayor parte de los ingresos ordinarios provienen de establecimientos "medianos" (entre 200-800 plazas). Estos establecimientos generan el 48% de los ingresos y suponen tan sólo un 11% del total de establecimientos de la Comunidad Valenciana. Los hoteles "grandes" (más de 800 plazas) representan un 1% del total de hoteles y producen un 9% de los ingresos. La mayor parte (88%) de establecimientos valencianos son "pequeños" (menos de 200 plazas) y producen el 43% de los ingresos por actividades ordinarias.

En consecuencia, se intuye una dificultad añadida a la generación de ingresos por parte de los establecimientos hoteleros, en función de su tamaño, existiendo una concentración de ingresos en el tamaño mediano de hotel, que parece sugerir cómo el umbral de rentabilidad que es capaz de proporcionar un establecimiento hotelero, comienza a partir de un tamaño mínimo que en estos instantes se encontraría a partir de las 200 plazas. Sin menoscabo de la excelente gestión que aguarda a aquellas instalaciones competitivas, construidas para atender demandas regulares, que están en la base de los “hoteles con encanto”, que constituyen una nueva gama del producto hotelero, altamente competitivo, pero que de igual modo no genera unos voluminosos ingresos, y que descansa su prosperidad en la gestión familiar o en la altamente profesional de cadenas hoteleras experimentadas, capaces de compartir costes de funcionamiento y de comercialización.

Si se atiende al origen de los ingresos ordinarios obtenidos por los hoteles de la Comunidad Valenciana, se constata que un 86% de los mismos son ocasionados por los servicios de alojamiento y restaurante. La distribución de los ingresos según su origen en la Comunidad Valenciana es muy similar a la que se observa en otros hoteles ubicados en el conjunto de destinos mediterráneos de España.

Gráfico 4.18.- Ingresos en hoteles y hostales de la C. Valenciana por capacidad -plazas-, 1991 (millones PTA)

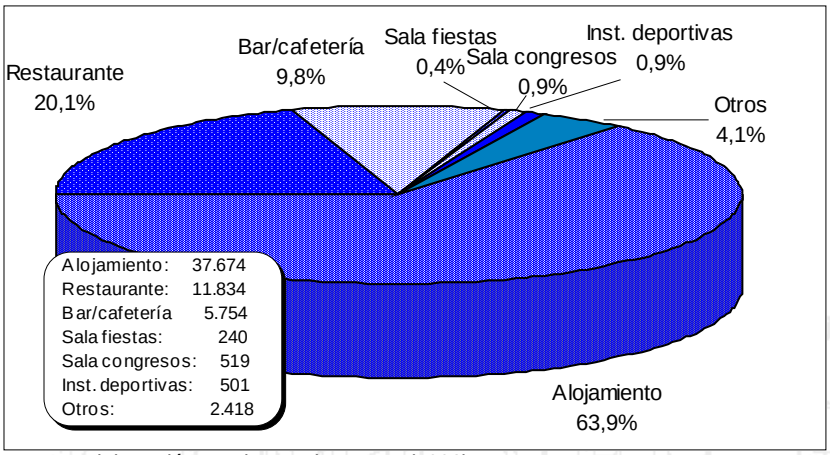


Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Incluso si se consideran los ingresos provenientes del bar/cafetería, se computa el 94% de los ingresos hoteleros, lo que evidencia el manifiesto

retraso que todavía subsiste en la diversificación del producto hotelero, que en la Comunidad Valenciana es especialmente agudo, si bien la necesidad de atender nuevos nichos de demanda exige de manera insoslayable incluir nuevas prestaciones entre los servicios hoteleros, que hagan competitivas, por la vía de esa adaptación a la demanda actual, las instalaciones de la planta hotelera valenciana.

Gráfico 4.19.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Sin olvidar que el rol que han estado llamados a desempeñar históricamente los hoteles es la prestación de servicios de alojamiento y manutención, por lo cual, toda política que pretenda modificar convicciones que pertenecen a culturas de empresa plenamente identificadas con la tradición del sector hotelero, exige tareas complementarias de concienciación de los empresarios hoteleros y de los gestores de esos negocios, que les haga responsables y comprometidos con el estilo de dirección que deben imprimir a sus establecimientos con la meta de hacerlos crecientemente competitivos, aspectos que se tratarán ampliamente en el Capítulo 6.

Situación que en ocasiones choca frontalmente con los niveles de formación de los directivos y del global de los trabajadores del sector, que dificulta sobremanera la asunción de directrices o medidas que faciliten la incorporación de técnicas o fórmulas que contribuyan a la mejora competitiva del negocio hotelero valenciano.

Tabla 4.20.- Nivel de formación de los recursos humanos en las empresas turísticas de la C. Valenciana, 1991

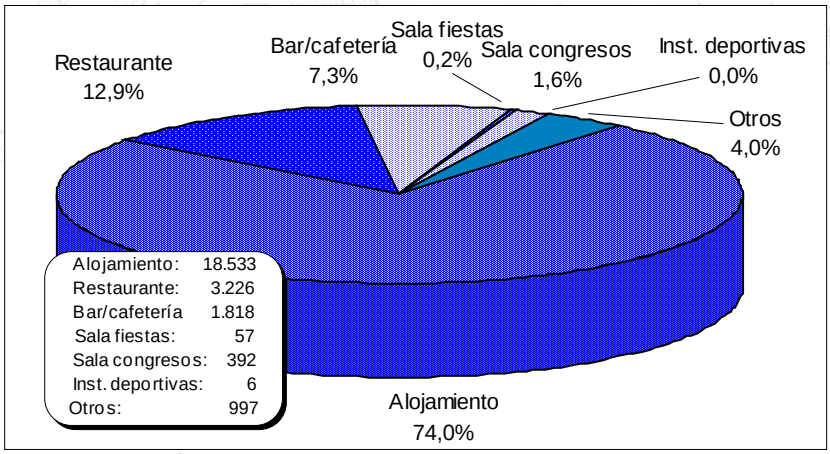
Nivel de formación	Empleados (%)	Empleadores (%)
EGB o menos	50	66
BUP	12	16
F. Profesional	11	7
Título medio	1	3
TEAT	4	2

Universitarios	1	1
NS/NC	21	5
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos ITVA (1991).

Por otro lado, mencionar que la mayor parte de los ingresos ordinarios generados por los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana (58%), corresponde a establecimientos que no forman parte de una cadena hotelera, como es lógico deducir, dado el bajo grado que todavía registra el modelo hotelero valenciano en cuanto a su integración en cadenas[88]. Aunque esta realidad está experimentando una transformación vertiginosa, tal como se evidencia a partir de la Encuesta "Hoteles 1", donde se concluye que el 23% de los hoteles valencianos pertenecen a cadenas (33% en el caso de los de ciudad), lo que representa el 43'7% por el volumen de plazas, dado el mayor tamaño medio de los establecimientos pertenecientes a cadenas. Además, hospedaron al 51'4% de la demanda en 1995 y facturaron 35.106 millones de PTA, que supuso el 42'5% de la producción hotelera valenciana, con una ocupación media de los establecimientos en torno al 70%, atendida por el 43'9% de los empleados en el sector hotelero de la Comunidad Valenciana.

Gráfico 4.20.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana que forman parte de cadenas según su origen, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Asimismo, se pueden observar ciertas diferencias respecto al origen de los ingresos ordinarios de los establecimientos valencianos, en función de que éstos formen parte o no de una cadena hotelera. Así, mientras que el servicio de alojamiento produce un 74% de los ingresos en los establecimientos que forman parte de una cadena hotelera, dicho servicio sólo aporta un 57% de los ingresos en el caso de establecimientos que no

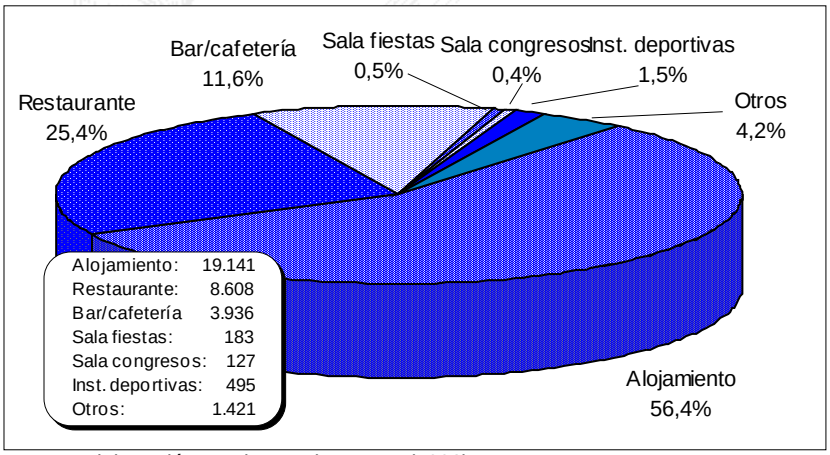
[88] Según el Anuario IH (1996), citando fuentes de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, en 1995 existían en España 80 cadenas censadas, con una facturación de 380.100 millones de PTA, a través de 1.020 establecimientos afiliados, que representan por medio de sus 352.262 camas el 18'5% del sector hotelero español y el 38'9% de la oferta de alojamiento. Las categorías de los establecimientos en que se han especializado las cadenas hoteleras se ubican en las 3-4 estrellas.

forma parte de cadena. Por el contrario, el servicio de restaurante genera mayores ingresos en los casos en que el establecimiento hotelero es ajeno a una cadena (25%), mientras que si está asociado, estos ingresos alcanzan un moderado volumen en torno al 13%, debido a la mayor diversificación de servicios existente entre los hoteles de cadena. La gran mayoría (75%) de los ingresos por convenciones y congresos son generados por establecimientos hoteleros que forman parte de una cadena hotelera.

Las oportunidades derivadas de la participación en una cadena hotelera, bien sea bajo la fórmula de propiedad (absoluta o participada), franquicia, contratos de arrendamiento, gestión o *management*, conllevan entre otras ventajas, las de la comercialización a gran escala, figura esencial para el negocio turístico en general y para el hotelero en particular, junto a los ahorros en costes o el acceso a sistemas de información computerizados.

Es sabido que la vida del negocio turístico depende en gran medida de la comunicación del producto, de dar a conocer las posibilidades de un destino y de los negocios allí enmarcados, por lo cual resulta lógico que las cadenas hoteleras tengan más oportunidades, por razones de economías de escala, para efectuar la comercialización de sus establecimientos. De ahí que se produzca una mayor respuesta de la demanda, traducida en ingresos, respecto a los establecimientos alineados en una cadena hotelera, que tienen más posibilidades de canalizar y difundir con eficacia su oferta de alojamiento.

Gráfico 4.21.- Ingresos en hoteles y hostales que no forman parte de cadenas en la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

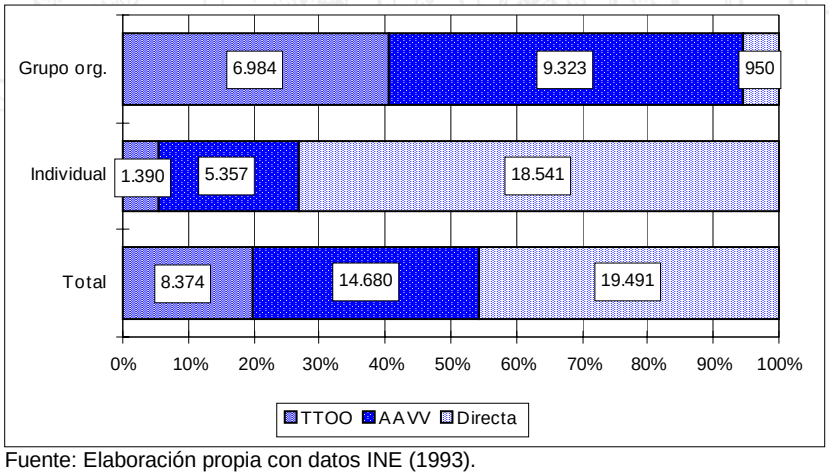
En tanto que los hoteles individuales precisan superiores esfuerzos en la promoción de su producto, a fin de alcanzar la máxima rentabilidad, lo que requiere comercializar otros recursos del propio establecimiento con especial profusión, lo que justificaría, en cierta medida, ese mayor peso mencionado de que gozan los hoteles independientes en cuanto a resultados, respecto al consumo generado en sus restaurantes; que también

respondería a una gastronomía más cuidada que juega un papel como hecho diferencial, respecto a la restauración de cadenas, sin desdeñar el cuidado que puedan prestar algunas a esta especialidad.

El tamaño medio de los establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras, explica sobradamente que sean éstas las que facturen la mayor parte de los ingresos derivados del empleo de sus salas para la organización de congresos, que no están al alcance por problemas de capacidad, de los hoteles más reducidos que configuran el grueso de los independientes. Al margen, como ya se ha mencionado, de los grandes, individuales y emblemáticos de una ciudad o zona que sí participan adecuadamente en el segmento del turismo por motivación de congresos o convenciones, sin que pueda alcanzarse el volumen facturado por las cadenas, debido, precisamente, al ingente número de hoteles no asociados a éstas y con unas dimensiones que imposibilitan la organización de eventos por motivos profesionales.

Siguiendo con alguno de los aspectos que perfilan la generación de ingresos en los establecimientos hoteleros, significar que existen importantes diferencias en la comercialización de los servicios hoteleros de la Comunidad Valenciana, en función de que el usuario de los mismos viaje individualmente o de forma organizada.

Gráfico 4.22.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación y de viaje, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

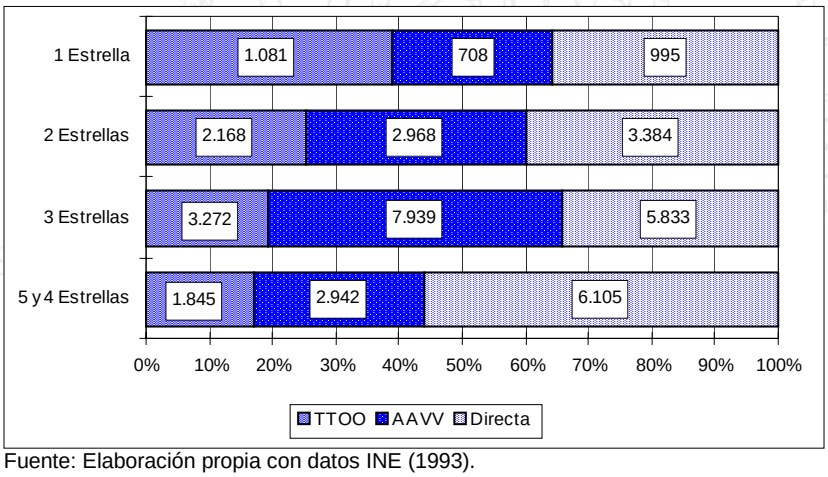
Cuando los clientes del establecimiento hotelero han organizado su viaje de forma individual, los hoteles obtienen la mayoría de sus ingresos (70%) a través de la contratación directa de sus servicios, siendo la contratación por medio de agencias de viajes y *touroperadores* poco habitual (un 24% y 6% de los ingresos, respectivamente). Por el contrario, cuando se trata de clientes que viajan en grupos organizados, la principal forma de comercialización utilizada por los hoteles de la Comunidad Valenciana es la contratación de sus servicios por medio de agencias de viajes (54% de los ingresos) y *touroperadores* (41% de los ingresos),

mientras que la contratación directa sólo reporta un 5% de los ingresos por actividades ordinarias en dichos hoteles, hechos que se reproducen con total sintonía en las experiencias de Benidorm y Peñíscola.

Si se tiene en cuenta la categoría de los hoteles de la Comunidad Valenciana, se observa que son los hoteles de menor categoría los que obtienen el principal de sus ingresos comercializando sus servicios a través de *touroperadores*. Así, mientras los hoteles de una estrella obtienen un 39% de sus ingresos ordinarios a través de *touroperadores*, dicho porcentaje es de sólo un 17% en el caso de los hoteles de cinco y cuatro estrellas. Éstos últimos obtienen la mayor parte de sus ingresos (56%) a partir de la contratación directa. Los hoteles de tres estrellas son los que utilizan preferentemente las agencias de viaje para comercializar sus servicios, obteniendo un 47% de sus ingresos merced a este procedimiento, lo que se explica por ser la categoría hotelera dominante entre la "hotelería de litoral", tal como se constata en Benidorm y Peñíscola.

BIBLIOTECA VIRTUAL

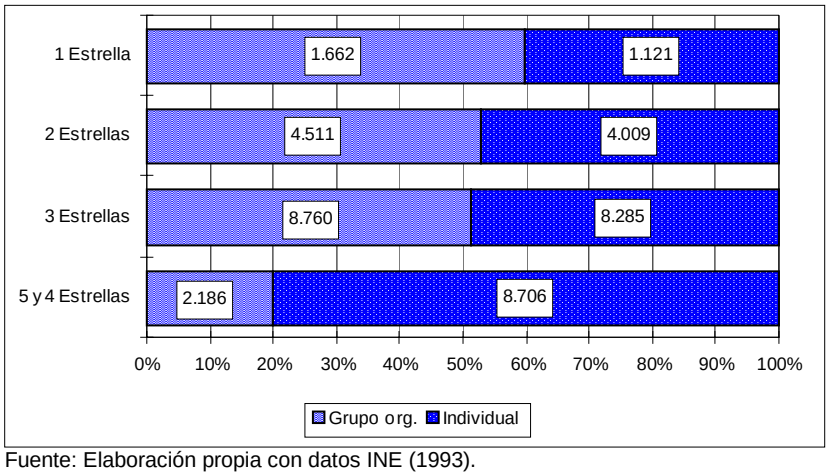
Gráfico 4.23.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación por categorías, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Los hoteles de categoría superior (5 y 4 estrellas) obtienen la mayoría de sus ingresos (80%) de clientes que viajan de forma individual. Por el contrario, los hoteles de menor categoría obtienen una mayor proporción de ingresos de clientes que viajan en grupo organizado. Así, los hoteles de una estrella obtienen el 60% de sus ingresos de grupos organizados. Este hecho es un reflejo del sistema de comercialización utilizado por los distintos hoteles, ya que los establecimientos de menor categoría son los que en mayor proporción recurren a los intermediarios (*touroperadores* y agencias de viajes) para comercializar sus servicios, lo que explica la alta dependencia de los destinos de Benidorm y Peñíscola, respecto de la comercialización efectuada por terceros, de paquetes turísticos en hoteles de categoría media-baja mayoritarios en dichos destinos.

Gráfico 4.24.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de viajar por categorías, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

En definitiva, la mayor dependencia del hotel de inferior categoría de la comercialización ajena y la influencia en su estructura de ingresos respecto del turismo procedente de grupos organizados, está correlacionado con la incapacidad que el tamaño le imputa a estos establecimientos para afrontar su propia comercialización, por lo que dependen vitalmente de los clientes que le proporcione la agencia de viajes o el *touroperador*, que habitualmente son grupos, en los que apoya en última instancia su supervivencia.

Aquellos establecimientos que gozan de una superior categoría, se reservan la capacidad de comercializar que, como se ha dicho, les confiere su pertenencia a cadenas hoteleras, que integran frecuentemente a los hoteles de categoría más elevada, lo que favorece su comercialización individual y su captación de clientes fuera del paquete turístico.

4.5.2.- La estructura de gastos

En este punto se abordan algunos de los aspectos que constituyen las principales partidas de gasto de la hotelería valenciana, así como los correspondientes a los otros destinos turísticos del Mediterráneo español, que se han utilizado como referente de la estructura hotelera de la Comunidad Valenciana.

Resulta significativa la partida de “gastos de personal”, la más importante en cuanto a su participación en la estructura de gastos hoteleros, que incluye “sueldos y salarios”, “cotizaciones a la Seguridad Social”, “prestaciones sociales” e “indemnizaciones”. Un indicador derivado de esta información lo constituye el gasto de personal medio por establecimiento, que en la Comunidad Valenciana se situó en torno a los 53 millones de pesetas en 1991.

Sin embargo, debe señalarse que dicha partida no tiene el mismo peso en todos los destinos turísticos considerados, pues la posición que ocupan los “gastos de personal”, responde a la estructura de ocupados,

donde los tipos de contrato “fijo” y “fijo discontinuo” elevan los costes empresariales, en mayor porcentaje, en aquellas zonas donde esa tipología contractual ha proliferado más, frente a una incidencia menor en la estructura de costes de destinos que han recurrido principalmente a la contratación eventual. Empero, dicha vía de reducción de costes acarrea problemas de profesionalidad en la mano de obra, ya que el recurso a trabajadores eventuales -los cuales al tener un menor vínculo con las necesidades reales de la hotelería, realizan su labor desde una perspectiva de complementariedad respecto a su actividad principal y no llegan a identificarse con la cultura de la empresa en la que trabajan-, tiene una influencia negativa al suponer un obstáculo para la introducción de mejoras en la calidad de los servicios prestados. Por lo que finalmente la política de contratación laboral seguida puede suponer un ahorro en costes, pero juega en detrimento de una imagen empresarial que pretenda un posicionamiento sobre la base de un servicio de calidad, tal como lo exigen los clientes actuales y que fue estudiado en el capítulo precedente de esta tesis.

Las “compras de bienes” en los establecimientos hoteleros contemplan las referentes a “bienes de consumo” (bebidas, alimentos, etc.) y las habituales en la reposición del servicio de alojamiento, de restauración, etc. más los gastos en “combustibles” y “material de oficina”. El lugar que ocupan las “compras de bienes” en la hotelería valenciana, al igual que ocurre en los otros destinos turísticos mediterráneos españoles de referencia, está estrechamente vinculado a la estacionalidad experimentada por los establecimientos de cada una de las zonas y a los servicios que prestan los hoteles. Eso explica la primera posición que alcanza Baleares en los gastos por “compras de bienes”, altamente relacionados con los servicios de restauración y bar/cafetería y que, como ya se mencionó, esa comunidad goza de una elevada dotación de ambos, sobresaliendo por ser la que cuenta con más bares/cafeterías en sus instalaciones hoteleras.

Tabla 4.21.- Porcentaje de hoteles en arrendamiento respecto al total en 1991

CC.AA. con destinos turísticos mediterráneos	% Hoteles
Andalucía	27,8
Baleares	33,7
Canarias	35,8
Cataluña	36,6
C.Valenciana	31,3

Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Por gastos en “servicios exteriores” se entienden los correspondientes a “arrendamientos”, “reparaciones ordinarias”, “primas de seguros”, “publicidad y propaganda”, “suministro de bienes no almacenables”, “comisiones bancarias” y “otros servicios”. Todos los conceptos señalados resultan necesarios para el desarrollo de la actividad hotelera, aunque sí subrayar que los principales conceptos que engrosan esta partida en la Comunidad Valenciana son los correspondientes a “arrendamientos”,

"reparaciones ordinarias" y "suministros". Dado el porcentaje de hoteles que funcionan en régimen de arrendamiento respecto al total de la planta hotelera, se explica la importancia de este concepto en la estructura de gastos hoteleros.

Los gastos relativos a "reparaciones ordinarias" se justifican por las necesidades de efectuar este tipo de obras o intervenciones para el correcto funcionamiento de las instalaciones hoteleras, lo cual resulta razonable si se atiende a la antigüedad media de la planta hotelera valenciana, que en 1991 se caracterizaba porque un 50% de la misma había iniciado su actividad con anterioridad a 1975[89], aunque esta cifra es notablemente inferior a la obtenida en los restantes destinos turísticos del Mediterráneo español, cuyos establecimientos adolecen de una obsolescencia media ostensiblemente superior, lo que supone una ventaja comparativa para los hoteles valencianos, con la salvedad de que las cifras no incluyen, como ya se mencionó, la oferta de establecimientos inaugurados en Andalucía y Cataluña, con motivo de los eventos del '92.

Tabla 4.22.- Porcentaje de hoteles en 1991 cuya actividad comenzó antes de 1975

CC.AA. con destinos turísticos mediterráneos	% Hoteles
Andalucía	44,0
Baleares	75,1
Canarias	58,4
Cataluña	64,8
C.Valenciana	49,8

Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Los elevados gastos en "suministros" responden a la lógica del funcionamiento hotelero, al incluir bajo este concepto las "adquisiciones de agua", "electricidad", "gas" y "otros abastecimientos no almacenables", constituyendo los tres primeros apartados *inputs* esenciales para la prestación de los servicios hoteleros, cuyo coste se ha visto constante y crecientemente incrementado, hasta alcanzar un puesto señalado en la estructura de costes del sector.

El último concepto que se quiere mencionar, incluido también entre los gastos en "servicios exteriores", es el relativo a la "publicidad y propaganda", por ser un aspecto al que todos los destinos turísticos dedican una parte muy reducida, pese a ser un aspecto esencial de la política de promoción y comercialización del producto turístico, donde la actividad hotelera está plenamente inmersa, y debe proseguir invirtiendo, asociadamente o individualmente, pero decididamente, apartándose del

[89] Cabe destacar en tal sentido la inclusión de los hostales, circunstancia que proporciona una imagen distorsionada respecto a su antigüedad, al haber sido éstos, generalmente, construidos con anterioridad y adolecer de menos intervenciones en favor de su modernización y/o mejora, pues su presencia en el mercado cada vez se vincula menos con la actual demanda turística, la cual selecciona ofertas más competitivas por la vertiente de la calidad y de los servicios capaces de ser suministrados por los establecimientos.

control y tutela de comercializadores ajenos a las empresas hoteleras y a la cultura de las empresas turísticas valencianas. No obstante, el avance en la comercialización propia es una decisión que supone un cambio en la política de empresa, que incrementaría esta partida de costes. Ahora bien, dada la necesidad que tienen los hoteles, como cualquier unidad de negocio turístico de comunicar su oferta de servicios, dicho incremento sería deseable en aras a mejorar su posicionamiento en el mercado, si bien no deberá ser de gran envergadura si se resuelve por medio de acciones de cooperación empresarial, como se mencionó en el Capítulo 2 y se sugieren en el Capítulo 6 de este trabajo, las cuales pueden resolver políticas de empresa que individualmente resultan inabordables.

Las "amortizaciones" efectuadas por los establecimientos hoteleros recogen el total de dotaciones realizadas durante el ejercicio económico de 1991 en pesetas corrientes, considerando como tales, la depreciación anual efectivamente sufrida por las distintas categorías de bienes muebles e inmuebles inventariables, detrayendo los terrenos e incluyendo de forma globalizada la amortización de los gastos de establecimiento y del inmovilizado material e inmaterial. De las cifras absolutas, destaca el bajo nivel en el que se encuentran las dotaciones acometidas en la Comunidad Valenciana (2.729 millones PTA en 1991), lo cual agrava el nivel de obsolescencia de su planta hotelera, que es una característica denunciada en su modelo turístico, y que exige medidas correctoras que reduzcan la distancia que se registra respecto a otros entornos de competencia, de manera que mejore la competitividad del producto hotelero valenciano. A pesar de ello, debe reconocerse que las dotaciones efectuadas para la amortización están generalmente vinculadas a la antigüedad de las instalaciones, y las correspondientes a la Comunidad Valenciana se encuentran entre las más jóvenes, sin que ello justifique plenamente el bajo nivel comparativo de las dotaciones destinadas a amortizar por los establecimientos hoteleros valencianos, pues como se ha dicho, su obsolescencia exige un mayor esfuerzo en este sentido.

Los datos correspondientes a gastos "extraordinarios" que incluye la encuesta manejada en este apartado, son una parte de la estructura de gastos de la hotelería, pero la excepcionalidad de los mismos pone de manifiesto su carácter marginal dentro de la contabilidad hotelera, por lo que su mención obedece únicamente a la conveniencia de considerar un concepto que recoge aquellos gastos extraordinarios originados por hechos o transacciones que, teniendo en cuenta las características del sector hotelero, cumplen las dos condiciones siguientes: no se espera que ocurran con frecuencia y están fuera de la actividad propia del establecimiento.

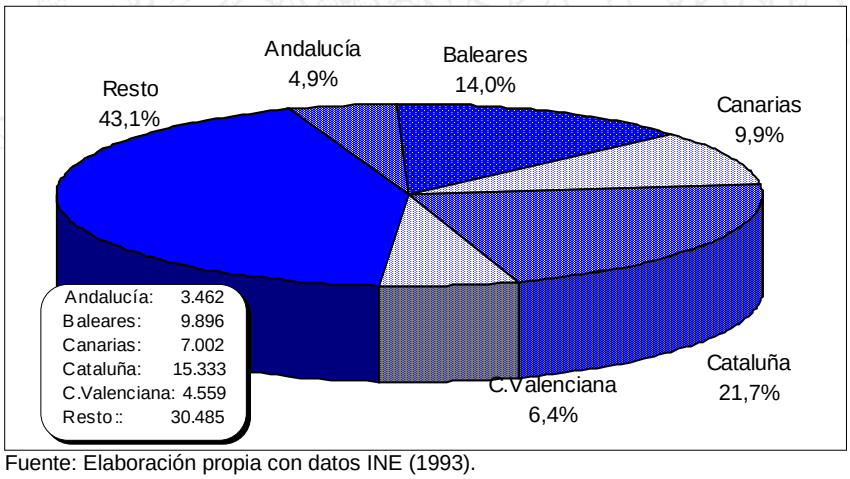
Las "operaciones de capital" consideran el valor de las "compras y ventas de bienes inventariables" o de "capital fijo" ejecutadas durante 1991, con independencia del momento en que se efectúe el gasto o se perciba el ingreso. El valor de las compras incluye las reformas realizadas en los

bienes de capital del establecimiento en el año 1991, siempre que hayan supuesto una modificación relevante de dichos bienes[90].

Señalar que las cifras correspondientes a la Comunidad Valenciana, mantienen un cierto equilibrio entre las distintas partidas que constituyen las "operaciones de capital", ocupando un primer y lógico puesto las "construcciones e instalaciones" por la envergadura del coste de estas inversiones, seguido por el "mobiliario", "equipos", "maquinaria" y "elementos de transporte"; a continuación se encuentran los "terrenos" y, finalmente, los "derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero".

Resulta singular que Cataluña, en las fechas de referencia de la información (1991), no muestre una actividad más señalada, por la proximidad de los Juegos Olímpicos '92, momento en el que cabía esperar un especial empuje de las inversiones, como sí ocurre en Andalucía, lo que viene de la mano de los gastos en "construcciones e instalaciones", sobre todo, y del "mobiliario", "equipos", "maquinaria" y "elementos de transporte". Probablemente la dimensión de las inversiones realizadas con motivo de la EXPO '92 y los diferentes puntos de partida, pues Cataluña ya gozaba de una amplia oferta hotelera, explican esta conducta diferenciada de la comunidad andaluza.

Gráfico 4.25.- Distribución del excedente neto de explotación en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991 (millones PTA)



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Por último, resaltar la rentabilidad hotelera medida a través del "excedente neto de explotación" (ENE), donde se constata que la Comunidad Valenciana genera el 6% del excedente producido por el

[90] En los casos en que se encontraban edificaciones en curso, se considera el valor de la obra ejecutada a lo largo del año como gasto de capital. A su vez, se contabilizan las partidas de inmovilizado inmaterial y material. Dentro de inmovilizado inmaterial se incluye "concesiones administrativas", "derechos de traspaso", "marcas y rótulos" y "derechos sobres bienes adquiridos en régimen de arrendamiento financiero o *leasing".* En inmovilizado material se computan los "terrenos, construcciones e instalaciones", que configuran el complejo hotelero en toda su extensión, por lo que se consideran "instalaciones deportivas", "aparcamientos", "instalaciones de agua y gas" o "jardines", por citar algunos ejemplos. Cabe señalar, asimismo, el "mobiliario", la "maquinaria" y el "material de transporte" al servicio del hotel.

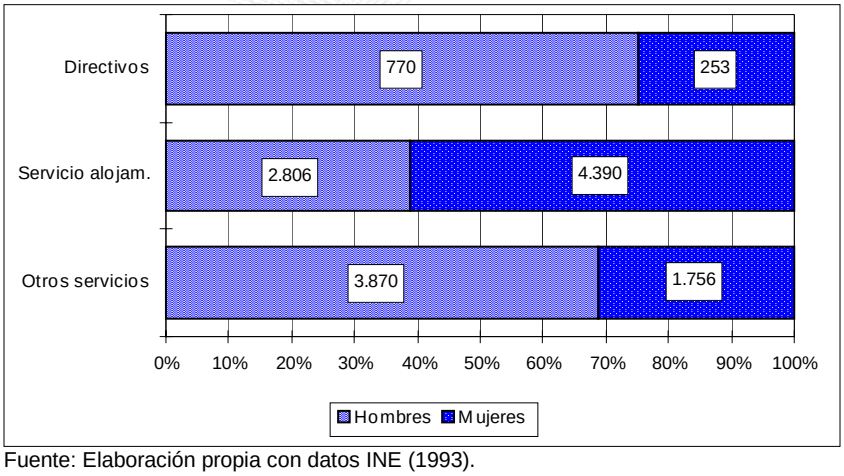
conjunto de la hotelería española. En consonancia con una atractiva tasa respecto al "valor añadido bruto al coste de los factores" (VABcf), que se sitúa en un volumen superior al 15%, magnitud que únicamente es superada de forma sustancial por Cataluña, donde la ratio ENE/VABcf alcanza el 26'6%, lo que muestra una excelente rentabilidad hotelera en esa Comunidad, al tiempo que explica su participación del 22% en el conjunto del Estado español.

El resultado obtenido por la Comunidad Valenciana refleja la baja provisión para amortizaciones realizada por su planta hotelera, lo que sustenta ficticiamente un elevado nivel de rentabilidad indicado por el ENE regional, como indicador *proxy* de saneamiento financiero del sector hotelero valenciano.

4.5.3.- Los recursos humanos (RR. HH.)

Este apartado recoge, de manera sucinta, las cifras correspondientes al personal que presta sus servicios en las empresas hoteleras de los destinos turísticos valencianos. Los recursos humanos se erigen en una pieza clave en la mejora competitiva del modelo turístico valenciano, aunque no se va a efectuar un excesivo recorrido sobre aspectos cuantitativos, que no aportan información cualificada que mejore las observaciones que cabe extraer de esta información, limitándose este apartado a realizar sencillamente una breve fotografía de las principales características que perfilan a los trabajadores que prestan sus servicios en el sector hotelero valenciano.

Gráfico 4.26.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales de la Comunidad Valenciana según ocupación y sexo, 1991



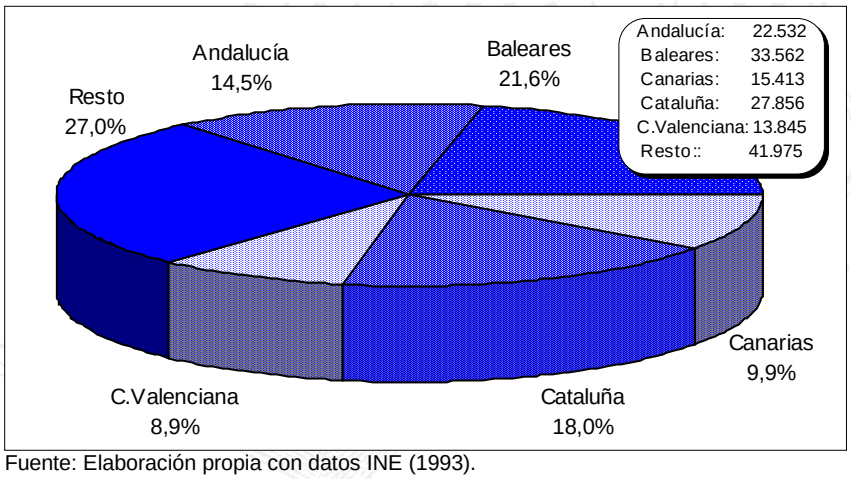
Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Lo primero que cabe destacar de los trabajadores de la hotelería de la Comunidad Valenciana, es el predominio que se da entre los mismos por parte de los varones, quienes suponen un 54% de los trabajadores, lo que en cifras absolutas representaba en 1991: 7.446 hombres frente a 6.399 mujeres.

Circunstancia que es extrapolable al conjunto de establecimientos hoteleros de los otros destinos turísticos del Mediterráneo español y que únicamente es alterada por Cataluña, al ser ésta una región en cuyos principales destinos los hoteles se singularizan por una mayor participación de las mujeres entre los trabajadores del sector turístico, lo que puede explicar que la mayor participación femenina, sabidos los inferiores salarios medios que percibe, clarifique el menor coste en los gastos de personal, que generan una relativa ventaja en los costes hoteleros de dicha comunidad comparativamente con otras regiones.

El total de trabajadores que prestan sus servicios en el conjunto de hoteles de los cinco destinos españoles mediterráneos seleccionados, donde siempre se ha incluido a Canarias, comprometidos todos ellos con el desarrollo turístico, absorben el 73% de la mano de obra empleada en la hotelería española.

Gráfico 4.27.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991



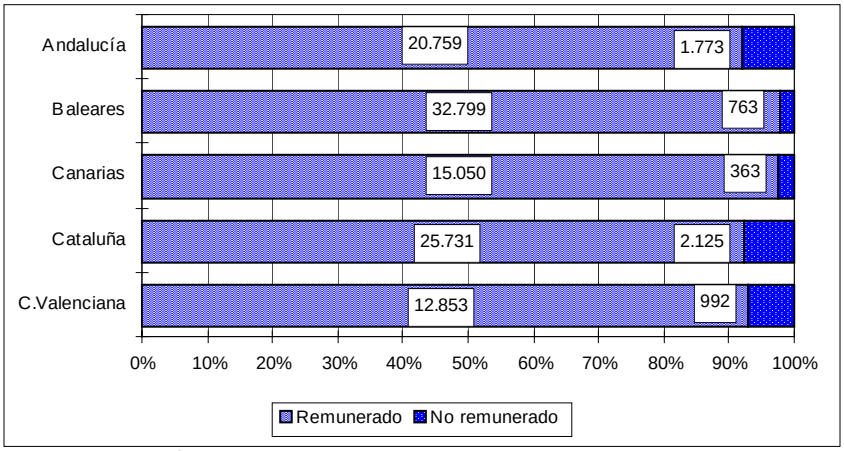
Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

En la Comunidad Valenciana, mencionar que el personal que trabaja en el sector hotelero, sin percibir remuneración como contraprestación a su labor supone un 7% sobre el total de personal ocupado en los establecimientos hoteleros de la región; produciéndose la circunstancia de que más de la mitad de ese personal no remunerado (56%) corresponde a puestos directivos, lo cual enlaza con la filosofía de propiedad y gerencia bajo una misma figura, en gran parte de los negocios existentes dentro del sector hotelero valenciano, como corresponde a la relativa inexperiencia en la explotación de negocios turísticos, que en la mayoría de los casos, todavía se encuentran en la primera generación de responsables empresariales.

La participación del personal no remunerado es una figura que existe en el conjunto de destinos turísticos hoteleros de España, si bien proporcionalmente con un peso divergente, encontrándose la Comunidad Valenciana en una posición intermedia, en tanto que modelos más

profesionalizados, han visto reducirse esta figura hasta ocupar un puesto marginal como ocurre en Canarias.

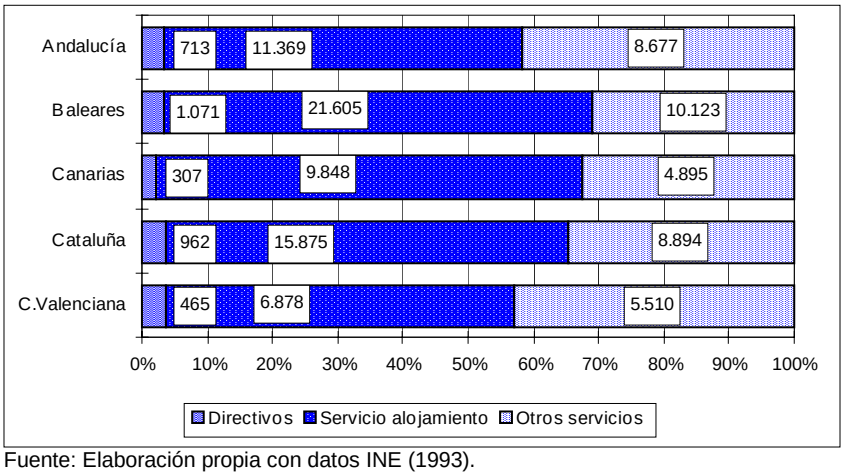
Gráfico 4.28.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según tipo de empleo en los destinos del Mediterráneo español, 1991



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Sin embargo, debe correlacionarse estrechamente la figura del personal no remunerado con la tipología de ocupación desempeñada dentro del estamento hotelero, ya que la presencia de los directivos en la estructura hotelera de los destinos turísticos de la costa mediterránea española está íntimamente unida a lo no remuneración en el puesto de trabajo, siendo totalmente coincidentes los porcentajes que se obtienen entre personal no remunerado y directivo. En consecuencia, en estas zonas, se percibe con claridad como la propiedad que gestiona un establecimiento conlleva la no remuneración salarial.

Gráfico 4.29.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según relación laboral en los destinos del Mediterráneo español, 1991



Fuente: Elaboración propia con datos INE (1993).

Continuando con las características de los recursos humanos en la hotelería, destacar que en la Comunidad Valenciana concretamente el 7% de los empleados corresponde a la categoría de directivos, siendo en un

75% de las ocasiones varones. A su vez, más de la mitad (51%) de los empleados en establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana trabajan en el servicio de alojamiento, con predominio, en este caso, de las mujeres (61%). Dentro de la categoría profesional de otros servicios, por lo que respecta a la Comunidad Valenciana, los trabajadores que se encuentran en ese ámbito representan el 40% del total de recursos humanos que trabajan en el sector hotelero, y en este caso la presencia masculina es mayoritaria con un 68% de representatividad.

Por último, al considerar la distribución del personal remunerado en el sector hotelero valenciano, en función del tipo de relación laboral, destacar que prácticamente la mitad del mismo (48%) pertenece a la categoría de eventual, lo cual abunda en la importancia que, lamentablemente, todavía ostenta la estacionalidad del turismo en la Comunidad Valenciana. Sin olvidar, que existe un porcentaje apreciable de personal “fijo”, que alcanza finalmente una cuota de participación de aproximadamente el 40%, mientras que el personal “fijo discontinuo” supone solamente un 12% del total de personal remunerado en la Comunidad Valenciana.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Las divergencias que se aprecian entre la participación del personal “fijo”, “fijo discontinuo” y “eventual” entre los hoteles de los diferentes destinos mediterráneos españoles, subyace a las distintas conceptualizaciones respecto al modelo turístico implantado en cada uno de los mismos, resultando sorprendente el bajo nivel del personal “fijo” en un modelo como el Balear, contrarrestado por un elevado peso del “fijo discontinuo”, que justifica la aceptación estacional del modelo, sin renunciar a una mano de obra cualificada, experimentada y conocedora del negocio, que presta unos servicios competitivos de forma cíclica en los momentos álgidos de la demanda.

Por otro lado, existen zonas, como es el caso de Canarias, donde el personal “fijo” ocupa el primer lugar, lo que conlleva una elevada carga en los gastos de personal, que puede finalmente redundar en una inferior rentabilidad del modelo hotelero, pero que por contra garantizan una profesionalidad superior de los recursos humanos, que ulteriormente puede derivar en una mayor competitividad de la actividad hotelera de ese destino.

Por lo que a la Comunidad Valenciana se refiere, se observa que ocupa el primer puesto en cuanto al número relativo de trabajadores eventuales contratados en el sector hotelero, lo que va en detrimento de la calidad del servicio prestado, y que justifica y explica la necesidad de profundizar en la mejora formativa de esos recursos humanos, que se posiciona, precisamente, como estrategia empresarial que proporcione ventajas competitivas al modelo turístico valenciano, dentro del cual el sector hotelero desempeña un papel principal, por la importancia y experiencia acumulada a lo largo del proceso de consolidación turística que ha venido registrando la Comunidad Valenciana durante las últimas décadas.

Ello siempre que se generalice entre el empresariado hotelero y turístico, que la formación de los RR.HH. es una inversión y no un gasto -siendo esta última visión la más frecuente entre los responsables empresariales de la actividad turística-, cuya capacidad de contribuir a la dinamización competitiva de los negocios es un hecho ampliamente extendido y probado con éxito en otros sectores, especialmente los industriales, en los que ya existe una dilatada tradición y confianza en las posibilidades de unos trabajadores mejor formados para hacer frente a los retos de reconversiones, modernización o simple acoplamiento a nuevos sistemas productivos, por lo que resultará operativo trasladar estas experiencias al turismo e incluso focalizar en esa vertiente buena parte de los esfuerzos competitivos del futuro, tanto públicos como privados.

Ante ese cometido resulta primordial profundizar en el auténtico papel estratégico e incluso crítico que le corresponde a la formación de los trabajadores del sector turístico en destinos maduros, frente a los de nueva implantación o reciente penetración en el mercado. Esto es una convicción sobre la que se incide en distintas ocasiones a lo largo de este trabajo, pues los clientes actuales, como ocurre en Benidorm y Peñíscola, exigen mayor calidad del producto turístico y ello se encuentra ligado a RR.HH. más capacitados para prestar servicios de mayor calidad y crecientemente competitivos.

4.6.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MUNDIAL

Dentro del análisis del entorno que perfila el clima competitivo de los destinos y respectivos negocios objeto de estudio, se requiere un acercamiento a las pautas derivadas de las grandes tendencias mundiales que condicionan el ámbito competitivo de la actividad turística, cuestión que se aborda sucintamente en este apartado. Se pueden encontrar numerosas referencias a hechos que han sido señalados por la demanda encuestada en Benidorm y Peñíscola, identificados por los expertos en el *Delphi*, o reconocidos en alguna ocasión por los directivos hoteleros más sensibilizados con la realidad competitiva de su actividad.

Es bien conocido que el turismo, como fenómeno de masas, comienza su andadura en la década de los años cincuenta, tras haber experimentado hasta entonces un desarrollo elitista, que tan sólo había estado al alcance de las clases sociales más pudientes, con capacidad económica holgada para viajar y conocer nuevos lugares o desplazarse a residencias de verano en espacios atractivos por el paisaje y la relativa mejor climatología de los mismos: Badem-Badem, Brighton, Venecia, Biarritz, Costa Azul, San Sebastián, Miami, etc., son un buen ejemplo de dicha realidad arraigada en diferentes naciones.

El *boom* turístico de la década de los cincuenta se apoya en la recuperación económica europea, tras los años de reacondicionamiento de las estructuras económicas devastadas por la segunda conflagración

mundial; en el logro social de las vacaciones remuneradas, que generaliza el consumo turístico hacia estratos sociales no considerados en tal hábito con antelación, lo que se produce merced a los avances en la productividad derivada de la nueva división internacional del trabajo; y, en la generalización de la sociedad del ocio, como respuesta terapéutica a las formas de vida urbana que han ido extendiéndose paulatinamente, despoblando el ámbito rural. Así se alcanzan los años setenta, en que ya se percibe un considerable asentamiento de la demanda turística, desde postulados de estabilidad y crecimiento constante, que llega hasta nuestros días.

No obstante, el turismo mundial, al igual que el conjunto de las economías, sufrirá en la década de los setenta los efectos de los dos *shocks* petrolíferos, en 1973 y 1979, que influyen en la demanda turística mundial, al encarecerse los precios y hacer mella en la capacidad adquisitiva de grandes capas de población que se habían integrado plenamente a los usos y experiencias turísticas.

Sin embargo, precisamente la respuesta de la demanda turística mundial en esos años mostró una sólida inelasticidad, acogiéndose a fórmulas varias en base o diferentes capacidades, tales como reducir el número de días de vacaciones; buscar destinos más próximos o formas de alojamiento más asequibles -sustitución de los hoteles por otras posibilidades de acogida: preferentemente apartamentos y campings-; suprimir comidas en restaurantes y sustituirlas por el *fast-food* o por las elaboradas por los propios turistas -lo que lleva aparejado el crecimiento de las superficies comerciales en zonas turísticas clásicas-, entre otras posibilidades. Lo anterior clarifica esa generalizada opinión sobre el turismo, la cual se acuña en esos años, y que pasará a encuadrar al mismo en bien de primera necesidad, cuando hasta entonces se le había calificado como bien de lujo (Figuerola, 1985: 41-44).

Esto será ya una constante de la actividad turística y de sus diferentes formas de disfrute, que va a estar presente en la mayoría de las sociedades más desarrolladas, por la necesidad, incluso psicológica, de practicar el turismo como hecho esencial y natural en los modos y pautas culturales de Occidente, cuyo protagonismo obligará a buscar soluciones que abaraten el consumo turístico, pero muy difícilmente a suprimirlo, con relativa independencia de la evolución global de las economías.

Con esa convicción, se alcanza desde mediados de la década de los ochenta y hasta el final de la misma un nuevo *boom* turístico, que se interrumpe en los primeros años noventa, derivado de la coyuntura económica mundial y de la crisis del Golfo Pérsico (Aguiló, 1996: 46), que supone una ligera contracción de los indicadores turísticos, verbigracia ingresos y llegadas, cuyo ritmo de crecimiento medio se ralentiza respecto a la década anterior (ver Tabla 4.23), pero sin abandonar en ningún caso su evolución ascendente.

Tabla 4.23.- Evolución del turismo mundial (Tasas medias de crecimiento anual)

Años	Llegadas	Ingresos
1950-1960	10,6	12,6
1960-1970	9,1	10,1
1970-1980	5,6	19,4
1980-1990	4,8	9,7
1980-1985	2,9	2,2
1985-1990	6,9	17,7
1990-1995	4,1	7,5

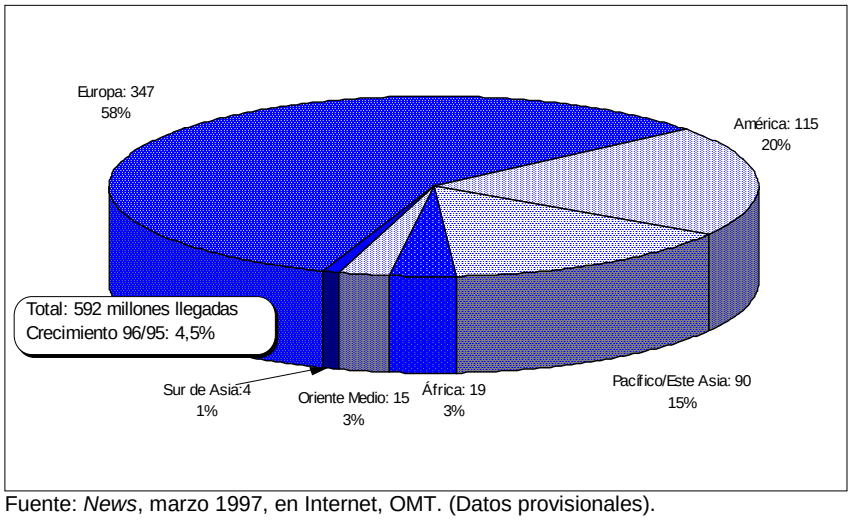
Fuente: *Yearbook of Tourism Statistics*, vol. 1, OMT (1995a y 1996).

A partir de 1994 se entra en una nueva fase de recuperación en la tendencia expansiva del movimiento turístico mundial, la cual se extiende hasta la mitad del segundo quinquenio de los noventa (1997 concluye revalidando lo dicho), lo que augura unas excelentes expectativas a los múltiples negocios insertos en el sector turístico mundial, tal como se desprende de la evolución registrada por los dos indicadores ya mencionados, recogidos en los Gráficos 4.30 y 4.31.

Ambos gráficos muestran el aumento experimentado por las llegadas de turistas (4'5%) y el correspondiente a los ingresos (7'6%) para el año 1996, alcanzándose en sendas ocasiones unos porcentajes claramente reveladores de la salubridad por la que atraviesa el movimiento turístico mundial, pues son pocos los sectores económicos que gozan en la actualidad de ritmos de crecimiento tan destacados. Los últimos datos disponibles[91] en el momento de confeccionar este apartado, correspondientes al ejercicio de 1997, cifran las llegadas mundiales de turistas en 616'6 millones y los ingresos generados por ese movimiento turístico en 448.265 millones de dólares USA, lo que representó crecimientos respecto al año 1996, del 3'8 y del 3%, respectivamente.

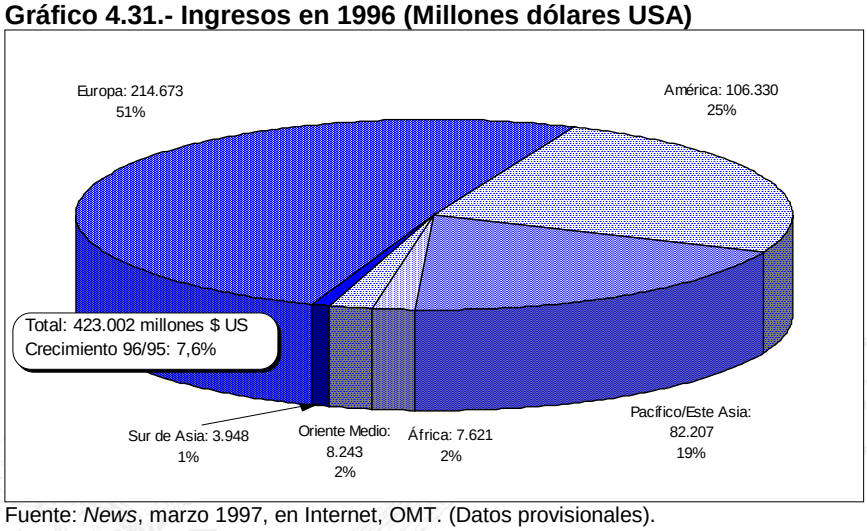
Gráfico 4.30.- Millones de llegadas en 1996

[91] Información obtenida del diario EL PAÍS, de 28 de enero de 1998, donde se recogían las primeras cifras avance del turismo mundial, proporcionadas por la OMT con motivo de la celebración en Madrid de la Feria Internacional del Turismo.



Fuente: *News*, marzo 1997, en Internet, OMT. (Datos provisionales).

Gráfico 4.31.- Ingresos en 1996 (Millones dólares USA)



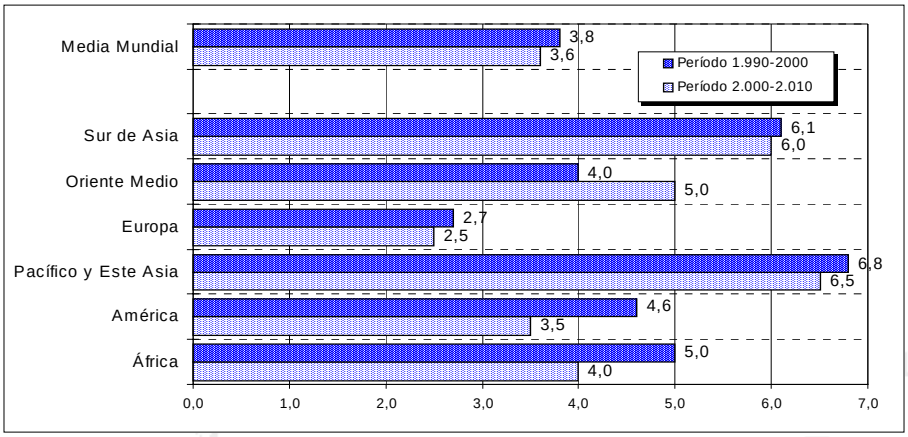
Fuente: *News*, marzo 1997, en Internet, OMT. (Datos provisionales).

Por otra parte, dentro de las principales tendencias del turismo analizadas en este apartado, mencionar que la distribución territorial o el análisis geográfico de la demanda turística es claramente desigual, destacando Europa como primer destino receptor del turismo mundial, seguido de América. A continuación se encuentran el Pacífico y el Este Asiático que ocupan el tercer lugar, siendo los destinos allí constituidos los que en mayor proporción han ganado cuota de mercado. En cuanto al continente africano, subrayar la diferente evolución registrada según las zonas, lo que se debe a los conflictos bélicos surgidos en determinados puntos del mismo.

Las previsiones elaboradas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) respecto al crecimiento del turismo en el mundo, para el periodo 1990-2000 y 2000-2010, indican la excelente etapa de desarrollo que durante los próximos años seguirá acompañando a la actividad turística en todos los continentes, resultando de especial significatividad el crecimiento medio mundial que se sitúa para cada uno de estos periodos en un baremo del 3’5 al 4%. Cifra expresiva por si sola de una expectativa difícilmente

igualable en las actividades industriales sobre las que descansa el impulso económico de numerosos países, de ahí la importancia de reconocer el protagonismo que el sector turístico puede llegar a desempeñar en diferentes economías, deviniendo en el responsable de la recuperación o del crecimiento económico en distintas zonas.

Gráfico 4.32.- Previsiones de crecimiento del turismo mundial por regiones. (Tasas medias de crecimiento anual)



Fuente: *Global tourism forecasts to the year 2000 and beyond. Europe*. vol. 5. OMT (1994).

Respecto al aumento esperado del turismo mundial cabe señalar el menor crecimiento proporcional que experimentará Europa, tal como cabe deducir del elevado posicionamiento que ya ocupan sus destinos, así como lógicamente explicado por la madurez de los mismos. Lo que no impide, sin embargo, que a pesar de ello mantenga tasas de crecimiento que, para los elevados volúmenes ya conseguidos por el viejo continente, siguen sobresaliendo, pues las cifras estimadas por la OMT para éste en el decenio 2000-2010 se encuentran en un 2’5% (OMT, 1994).

América, concretamente la zona del Caribe, incrementará las llegadas de turistas, en respuesta al interés mostrado hacia la oferta de este destino por los turistas europeos, que serán sus principales visitantes. Merced a este hecho, América mantiene tasas de aumento superiores a la media en los noventa (4’6%) y en el entorno de crecimiento medio para la primera década del próximo siglo (3’5%).

Por lo que se refiere al área asiática del Pacífico, proseguirá el avance de países que se han ido consolidando entre la oferta turística mundial, como es el caso de Indonesia, Tailandia, Malasia, Filipinas o China, y cabe esperar el surgimiento de nuevos focos, como ocurre ya en la actualidad con las ofertas incipientes configuradas por Camboya o Vietnam.

Oriente Medio es el espacio en el que existe una convicción positiva más contundente a la hora de evaluar su transición turística, a caballo de las dos décadas que se funden para despedir e inaugurar un nuevo siglo. El crecimiento esperado para esta zona de un 5%, al igual que ocurre con las perspectivas del sector hotelero en idéntico espacio, tal como se verá en el

próximo apartado, se encuentra fuertemente condicionado a la resolución pacífica de las incursiones del fundamentalismo islámico.

Conjuntamente, las previsiones del turismo mundial vienen influidas por las nuevas tendencias de la demanda, las cuales activan ofertas turísticas antaño impensables como destinos turísticos estables. En tal sentido, el incremento del interés por los destinos exóticos y la generalización de los viajes de larga distancia, consecuencia de la creciente fragmentación de las vacaciones en los países desarrollados, explican la demanda de los lugares mencionados con unas tasas esperadas de crecimiento capaces de revitalizar sus respectivas economías, al tiempo que les permitirá jugar un papel competidor a destinos turísticos clásicos.

En suma, las previsiones apuntadas por la OMT, sin dejar de ser excelentemente favorables, atisban una suave y relativa desaceleración en las tasas de crecimiento del turismo mundial, por lo que cabe afirmar que con todo, éste se encuentra en un periodo de revitalización evidente, próximo a lo que se define en el contexto de las fases del ciclo de vida de un producto turístico [92], con independencia de que en cada caso el grado de madurez es distinto para los diferentes productos que configuran el abanico de la oferta turística mundial, por lo que los esfuerzos de relanzamiento o de reacondicioamiento de los mismos, según la situación de origen, también exigen actuaciones diferenciadas.

Lo anterior queda avalado por las estimaciones de triplicar el número de llegadas de turistas a nivel mundial desde la actualidad hasta el año 2020, cuando se alcanzarán 1600 millones de llegadas de turistas (OMT, 1994), desde los 592 millones del año ‘96 (Gráfico 4.30), lo que justifica abiertamente la clara fase de revitalización que vive el mercado turístico mundial en los finales de este siglo, que permitirá situar a la industria turística en uno de los principales lugares en cuanto a la creación de riqueza y empleo de la futura centuria. Abundan en tales expectativas, las recientes estimaciones de la propia OMT[93], que calcula para el periodo 1996-2006, un crecimiento de los ingresos turísticos desde los 3 billones de dólares USA de 1996 hasta los 7’1 billones que se esperan para diez años después, lo que representará pasar de una contribución al PIB mundial del 10’7 al 11’5%, mientras que el empleo experimentará un crecimiento del 50’1%, lo que conlleva elevar los 255 millones de trabajadores que se contabilizaban en 1996 (10’7% del empleo mundial), hasta los 385 millones que se esperan para el año 2006 (11’1% del total de empleo en el mundo).

Dos razones o tendencias que apoyan la revitalización del sector turístico en el mundo son: la propensión a viajar de los países desarrollados, faceta que se ha convertido en algo consustancial a la forma de vida en los

[92] El concepto de ciclo de vida de un producto turístico fue introducido en el Capítulo 2, Epígrafe 2.2.3.

[93] Datos obtenidos del diario EL PAÍS de 25 de enero de 1998, citando el informe *Panorama 2020, nuevas previsiones*, confeccionado por la OMT.

mismos, y la incorporación a las prácticas de ocio turístico por parte de aquellos países que atraviesan una etapa de desarrollo emergente, capaces de liberar rentas entre sus ciudadanos susceptibles de consumo por motivación turística.

Al margen de ello, el turismo de masas se ve abocado a un notable cambio en la perspectiva del año 2000, si se tienen en cuenta las profundas transformaciones en las características y en las motivaciones del consumidor turístico, que están alterando la praxis turística tal como hasta ahora había sido entendida. En tal sentido, siguiendo a Aguiló (1996: 53-54), el turismo de masas no va a poder seguir desarrollándose al margen de la cultura y del entorno de los destinos donde es acogido, como ocurriera antaño; de igual modo la capacidad de los elementos medioambientales marcará el límite de los actuales y futuros destinos turísticos; y con la misma intensidad que los dos factores anteriores, deberá reconocerse y considerarse la necesidad de garantizar el desarrollo sostenible, tal como fue contextualizado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida como la Cumbre de la Tierra, en junio de 1992, -Agenda 21 for the travel & tourism industry- (OMT,1997).

Las grandes señales hasta aquí referenciadas sobre la esperada evolución de la demanda turística descansan, en gran medida, en los cambios sociodemográficos que viene experimentando la estructura de la población en los últimos decenios, los cuales han alterado las exigencias de los usuarios turísticos, precisamente motivado por el impacto que ejercen sobre el consumo turístico tales modificaciones, entre las cuales cabe destacar:

- Disminución de la población entre 15-30 años, lo que supone reducir el consumo de ofertas vinculadas a las preferencias de los más jóvenes que estuvieron detrás de la expansión turística de los años sesenta, donde ejerció una relevante influencia el *baby-boom.*
- En contra partida crece la población mayor de 40 años, fruto de la madurez del *baby-boom*, quienes van a plantear exigencias acondicionadas a esos tramos de edad, que serán notoriamente diferentes de las experiencias turísticas conocidas en el pasado.
- La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral genera nuevas expectativas para la industria turística, pues aumenta la capacidad de gasto en núcleos familiares, y surge un nuevo segmento de personas que tienen capacidad para viajar, pero con exigencias diferenciadas, especialmente las mujeres jóvenes que viajan en grupo. Sin restar importancia al segmento de mujeres que viajan con motivo de realizar negocios, cuyo peso se revela creciente en los últimos años.
- Otro segmento de población que toma carta de naturaleza en la demanda turística es el público de la tercera edad, con usos y costumbres turísticos específicos, tanto en modos y formas como en hábitos, lo que impone nuevas pautas a los productores turísticos,

que si bien se benefician de la desestacionalización inherente a este mercado, también es cierto que se encuentran con unos consumidores más exigentes, por su mayor experiencia. A la vez que requieren de atenciones y condiciones no habituales en la etapa de desarrollo del turismo de masas.

Con esos precedentes, y a grandes rasgos, se puede caracterizar al potencial turista de finales del siglo veinte como:

- Un cliente con mayor capacidad de gasto.
- Interesado por una creciente mejora en la calidad del servicio turístico consumido.
- Con unas claras expectativas sobre los servicios turísticos que adquiere.
- Con mayor disponibilidad de tiempo libre.
- Con mayor nivel de exigencia.

Turistas, en suma, más experimentados que influyen abiertamente en todas las tendencias que perfilan la demanda turística mundial en el horizonte del año 2000, y que resumen extensivamente las nuevas motivaciones y las formas vacacionales que han ido adquiriendo mayor protagonismo, hasta identificar los principales hitos que singularizan la demanda que ocupará el espacio turístico en el futuro, donde se observan formas distintas y cambiantes de entender los usos turísticos de manera global, lo que incluye las motivaciones por ocio, negocios, salud, cultura o deporte, por señalar algunos de los segmentos más claramente identificados. Así, corresponde destacar entre las figuras que van a modelar las nuevas maneras vacacionales, derivadas de las transformaciones surgidas en la motivación experimentada por los turistas, las siguientes (EIU, 1993b; Aguiló, 1996):

- Crece el papel de lo espontáneo frente a lo planificado.
- Los viajes independientes van sustituyendo paulatinamente al paquete turístico convencional.
- Surgen con intensidad los paquetes “modulares” (*modular packages*), que son aquellos divididos en módulos, en los que el turista puede decidir los elementos de consumo que más satisfacen sus expectativas turísticas, al tiempo que los *touroperadores* tienen capacidad de ofrecer una mayor variedad de módulos y las agencias de viajes pueden, a su vez, obtener comisiones específicas por cada módulo. Este hecho requiere una rápida adaptación a las nuevas tecnologías.
- Aumenta la demanda de viajes de corta y larga distancia en detrimento de los de media, en concordancia a la vigente segmentación vacacional.

- Irrumpen con fuerza los *short-breaks* (vacaciones breves), de tal forma que obtienen una elevada intensidad turística los viajes de fin de semana y puentes, con una alta tasa de repetición.
- Fraccionamiento creciente de las vacaciones, que favorece una mayor equidistribución del tiempo de ocio a lo largo de distintos momentos del año, mejorando la rentabilidad de las inversiones turísticas y reduciendo la congestión ocasionada por la demanda concentrada de antaño.
- Cambio en los gustos/preferencias, ocasionado por las reservas que van reflejando los turistas a los efectos de dilatadas exposiciones a los rayos solares, lo que reduce el interés por ofertas fundamentadas exclusivamente en "sol y playa" y ganan espacio las motivaciones deportivas, educativas y culturales, entre la demanda turística de ocio. En definitiva toma entidad el concepto de turismo activo.

La caracterización anterior y muy especialmente los dos últimos aspectos mencionados, contribuyen claramente a reducir la tradicional estacionalidad que ha acompañado al turismo de masas. El actual consumidor, por tanto, colabora a reducir la estacionalidad, dada su práctica turística en diferentes momentos del año, lo que ejerce una influencia notable en el alargamiento del periodo de temporada alta que se viene registrando en los principales destinos turísticos mundiales, donde se ha contrastado la extensión de dicha temporada hacia la primavera y el otoño, habiéndose conseguido reducir sustancialmente la estacionalidad en diferentes destinos, merced a la ocupación registrada por los nuevos segmentos surgidos en la demanda turística mundial.

Los factores más significativos (Aguiló, 1996: 59-60) que han incidido en la corrección de la estacionalidad turística obedecen a circunstancias de carácter:

- Sociodemográfico: Turistas de tercera edad con gran flexibilidad para elegir los periodos de viaje.
- Laborales: Los cambios acaecidos en la organización productiva mundial han provocado la existencia de horarios flexibles que contribuyen a mejorar la distribución de las vacaciones, promoviendo la aparición de más viajes vacacionales y una mayor frecuencia de viajes cortos.
- Comportamiento del consumidor: La época de vacaciones no tiene necesariamente que coincidir con el verano, especialmente si la motivación no responde exclusivamente al "sol y playa", que construyó el edificio turístico multitudinario en sus orígenes.
- Institucionales: La intensa desregulación de los mercados, entre la que sobresale la acaecida en el transporte aéreo, que ha influido en la expansión de los viajes de larga distancia -los cortos en chárter ya eran baratos- y ha propiciado los *short-breaks* independientes, o la

diferente fragmentación de las vacaciones escolares, entre otros acontecimientos, han provocado un cambio en la fisonomía turística mundial hasta ahora acuñada.

En definitiva, la tendencia turística mundial de la demanda incide en viajes que ofrezcan más prestaciones, tal como corresponde al perfil del turista actual, el cual se caracteriza por una personalidad activa, que busca algo más respecto a lo que hasta fechas recientes había sido su patrón de consumo. Es decir, el turista tipo de "sol y playa" exige elementos complementarios a lo que fue originariamente su motivación principal. Esos turistas, preocupados por una mayor diversificación en su consumo turístico, demandan nuevos servicios que revierten en la calidad de vida del lugar donde ejercen su práctica turística, incluso ha ido avanzando el interés relacionado con los activos culturales de las zonas visitadas, constituyendo todo ello el fenómeno conocido como turismo endémico (Aguiló, 1996: 58).

El corolario de esa búsqueda de nuevos elementos que complementen el ocio del consumidor turístico ha dinamizado la demanda de viajes especializados y temáticos, lo cual ha derivado en una creciente segmentación de los mercados, que ha dado pie a la aparición de turismos alternativos o específicos, cuya tendencia se muestra creciente para los próximos años.

En la configuración de esos nuevos productos, que de manera progresiva van a componer las demandas del mercado turístico mundial en un futuro inmediato, están llamadas a desempeñar un papel principal las tecnologías de la información, en respuesta a la tecnificación alcanzada por la sociedad y a la frecuencia en el uso cotidiano de estos instrumentos por parte de los consumidores actuales y potenciales. De lo cual se deriva que la evolución turística y las principales tendencias que recaen sobre la misma, no pueden ser ajenas a esa revolución tecnológica por la que atraviesa la humanidad (Pedreño, 1998: 86-95), de tal forma que las nuevas tecnologías de la información serán una herramienta cotidiana de desarrollo y activación del consumo turístico. En tal sentido, mencionar algunos de los factores, vinculados a las nuevas tecnologías, que están marcando el acontecer de la tendencia turística mundial:

- Elevada penetración de innovaciones en el entorno organizativo: gestión, contabilidad, marketing, medios de pago, etc.
- Globalización en todos los subsectores turísticos: hoteles, líneas aéreas, agencias de viajes, restaurantes, alquiler de coches, etc.
- Sistemas Informatizados ("*Computerizados*") de Reservas -CRS- o Sistemas de Distribución Global -GDS-: proporcionan mayor flexibilidad a los viajes, permitiendo la expansión registrada por los paquetes modulares.
- Información turística: CD-Rom, Internet, etc. favorecen la confección del viaje sin intermediarios, quebrando la rigidez impuesta por los canales más convencionales del sector (paquetes de *touroperadores*), propiciando la flexibilidad y, por tanto, la facultad

de que sean los clientes quienes accedan a la información, virtual o no, en tiempo real, sobre destinos o lugares a visitar, a la vez que pueden acercarse a los productos y servicios que les interese adquirir para organizar su estancia.

♥ !Tele-trabajo: posibilidad de simultanear ocio y trabajo.

♥ !Nuevos sistemas de comunicación: disminuyen los viajes por razón de negocios.

Concluyentemente, las tecnologías disponibles en la actualidad van a propiciar un cambio drástico en la estructura de fuerzas existente en el conjunto del sector turístico, de manera que a través de los CRS serán los clientes los que tengan la capacidad de acceder a los sistemas de reservas, exigiendo de las agencias de viaje una posición más fuerte si desean retener sus respectivos mercados, lo que les llevará a la adquisición de estos sistemas y de las continuas mejoras que recaen sobre ellos.

Las tecnologías informáticas también pueden ser portadoras de nuevas oportunidades de negocio en el ya de por sí complejo sector turístico; ejemplo de ello podría ser el turismo virtual, las oficinas y agencias interactivas, los catálogos audio-visuales, reservas a medida, etc. En esta línea, las herramientas informáticas pueden entenderse, sin duda, como factores clave para la competitividad del sector turístico (Camisón y Méndez, 1992; Camisón, 1995), que deben utilizarse en combinación con el componente humano, por ser éste un elemento crítico del servicio ofrecido por el sector en su práctica totalidad.

Cuadro 4.8.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mundial

- Se generaliza la práctica del consumo turístico derivado de: vacaciones remuneradas, avances en la productividad y generalización de la sociedad del ocio.
- La evolución de la economía influye de forma determinante en la demanda turística.
- El turismo va dejando de ser un bien de lujo para ir pasando a la categoría de bien de primera necesidad.
- El turismo es un bien con curva de demanda inelástica.
- Efecto sustitución: hoteles y restaurantes por apartamentos y *fast-food*.
- Sector económico con un ritmo de crecimiento superior a otros sectores de actividad.
- Nuevas tendencias de la demanda:
  - Destinos exóticos.
  - Generalización de viajes de larga distancia.
  - Fragmentación de las vacaciones.
- Tendencia genérica de la demanda por destinos:
  - Europa destino maduro. Crecimiento inferior a la media mundial.

- Caribe es la zona de América con expectativas más favorables.
- Se consolidan destinos exóticos de Asia.
- Oriente Medio condicionado por las circunstancias sociopolíticas de la zona.

- Se triplicará el actual número de turistas a nivel mundial en el año 2.020.
- Industria turística fundamental en la creación de renta y riqueza en el siglo XXI.
- Los países desarrollados consolidan su propensión a viajar y se incorporan los de desarrollo emergente.
- Nuevos esquemas de valor en la práctica turística: mayor valoración de aspectos culturales y medioambientales. El turismo deberá conjugarse con el desarrollo sostenible.
- Nuevas exigencias turísticas condicionadas por cambios sociodemográficos:
  - Disminuye el consumo de productos orientados a los jóvenes.
  - Paquetes dirigidos a mujeres (ocio y negocios).
  - Ofertas dirigidas a la tercera edad.
  - Ofertas especializadas en turistas de mediana edad (>40 años).
- Nuevas características del turista:
  - Mayor capacidad de gasto.
  - Valora calidad del servicio.
  - Dispone de más tiempo libre.
  - Tiene más experiencia y es más exigente.
- Segmentación de la demanda por nuevas motivaciones: turismo de negocios, de salud, deportivo, etc.
- Nuevas maneras de orientar las vacaciones:
  - Turismo más espontáneo e independiente.
  - Paquetes modulares y a medida.
  - Aumentan los viajes de corta y larga distancia en detrimento de los de media.
  - Fraccionamiento vacaciones.
  - Pierde ritmo el turismo de “sol y playa” no diversificado.
- Las nuevas prácticas turísticas ayudan a corregir la tradicional estacionalidad del sector.
- Se demandan viajes con más prestaciones, especializados y temáticos.
- Las Tecnologías de la Información se introducen en el turismo:
  - Generalización en todos los subsectores turísticos.
  - Posibilitan innovaciones en el entorno organizativo y de gestión.
  - Protagonismo de los Sistemas de Reservas Informatizados en la organización de viajes.
  - Abren nuevas oportunidades de negocios: turismo virtual, oficinas interactivas, catálogos audio visuales... .

Fuente: Elaboración propia.

4.7.- LAS TENDENCIAS DEL TURISMO MEDITERRÁNEO INTERNACIONAL

Corresponde ahora aproximar las grandes tendencias que condicionan los espacios y negocios objeto de análisis en esta tesis, acotando el ámbito de influencia a las facetas más vinculadas con el carácter mediterráneo del horizonte de nuestro estudio. De ahí que se realice a continuación un breve resumen de los más actuales hechos que influyen en la actividad turística mediterránea, donde se identifican hitos que interfieren, ciertamente, en la evolución turística que experimentan los destinos y negocios estudiados.

El Mediterráneo como espacio turístico se erige en el primer destino mundial, contribuyendo principalmente al posicionamiento turístico del que goza el mercado europeo, que es hoy el lugar más demandado por los turistas, lo que explica los 347 millones de llegadas registradas en 1996, que triplican las recibidas por el segundo espacio turístico mundial, que lo constituye el continente americano. De igual modo, los 115 mil millones de

dólares USA a que se elevaron los ingresos en ese año '96, duplicando los recibidos por los distintos destinos americanos, justifican el papel que ocupa Europa y, fundamentalmente, sus ofertas mediterráneas en la demanda turística mundial.

A su vez, Europa es el primer emisor de turismo, encontrándose los destinos del Mediterráneo en los principales puestos por lo que se refiere a la demanda recibida, de tal manera que tres países europeos con especialización en la oferta turística mediterránea, se encuadran entre los cuatro primeros países en el ranking mundial por llegadas e ingresos (Tabla 4.24). EE.UU. es el primer destino por ingresos y ocupa la segunda plaza por volumen de turistas recibidos (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.24.- Evolución de las llegadas e ingresos turísticos, 1996

	Llegadas		Ingresos	
Año 1996	**Millones Turistas**	**Ranking mundial**	**Millones $ USA**	**Ranking mundial**
Francia	61	1	28.241	3
España	41	3	28.428	2
Italia	35	4	27.349	4

Fuente: *News*, marzo 1997, en Internet, OMT.

La creciente sofisticación que viene experimentando la demanda de los turistas europeos, habituales clientes de las ofertas mediterráneas, muestra una clara tendencia a la búsqueda de alternativas a los destinos tradicionales de Italia, Francia y España. No obstante, los conflictos bélicos en los Balcanes, junto a los problemas de terrorismo y fundamentalismo en el Norte de África, Turquía, Egipto (tristemente castigado por acciones terroristas dirigidas precisamente contra turistas) e Israel, dificultan la localización de destinos turísticos sustitutivos, lo que revierte en el liderazgo del turismo atesorado por el Mediterráneo europeo.

El Mediterráneo como espacio turístico se caracteriza por una excesiva especialización en un producto maduro: el "sol y playa", el cual se ve amenazado por la creciente competencia de productos sustitutivos en otros continentes y por la ralentización que experimenta en su crecimiento, propia precisamente de la etapa de madurez que atraviesa y que a cualquier producto turístico que se encuentre en la misma fase le afecta en su evolución (Butler, 1980: 5).

Los destinos turísticos del Mediterráneo están a su vez percibiendo un cierto impulso proveniente de la demanda de países centroeuropeos de reciente incorporación a los canales turísticos, los cuales se distinguen por un relativo crecimiento sostenido en su demanda, que unido a la inexperiencia en la práctica turística, los convierte en públicos objetivo de los destinos y productos más maduros del Mediterráneo. Básicamente será la demanda procedente de la Europa del Este la que provoque esta situación.

Los viajes realizados por los ciudadanos europeos residentes en países del Mediterráneo se convierten en una de las principales fuentes de llegada de público-cliente a esos destinos, pues, a título de ejemplo, el 83% de los europeos efectúan el turismo dentro de la propia Europa, y en igual sentido se expresa la tendencia de los habitantes de las zonas mediterráneas, los cuales se identifican con una motivación principal de desplazamientos por razón de ocio (70%), frente a los negocios que representan el 30% restante de los desplazamientos. Si bien, destaca en el mercado turístico mediterráneo el mayor crecimiento que vienen mostrando los viajes de menos de cuatro noches a lugares próximos al entorno de residencia, coincidiendo con la tendencia mundial de fragmentación de las vacaciones, lo que supone una destacable revitalización para estos destinos, fuertemente especializados en ofertas afincadas en la dotación natural de factores.

Las previsiones de futuro para la región mediterránea, según EIU (1993b: 159-164), se centran en:

- Crecimiento de los ingresos y cambios en el coste relativo de los viajes de los principales países de origen a los destinos y regiones clave.
- Un 5’1% de crecimiento en la demanda turística del último quinquenio de la década de los noventa.
- Las previsiones para los viajes de corta y media distancia desde fuera de la región mediterránea crecerán, para idéntico periodo que el mencionado en el punto anterior, en un 5’2%, en tanto que los viajes de larga distancia se incrementarán en un 4’9%.
- Se prevé que el turismo aumentará más rápidamente en el Mediterráneo que en el resto de Europa.
- Las estimaciones efectuadas calculan para el año 2000 aproximadamente 617 millones de viajes internacionales, de los que 330 millones serán realizados en las zonas mediterráneas.
- Aunque al principio de los noventa los destinos turísticos mediterráneos fueron perdiendo cuota de mercado, se espera que la misma se recuperará a lo largo de esta misma década, hasta incrementarse en el año 2000, donde supondrá un 53% del total mundial. Este crecimiento se deberá en parte al aumento de la popularidad en las zonas del sur y del este del Mediterráneo, a las que cabría unir el Norte de África y el Golfo Pérsico, si en ambos espacios se logra la deseada pacificación social; a lo que se unirían áreas emergentes del Mediterráneo.

Presumiblemente los destinos mediterráneos crecerán en llegadas al mismo ritmo que el número de viajes que se emiten desde los diferentes países de origen de Europa, produciendo una ordenación de los destinos turísticos mediterráneos por regiones que llevan a un ranking para principios del próximo siglo, donde Italia será, a través de la demanda recibida en sus

diferentes destinos, el primer país mediterráneo por turistas recibidos, si bien los destinos españoles crecerán a un ritmo que le permitirán compartir ese puesto de cabecera con el país transalpino. El siguiente estado en esa ordenación, efectuada por los destinos que aglutinan cada uno de ellos, es Grecia, seguida de Francia y Turquía, que ocuparán el cuarto y quinto puesto, respectivamente. Si la antigua Yugoslavia es capaz de restablecerse de su guerra civil, podría ocupar el sexto lugar por la capacidad de absorción de la demanda dirigida a destinos y regiones del Mediterráneo.

Tabla 4.25.- Tendencias de las llegadas internacionales a las regiones mediterráneas de países del Mediterráneo, 1989-2000

	Cifras reales		Previsiones	
Países	**1989**	**1991**	**1995**	**2000**
España	38.690	39.051	50.120	67.650
Francia	7.432	7.650	9.900	12.750
Italia	44.105	41.054	53.500	67.780
Grecia	8.541	8.271	14.550	20.070
Yugoslavia	7.607	1.760	880	6.140
Turquía	3.567	4.414	7.200	12.000
Egipto	1.763	1.660	2.440	3.380
Marruecos	1.258	1.595	2.000	2.750

Fuente: *Tourism in the Mediterranean*, EIU (1993b).

Todo lo anterior va a estar condicionado, en un entorno de globalización e internacionalización de las economías, por los diferentes climas económicos que atraviese la dorsal europea, de manera que las regiones turísticas del Mediterráneo, especializadas en mercados específicos, serán altamente dependientes de la evolución económica de esos mercados emisores, sin olvidar la comentada inelasticidad de la demanda turística, que reduce el peligro de drásticas caídas, al menos en países desarrollados. Así, las previsiones apuntadas por EIU (1993b) se inclinan por augurar mejores expectativas para los destinos dependientes del mercado francés, donde la estabilidad económica parece señalar una presencia sostenida de su demanda turística, mientras que los destinos altamente dependientes del mercado británico y alemán podrán encontrar dificultades derivadas de una mayor incertidumbre en ambas economías, pues los avatares registrados por la economía británica y sus reticencias en el proceso de unificación europea, unido al coste de la reunificación alemana, juegan en detrimento de la capacidad adquisitiva de los consumidores turísticos de ambos países.

Por otro lado, la competitividad de los destinos turísticos del Mediterráneo, especialmente la que descansa en el factor precio, ha sufrido importantes variaciones que modifican la estructura de los mercados en diferentes destinos de esta zona. Así, existe un riesgo de pérdida de cuota de mercado de unos países respecto a otros dentro del propio marco mediterráneo, derivado de los incrementos en precio apuntados por los destinos italianos y españoles, en favor de destinos correspondientes a Francia, Grecia y la antigua Yugoslavia, que han mostrado disminuciones en

el precio de venta de sus destinos, sin que ello impida el ya mencionado liderazgo que ostentarán aquéllos dos estados.

Una parte principal de los clientes que acogen habitualmente los destinos turísticos mediterráneos muestran una elevada elasticidad-precio, de manera que reiteradamente se ha contrastado la sensibilidad de los mercados emisores a los costes relativos de los viajes, aunque existe una cierta dispersión en la respuesta a los incrementos percibidos en el coste de los paquetes turísticos a dichos destinos. Con todo, existe evidencia en cuanto a la disposición a aplazar la decisión de realizar un viaje cuanto más alejado se encuentra el destino seleccionado respecto de la región mediterránea, hasta que el coste del mismo sea más favorable. Mientras que para los clientes domésticos del Mediterráneo tal respuesta actúa de forma totalmente opuesta, dado que su destino natural en los viajes turísticos suele tener como objetivo lugares próximos, pues en la experiencia mediterránea la mayor proporción de las decisiones vacacionales tiene como destino un lugar cercano a ese mar turístico donde residen.

Las variaciones en el precio, que podrían alterar las relaciones de competitividad entre destinos, no parecen afectar al número de llegadas, que ha seguido creciendo y han tenido un impacto reducido en los rendimientos y beneficios de los destinos, bien por haber encontrado factores sustitutivos, (hotel por apartamento, restaurantes por establecimientos de “comida rápida” o simplemente reducir el número de días de estancia) o bien por haber modificado y/o restringido parte de los hábitos de consumo (disminuir los “extras” fuera del paquete o la adquisición de ofertas *all inclusive* -”todo incluido”-*)*. Estas respuestas al precio son compartidas, como ya se vio, por el conjunto de la demanda mundial, si bien resulta más específico en el caso de los destinos mediterráneos, al menos así ha ocurrido en la experiencia española, donde se viene experimentando un creciente interés de los turistas por la fórmula del “todo incluido”, tratando de esa forma de salvar los precios de ciertos servicios fuera del paquete, otrora habituales en el consumo medio de un turista, cuyo coste se ha elevado proporcionalmente en una cuantía inasequible para demandas débiles en su capacidad de gasto.

Resaltar que gran parte de la disputa competitiva vía precio entre destinos turísticos mediterráneos, quedará disipada por la moneda única (euro) que circulará en los países europeos, por lo que respecta a los clientes de ese mismo ámbito económico, desapareciendo así los diferenciales de inflación, el tipo de cambio o las recurrentes devaluaciones, como instrumentos de competitividad coyuntural, tal como ocurría antaño. Ello exclusivamente para clientes europeos procedentes de ese nuevo espacio económico y con destino en alguna región turística del Mediterráneo, quienes constituyen el montante principal de la demanda, que se verán beneficiados de la operatividad que proporciona en las transacciones habituales de un turista, el empleo de una unidad de cuenta común.

En este orden, subrayar que en los destinos geográficamente pequeños del Mediterráneo, se ha seguido la política de tratar de reducir el número de viajeros de bajo nivel de gasto y, por ende, de escaso rendimiento, los cuales no son deseados por la población residente ni por los negocios instalados en la zona. Detrás de dicha acción se encuentra la caída en el porcentaje de plazas registradas en las categorías más bajas de establecimientos hoteleros, fundamentalmente los hostales y otras fórmulas de alojamiento similares, cuya catalogación es ligeramente distinta entre países, pero que en el fondo encierran una tipología equivalente de establecimientos, que exigen medidas próximas si pretenden accionar idénticas respuestas en la selección de la demanda.

Esa política, sin embargo, no ha supuesto la captación de segmentos de demanda de alto *standing* o de elevado nivel de gasto, ya que los viajeros han ido ganando en experiencia y ese efecto “aprendizaje” les ha hecho más perspicaces y exigentes, aunque ello no debe ocultar los esfuerzos realizados por tratar de captar segmentos de demanda cuya capacidad adquisitiva garantice la rentabilidad de las inversiones, especialmente en destinos mediterráneos maduros, donde la capacidad de carga se ha llevado hasta el límite y los clientes de alto nivel son los únicos capaces de incrementar los beneficios. Siempre y cuando tengan un producto ajustado a sus exigencias, las cuales son singularmente complejas de satisfacer sin profundas reestructuraciones en las infraestructuras obsoletas de los destinos más envejecidos, hechos que han sido identificados en el caso de Benidorm y Peñíscola, como se advirtió en el capítulo anterior de esta tesis.

Entre las principales tendencias que registra el mercado turístico del Mediterráneo cabe entresacar (EIU, 1993b):

- Una relativa preferencia de los viajeros procedentes de los países de Europa occidental por regiones exóticas, aunque se detecta una corriente negativa hacia esos destinos derivada de los conflictos políticos existentes en algunos de ellos o en zonas próximas. A su vez, la detracción en el volumen de turistas que puede ejercer el Caribe, Australia o Nueva Zelanda, sobre todo para los viajes de larga distancia, no supondrán una verdadera competencia para el mercado natural del Mediterráneo, puesto que el cliente tipo de esta zona accede al mismo, en gran medida, a través de comunicaciones terrestres (en vehículo propio o en autobús de *touroperador*) y es esta una característica que se mantendrá en el futuro, ligada al mismo tiempo a la preferencia creciente en la autoorganización de los viajes o viajes independientes.
- Aumento de los desplazamientos hacia nuevos destinos emergentes en el mercado, por parte de los residentes en zonas tradicionalmente turísticas del Mediterráneo.

- Los residentes en países mediterráneos de reciente mejora en sus condiciones económicas comienzan a efectuar consumos turísticos y lo hacen en esta primera etapa dentro de esta macroregión.
- Emergencia de viajeros procedentes de países del Este, los cuales están empezando a viajar de la mano de las ofertas de los *touroperadores* de Europa Occidental y lo hacen también dentro del abanico de destinos mediterráneos. El mercado del Este muestra un perfil de consumidores con alto deseo de viajar, cuyos principales destinos son Alemania, Austria o países vecinos del Este, si bien uno de cada tres turistas viaja al Mediterráneo. Es un público acusado de un bajo nivel de gasto, aunque esto es una realidad parcialmente cierta, dado que sus prioridades de gasto son diferentes y se inclinan por otros bienes, encontrándose el alojamiento y la manutención en un segundo plano, pues su alojamiento más habitual se concentra en las casas de familiares. Hungría, Polonia, República Checa y Rusia muestran un sustancial progreso, aunque inestable, de sus respectivas economías, que probablemente redundará en una mayor capacidad para efectuar viajes por razón de ocio y de negocios.
- Los destinos del norte de África continúan buscando su posicionamiento en el mercado mediterráneo, pues a pesar de la existencia de un mercado potencial europeo para esta zona, y especialmente en el Golfo Pérsico, las cuestiones políticas que inciden en este espacio convierten a la demanda en inconstante. Señalar, dentro de estos destinos, la importancia de Argelia, Marruecos y Arabia Saudí, pero una vez más debe recalcarse la influencia que ejercen sobre los turistas occidentales los problemas de seguridad de esos países, por lo que la demanda receptiva de los destinos del Norte de África acaba descansando en la clase media árabe que está comenzando a viajar. Estos turistas muestran una preferencia por hoteles de lujo, siendo sus principales motivaciones la diversión, las comidas y las compras, quedando en un segundo plano la visitas culturales. Todo ello exige un refuerzo de la propuesta mediterránea en los destinos maduros, en los que la oferta hotelera de lujo no ocupa un lugar preferente.

A tenor de las tendencias que señala la demanda turística del Mediterráneo, procede considerar la necesidad de reforzar la competitividad de sus destinos frente a la competencia que comienzan a ejercer los lugares de larga distancia, gracias a la reducción de las tarifas aéreas. Al igual que empiezan a tener entidad las ofertas emergentes dentro del propio Mediterráneo. No obstante, la evolución experimentada a lo largo de la década de los noventa muestra palmariamente la dificultad existente en el contexto turístico internacional para reducir las cuotas de mercado absorbidas hasta el momento por los destinos señeros mediterráneos.

Ello no impide que vayan arraigándose modificaciones sustanciales en la explotación turística, tal como ha sido entendida hasta la fecha, donde

empiezan a tener personalidad propia los viajes *seat-only* o semi independientes, debilitándose los convencionales paquetes turísticos chárter. Éstos últimos continuarán reduciéndose, tal como ha venido sucediendo desde 1988, ya que los turistas experimentados de los destinos mediterráneos optan por ofertas con libertad de elección en la fecha de salida (*departures*), de manera que obtengan así la máxima rentabilidad a su gasto turístico.

Resulta sustancial analizar, dentro de las tendencias de la demanda del turismo mediterráneo europeo, la influencia que los mayores ingresos derivados de una favorable evolución de las principales economías, están teniendo. Por una parte, los avances en la productividad han propiciado una mayor disposición de tiempo de ocio, donde se encuentra reciente el debate sobre la reducción de la jornada laboral en países como Francia o España y, por otra parte, se une a lo anterior ese incremento en la capacidad adquisitiva de los europeos, que ha tenido una influencia indudable en el modelo turístico mediterráneo actual.

El principal efecto que ha hecho mella en la configuración paisajística y en la comercialización de los destinos turísticos mediterráneos, derivado de los dos factores señalados en el párrafo anterior, es el crecimiento de las compras de segundas residencias en diferentes destinos de la oferta costera del mar Mediterráneo. De tal manera, que un porcentaje elevado de los turistas de esta zona emplean dichas viviendas como alojamiento durante sus vacaciones, al tiempo que permiten su uso (bajo la figura de alquiler o, en menor grado, el *timesharing*, conocido también como “tiempo compartido” o “multipropiedad”) por otros turistas en diferentes momentos del año. Ello supone un menor número de desplazamientos, ya que estas inversiones reducen la capacidad de viajar a otros lugares, al tiempo que ejercen un papel de cierta cautividad para aquellos que efectuaron esta clase de adquisiciones. Un voluminoso porcentaje de propietarios de esas viviendas son residentes en países vecinos de la costa mediterránea europea y su pauta de conducta/consumo responde al perfil de un turista.

A su vez, la legislación emanada de la Unión Europea protegerá las transacciones de la propiedad en el ámbito internacional, lo que redundará en un previsible aumento del volumen de compras de viviendas fuera de los países de residencia de turistas potenciales. Además, debe contemplarse el proceso creciente que viene experimentando el “tiempo compartido”, como fórmula de disfrute vacacional por periodos concretos, habitualmente cortos, en segundas residencias, donde se adquiere la copropiedad de hacer uso de estas viviendas junto a otros usuarios, tratando de distribuir los diferentes periodos de cada copropietario hasta la máxima utilización del bien, o recurriendo al alquiler para los huecos donde no exista demanda de éstos. Este fenómeno también se ha extendido a los hoteles, por lo que muchos establecimientos explotan parcialmente su oferta a través de este sistema, garantizándose así una mayor estabilidad en sus particulares cifras de ocupación.

Como hecho diferencial, y todavía aislado en el impacto turístico del Mediterráneo, debe mencionarse el efecto que ejercerá progresivamente la reciente puesta en funcionamiento del túnel del Canal de la Mancha en el movimiento turístico europeo y mediterráneo, dado el papel de conexión estratégica terrestre que va a ejercer el mismo (EIU, 1993a). El túnel juega como ventaja competitiva al estimular, junto al comercio, el tráfico de pasajeros, favoreciendo salidas frecuentes menos dependientes de las condiciones climáticas, estimándose que ganará cuota de mercado al transporte por barco o avión, lo que le permite posicionar al Reino Unido como un destino competitivo desde una perspectiva diferente a la que había desempeñado hasta la fecha.

Incluso se prevé un impacto en el transporte hasta ahora desarrollado por los “ferrys”, ya que las experiencias actuales en paquete turístico están combinando el empleo del túnel junto a “ferrys” y barcos con capacidad de transporte para autobuses. La competencia que ejerce el túnel está obligando a las compañías navieras y aéreas a reducir sus tarifas e influirá en la mejora de la calidad de los servicios prestados por las mismas; en tanto que los costes de las empresas que actúan en el eurotúnel difícilmente podrán reducir sus precios debido al coste de las inversiones realizadas.

Cuadro 4.9.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mediterráneo internacional

- Europa es el primer emisor de turistas.
- El Mediterráneo se consolida como primer destino mundial, especializado en el producto “sol y playa”.
- En el año 2000 la cuota del mercado mediterráneo seguirá siendo superior al 53%.
- Las previsiones de crecimiento del turismo en el Mediterráneo son superiores al resto de Europa.
- Liderazgo de los destinos del Mediterráneo europeo.
- Aumento de ingresos y llegadas por turismo y cambios en el coste relativo de los viajes.
- Las variaciones de precio no afectarán al número de llegadas: sustitución de servicios caros por otros de menor coste.
- Los clientes que eligen destinos mediterráneos presentan una fuerte elasticidad-precio.
- Interés por viajes a destinos exóticos o de nueva “*turistización*”.
- Amenaza de productos sustitutivos de otros continentes, gracias a la reducción de tarifas aéreas, aunque en algunos casos limitada por conflictos bélicos y/o inseguridad.
- Los viajeros centroeuropeos, incorporados recientemente a la práctica turística, alimentan la demanda del Mediterráneo.
- Aumento de la demanda de zonas del sur y este del Mediterráneo. Los residentes de países bañados por este Mar seguirán siendo clientes de sus destinos.
- Los destinos mediterráneos de Italia y España son los que gozan de mejores expectativas en el pulso turístico, pero con pérdidas en la competitividad vía precio.
- El túnel del Canal de la Mancha amplía la oferta del Mediterráneo, al incorporarse como destino complementario y accesible en vehículo.
- Los destinos mediterráneos de África proseguirán en la búsqueda de su estabilidad turística.
- Los turistas que residen en el Mediterráneo considerarán los desplazamientos hacia nuevos destinos.
- El 83% de los europeos hacen turismo en Europa; la tendencia de los residentes en el Mediterráneo sigue las mismas pautas.
- Uno de cada tres turistas procedente de los países del Este viajará al Mediterráneo.
- Se espera un dinamismo en la demanda de Francia y retracción en los mercados británico y alemán.

- La utilización de la moneda única reducirá la posibilidad de competir vía precio:
  - Estrechamiento diferenciales de inflación.
  - Eliminación devaluaciones.
  - Comparación automática de costes, etc.
- Lucha por captar clientes de nivel de gasto medio o elevado, que todavía no ha dado frutos.
- Preferencia por los viajes autoorganizados (o semi: *seat-only*), en detrimento de los paquetes.
- Una gran parte de los desplazamientos a destinos mediterráneos se efectúa en vehículo.
- Crecimiento de las segundas residencias en la costa mediterránea.
- Extensión de la fórmula de la multipropiedad o *timesharing*, en países diferentes a los de residencia. Los hoteles también incorporan esta práctica para garantizar su ocupación.
- Crecimiento de los viajes de menos de cuatro noches.
- Singularmente en el Mediterráneo crecerán los viajes de corta y media distancia (5,2%) y los de larga (4,9%) desde fuera de esta macroregión.
- Políticas de reducción de la oferta de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el impacto del túnel del Canal de la Mancha en los flujos turísticos afectará principalmente a los destinos cercanos a las terminales, incrementará las vacaciones cortas y las excursiones y ejercerá una influencia destacable en la captación de nuevos pasajeros derivado del efecto “novedad”, extendiéndose el efecto hasta los destinos mediterráneos próximos.

4.8.- LAS TENDENCIAS DEL SECTOR HOTELERO MUNDIAL

Dado que el negocio “hotelería de litoral” es objeto de análisis singular en estas páginas, resulta conveniente enumerar las expectativas de futuro de este segmento de la oferta, en el marco indicado por la evolución hotelera a nivel más agregado, cuya evolución encierra tendencias que de igual modo inciden en el nicho empresarial sujeto a análisis en este trabajo.

Es sabido que el sector hotelero ha despegado de la mano de la demanda turística en la gran mayoría de países desarrollados y no desarrollados; en los primeros atendiendo, desde una perspectiva diversificada, a diferentes segmentos, entre los cuales sobresalen, a parte de la consagrada satisfacción lúdica, los motivados por negocios, cultura, salud o congresos y convenciones; y en los segundos, exclusivamente, por turistas cuyo objetivo esencial es la satisfacción del ocio desde postulados convencionales.

A su vez, la industria hotelera se caracteriza por la rigidez de su oferta, lo que exige la maximización en el uso de la capacidad disponible de esta tipología de alojamiento en cualquier momento del año. Ello requiere librar permanentes batallas contra la estacionalidad, hecho que limita la capacidad competitiva del negocio hotelero y que supone, en numerosas ocasiones, aceptar la comercialización de las plazas o habitaciones en hoteles por un precio inferior al que garantiza la rentabilidad y reposición de las inversiones hoteleras. La rigidez de la oferta hotelera conlleva, pues, la aceptación de precios poco remuneradores por parte de los

establecimientos menos competitivos, de manera que les permitan cuanto menos hacer frente a los gastos fijos que lleva aparejados su simple supervivencia en el sector.

Por otro lado, existe la posición del cierre estacional como medida de defensa ante la caída en la demanda. Empero, ésta es una solución que agudiza el peso de los costes fijos asociados al equipamiento hotelero y deja escapar toda oportunidad de obtener ingresos que, aún siendo marginales, podrían paliar la caída en la intensidad de utilización de la capacidad hotelera.

Resulta por todo ello necesario conseguir un empleo de las plazas hoteleras existentes en los momentos de baja demanda. Este hecho, extrapolable a todos los destinos turísticos mundiales, precisa de intervenciones imaginativas que resuelvan las etapas frías de la demanda, intentando usos complementarios de los establecimientos hoteleros, así como captar demandas interesadas en el consumo hotelero fuera de temporada.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Sin embargo, el sector hotelero se encuentra constreñido por la propia naturaleza del mercado y por el conocimiento imperfecto de los potenciales clientes, así como por una concepción sólitamente no estratégica en la gestión de estos establecimientos.

Ello propicia las asimetrías de información entre hoteles y usuarios, producidas en gran número de ocasiones por la intermediación ejercida por las agencias de viaje. De ahí que resulte frecuente que los huéspedes de un hotel no hayan elegido el establecimiento en el que pernoctan, pues su estancia se debe a un acuerdo de una agencia de viajes o del *touroperador*, o al convenio que numerosas empresas tienen establecido con determinadas cadenas hoteleras. La actitud de los dos primeros, en cuanto a la elección de los hoteles que acogerán a los clientes turísticos, justifica las propuestas de familiarización (*fam-trips*) que efectúan los destinos turísticos, a través de empresarios y/o de la administración turística, con el objetivo de quebrar las carencias o incluso la inexistencia de comercialización de las nuevas y de las antiguas ofertas hoteleras (y turísticas en general), al tiempo que se abren hacia nuevos mercados.

Subrayar que en una etapa de globalización en la gestión hotelera mundial, así como de internacionalización de las propias compañías, toma gran sentido el papel estratégico que desempeñará, no tanto el tamaño de los establecimientos, como los acuerdos entre empresas que adquieran la dimensión adecuada que facilite la gestión perseguida por los negocios hoteleros, de tal manera que se garantice su presencia en aquellos mercados más dinámicos o con mayores expectativas de crecimiento durante los próximos años. En tal sentido, parece útil efectuar un breve recorrido por las grandes áreas geográficas mundiales y conocer dentro de

cada una de ellas cuales son las previsiones establecidas para el sector hotelero.

De manera conjunta, los mercados hoteleros de Asia, en los que cabe esperar un crecimiento comparativamente más rápido, Europa, que se mantendrá en una situación estable, y Norteamérica, cuya evolución será menos intensa que la europea, suman el 90% de los viajes internacionales con destino en la hotelería, siendo estos tres mercados de carácter relativamente maduro.

Asia[94], como mercado hotelero, se presenta como uno de los más dinámicos, resaltando el papel de la demanda de turistas de esa área para los próximos años, donde sobresale Japón, debido a la fuerza de su moneda y a la evidente capacidad de gasto de los turistas de esa nacionalidad, a los que se unen los países de nueva industrialización, Taiwan y Corea del Sur, que serán grandes emisores de turistas. También va tomando entidad la demanda en China[95], a partir de una clase media emergente[96], pero siempre y cuando se relajen los férreos controles que existen actualmente para salir del país, y que dificultan a su vez las medidas que exigen los *touroperadores* para acceder al sector hotelero en ese espacio geográfico. Otros mercados secundarios de esta área que, de igual modo, presentan una tendencia favorable son Indonesia, que se está convirtiendo en un importante destino turístico, junto a Filipinas, Tailandia y Malasia.

Tabla 4.26.- Capacidad hotelera mundial (en miles)

	1985		1988		1990		1995	
	Habt.	Camas	Habt.	Camas	Habt.	Camas	Habt.	Camas
África	295	579	326	643	332	634	374	713
América	3.540	7.098	3.981	7.988	4.310	8.070	4.430	8.288
Asia	938	1.863	1.164	2.323	1.381	2.711	1.713	3.345
Europa	4.824	9.371	5.089	10.004	4.938	9.640	5.209	10.184
Oceanía	161	391	197	491	218	539	231	572
Total Mundial	***9.758***	***19.302***	***10.757***	***21.449***	***11.179***	***21.594***	***11.957***	***23.102***

Fuente: OMT (1990 y 1995a).

En Asia del Sur se concentra una región más atractiva para el sector hotelero, debido a su población de 800 millones de personas y un crecimiento económico sostenido que permite abrigar esperanzas para

[94] Respecto a tales previsiones se han levantado algunas dudas, como consecuencia de las crisis económica y financiera que afecta a los países asiáticos desde julio de 1997, sobresaliendo los desequilibrios de la economía nipona, en la cual persiste una débil demanda interna, junto a un elevado superávit comercial. Se espera que sea precisamente el gobierno japonés el que lidere la recuperación económica de Asia, a través de la concesión de ayudas de emergencia, que reduzcan los efectos de la tormenta financiera que continuaban presentes en el verano de 1998.

[95] La OMT en su informe, *Panorama 2020, nuevas previsiones*, sitúa a China como primer destino mundial y principal mercado emisor de turistas (EL PAÍS, 25 de enero de 1998).

[96] El protagonismo del mercado chino se ha visto reforzado tras la anexión, acordada con el Reino Unido, de Hong Kong.

lograr una demanda hotelera estable y consolidada. En esta zona sobresale la India, con mayores oportunidades de negocio que Pakistán o Bangladesh, aunque, bien es cierto, la población hindú de clase media no es previsible que cuente con el poder adquisitivo necesario para iniciar una fase de salidas turísticas al extranjero, considerándose más un mercado receptivo en los inicios del próximo siglo.

Las repúblicas de Asia Central representan un importante potencial para el desarrollo del turismo de ocio, aunque deberán modernizar sus economías y las infraestructuras disponibles, a fin de posicionarse competitivamente entre la demanda hotelera de orden esencialmente lúdico.

Sudamérica, con una población de 300 millones, de los que más de la mitad habitan en Brasil, no ha conseguido instaurar una industria hotelera moderna, debido a la discutible gestión económica llevada a cabo por sus respectivos gobiernos. A pesar de lo cual se espera un cambio en la situación que permita un crecimiento de los ingresos, en los que el sector hotelero en especial y el turístico en general serán los principales beneficiados. La consideración de esta área como emisor turístico está estrechamente condicionada a la estabilidad de sus monedas y, por tanto, de sus sistemas políticos y económicos.

El continente africano, con graves problemas económicos, políticos, educativos y bélicos[97] es el que presenta un panorama menos alentador para la industria hotelera, y tan sólo el crecimiento económico y la estabilidad de Sudáfrica le permiten a este país albergar expectativas para la hotelería, alcanzando los efectos de ese país a la demanda dirigida hacia la región del sur de África, concretamente a los países de Zimbabwe, Botswana, Namibia, Mozambique y potencialmente Angola. Al mismo tiempo cabe esperar que las mejoras experimentadas en Sudáfrica puedan repercutir, dentro de unos niveles todavía incipientes, en el centro-sur y el este, de manera que beneficien a Zambia, Malawi y las antiguas Tanzania, Kenia, y Uganda, si bien las cifras turísticas seguirán siendo todavía reducidas. La falta de estabilidad impide la inclusión de Nigeria y de la República Democrática del Congo (antiguo Zaire) como mercados hoteleros africanos, al igual que la falta de atractivos suficientes y factibles para la comercialización turística limitan la capacidad de desarrollo de la industria hotelera en Senegal y Gambia.

El Oriente Medio y el Norte de África son los dos espacios donde el hueco existente para el sector hotelero se cubre merced a los viajeros por motivación de negocios, con la excepción de Israel y Egipto, donde sí existe una tradicional demanda de turismo de ocio, con fuerte motivación religiosa en el primer país mencionado y monumental en el segundo. La recuperación del Líbano de los conflictos bélicos le puede hacer resurgir como destino

[97] Angola y Zinbabwe se encontraban en pleno enfrentamiento bélico junto a la República Democrática del Congo, frente a rebeldes de este último país, en el verano de 1998.

turístico, al igual que existe un gran potencial en Siria e Irán, aunque a medio plazo no cabe esperar su adecuación a las características exigibles a destinos turísticos competitivos, debido a las acciones del fundamentalismo islámico, que impide los procesos de paz necesarios para el desarrollo del sector hotelero en estos países.

La antigua URSS es probablemente una de las regiones donde el sector turístico se ha desarrollado menos, y de donde está surgiendo una demanda ávida de consumo turístico en establecimientos hoteleros de *resorts* clásicos mediterráneos y en ciudades con atractivos turísticos conocidos. Con ello, las expectativas para el sector hotelero son de difícil predictibilidad en ese espacio, por cuanto los estados bisagra de la Europa del Este, tales como Polonia, Hungría, República Checa y Eslovaquia, junto a los estados de los Balcanes y del Báltico, registrarán un crecimiento económico lento y una costosa reorientación económica que limita su capacidad turística emisora y receptiva.

Los mayores estados de la extinta URSS (Rusia, Ucrania, y Bielorrusia) deberán enfrentarse a problemas económicos y políticos que dificultan su capacidad turística. Sin embargo, emergerá una clase media que en ingresos tendrá ciertas similitudes a otros países de Europa occidental, pero se tardará bastante tiempo hasta que la población de estas zonas se acerque a los niveles del resto de Europa. De tal manera que las oportunidades de negocio para el sector hotelero se centrarán más en pueblos y ciudades puntuales, con indudables atractivos turísticos, especialmente de Hungría, República Checa o Eslovaquia, entre otros estados. Sus principales clientes procederán de Europa occidental, cuyos turistas accederán en coche merced a las cortas distancias. Estas tendencias serán similares a las experimentadas por Bulgaria y Rumanía.

De todo lo anterior se deduce que los mercados hoteleros maduros continuarán concentrándose en las regiones de Norteamérica, Caribe, Europa occidental, Mediterráneo, Oceanía y las Islas del Pacífico (EIU, 1995), que son en las que en el momento presente existe una mayor tradición de la industria hotelera. Precisamente los hoteles de estas zonas se encuentran en una fase de madurez de sus respectivos productos turísticos que exige cambios, algunos de los cuales ya se están produciendo, que les permita adecuarse a las necesidades de los turistas, sin olvidar que subsiste un gran potencial para estos establecimientos en el mercado del ocio, que también está sujeto a modificaciones por definición.

A partir de los grandes rasgos señalados sobre la evolución de la industria hotelera en las diferentes áreas geográficas, conviene resumir que la evolución media de la hotelería mundial se inclina hacia una pujanza de los establecimientos de categoría media, en respuesta a la demanda turística mundial mayoritaria. Los hoteles de categorías adscritas a niveles de mayor lujo encontrarán más dificultades para fidelizar a sus clientes, mientras que los hoteles de menor categoría seguirán teniendo todavía un

relativo protagonismo, especialmente en Europa y Norteamérica, debido a la comercialización efectuada mediante las cadenas hoteleras.

Durante los últimos años se ha comprobado un traslado del mercado hotelero mundial hacia establecimientos de categorías equivalentes aproximadamente a una, dos y tres estrellas oro en la terminología hotelera española, donde se ha conseguido un cierto éxito al prestar alojamiento, junto a los clientes tradicionales, a los nuevos segmentos emergentes en la demanda turística.

En todo ello ha tenido una responsabilidad destacada el posicionamiento de marcas fuertes, unidas a consorcios hoteleros internacionalizados, donde destaca, a título de ejemplo, la estratégica actividad desarrollada por la cadena Accor. Esta circunstancia es la lógica respuesta a la especialización, globalización e internacionalización de los mercados, donde encuentran sumas dificultades las empresas que mantienen su actividad amparada en la independencia, cuando los mercados hoteleros están recibiendo claros mensajes de un público que se inclina por la estandarización en los servicios.

Lo anterior explica la fuerte proliferación de los contratos de gestión, de arrendamiento, las franquicias o los *joint-ventures*, como fórmulas de integración de los hoteles de gestión individual en la comercialización internacional vigente en el conjunto de la hotelería mundial, logrando así ofertas “a medida”, tal como lo exigen los clientes maduros y experimentados, por ejemplo, de Europa, Norteamérica (EE.UU. y Canadá) y actualmente ya Japón.

Piénsese que cuanto más avanza el proceso de globalización turística, mayor entidad toman las diferencias regionales como instrumento de captación de la demanda, en este caso hotelera. Lo cual trae aparejadas ciertas necesidades, evidenciadas por parte de los consumidores turísticos, más universales al tiempo que especializadas, lo que se conoce como paradoja de la homogeneidad-especialización[98], que requiere de la realización de ajustes en los productos previamente estandarizados.

Esto supone intervenciones de las compañías hoteleras en favor de la calidad, en orden a atender los gustos de los clientes, para lo cual se precisa, en ocasiones, redefinir el mercado, así como los postulados de configuración y cumplimentación del servicio hotelero. En ese aspecto es relevante, desde la actitud de los empleados, hasta la adaptación a los cambios demográficos y sociales, que conllevan cierta fragmentación del mercado hotelero.

En ese sentido, se debe dar respuesta a jóvenes profesionales, con motivación laboral y experiencia en viajes de corta duración en razón de su

[98] Hickman, C. R. y Silva, M. A. (1987), *The Future 500: CreatingTomorrow's Organizations Today*, Nal Penguing, Nueva York: pág 102; tomado de Go y Pine (1995: 69).

status laboral; junto a turistas de tercera edad, con disponibilidad de gasto, preferencia por establecimientos de superior categoría y mayor disponibilidad temporal para las estancias, los cuales tienen capacidad de abrir nuevos segmentos dentro de la industria de alojamiento, como es el caso de los centros privados de retiro; hasta las nuevas familias medias, con menor número de hijos y, por ende, con rentas liberadas que desean emplear en consumos relacionados con su salud o forma física, lo que de nuevo abre horizontes para la hotelería y el sector turístico en su conjunto.

A mayor abundamiento en lo anterior, señalar que la fórmula existente para mantener una presencia activa en el mercado hotelero mundial es la diversificación de los negocios, que permita crecer sin la necesidad imperiosa de adquirir nuevos establecimientos. Así han surgido en el mercado nuevas especializaciones, léase alojamientos colectivos, o emerge la imperiosidad de captar grupos específicos de demanda, tales como deportistas o tercera edad, o incluso acceder a formas de integración horizontal, como lo es penetrar en el negocio de las agencias de viajes. Aunque esta última es una decisión más compleja, teniendo mucha mejor acogida las formas de integración hotelera anteriormente indicadas, que conceden el tamaño necesario para competir en el mercado.

El principal desafío de las empresas hoteleras acaba siendo su conversión en empresas fuertes y líderes ante sus clientes objetivo, hecho que en unos casos pasa por fortalecer su presencia en segmentos determinados del mercado, región o cualquier otro espacio con el que la empresa se haya identificado, o exige tratar de introducirse en el ámbito de la globalización de los servicios hoteleros.

La estrategia de globalización consiste en la toma de decisiones coordinadamente y en áreas clave por parte de una empresa, lo cual es sinónimo de gestión efectiva en base al tamaño de la organización, de lo que se desprende que la misma no es un elemento sólo al alcance de una cadena hotelera que opere a nivel mundial, sino que esta decisión puede alcanzar a hoteles independientes que hayan sido capaces de forjarse una correcta reputación (Go y Pine, 1995: 17). Siguiendo a estos autores, la estrategia de globalización comporta:

a) Entender los cambios producidos en el mercado global derivados de las vigentes reglas de la competencia.

b) Anticiparse a las estrategias generales de las compañías hoteleras líderes.

c) Perseguir una presencia a nivel mundial, tanto por medio de establecimientos propios, como a través de la explotación de redes preexistentes.

d) Reconocer el poder de los recursos humanos de la empresa hotelera como el elemento más importante para desarrollar la competitividad global[99].

e) Hacer que la preocupación prioritaria de la empresa turística sea conseguir un servicio rentable adaptado a los deseos del cliente.

f) Potenciar el liderazgo, las relaciones y las habilidades dentro de la empresa, para adaptarse a las continuas olas de cambios e innovación.

Este planteamiento de la globalización que perseguirán los hoteles en aquellos destinos turísticos donde pretendan impulsar su liderazgo, les impondrá retos y elecciones que exigen una dirección empresarial de orden estratégico, que dé respuesta a los diferentes entornos competitivos. Ello supone: a) la permanente adaptación del producto hotelero a los cambios en la demanda; b) el alineamiento en redes integradas de telecomunicaciones y transportes; c) elevar la calidad, sin incrementar los costes, lo cual precisa de acuerdos con compañías líderes; d) ir retrocediendo desde el mercado de masas hacia especializaciones insertadas en el mercado global; e) construir una capacidad organizativa que responda rápida y eficazmente a las señales del mercado.

Incluso la hotelería independiente se aproxima a consorcios de marketing o de comercialización con la finalidad de beneficiarse de los sistemas de reservas, resultando difícil la competencia para las empresas menos predispuestas a hacerse eco de la nueva situación, de ahí la oportunidad que jugarán los acuerdos de cooperación o la integración en grandes cadenas de distribución del producto hotelero (Monfort, 1995a y b). En este sentido destacan ya en la actualidad cadenas como Hotels et Compagnie, Relais et Chateaux o The Leading Hotels of the World, que han integrado plenamente la tecnología a su concepto de comercialización hotelera (EIU, 1995). A pesar de ello, siempre quedará, aunque reducido, un margen para aquellos hoteles que atiendan un mercado local y que puedan seguir generando negocio a través de medios de promoción y publicidad convencional.

No obstante, el acceso a sistemas de distribución parece una condición *sine qua non*, pues además aportan información sumamente valiosa para programar actuaciones empresariales de claro corte estratégico. Por ejemplo, la tarjeta oro de Harrah's Casinos ha proporcionado datos suficientes para crear lealtad a la marca, ya que a partir de la información obtenida se decide qué tipo de promoción, a través de qué medios, hacia qué públicos, etc., permitiendo finalmente crear un paquete integrado de servicios dirigido a cada segmento de la demanda (Go y Pine, 1995: 85).

[99] Esta formulación junto a la recogida en el punto f) concuerda plenamente con el puesto que desempeña la Teoría de los Recursos y Capacidades en la empresa competitiva moderna.

Cuadro 4.10.- Síntesis de las principales tendencias del sector hotelero mundial

- La hotelería se desarrolla para satisfacer la demanda turística y es la base para la configuración de un producto turístico comercializable.
- Estrangulamientos básicos del sector hotelero:
  - Rigidez de la oferta.
  - Estacionalidad de la demanda.
  - Recurso al cierre temporal.
- Soluciones novedosas como fórmula contra las carencias estructurales del sector: usos alternativos de las instalaciones y ofertas fuera de temporada.
- Tendencias de los mercados hoteleros por áreas geográficas:
  - Estabilidad en Europa y Norteamérica, como mercados maduros.
  - Dinamismo en Asia, como pujante mercado turístico.
  - Sudamérica no ha conseguido desarrollar una industria hotelera moderna.
  - En África los problemas socioeconómicos y políticos enturbian el panorama del sector hotelero (Sólo Sudáfrica presenta una perspectiva más favorable).
  - En la antigua URSS el sector hotelero está insuficientemente desarrollado (Los negocios se asociarán a localizaciones puntuales -en función de sus atractivos turísticos- y para turistas de Europa occidental que se desplacen en coche).
- Tendencias del sector hotelero, por categorías de los establecimientos:
  - Liderazgo de los establecimientos de categoría media.
  - Dificultad en los hoteles de lujo para consolidar clientela.
  - Establecimientos de categoría baja mantienen su presencia en mercados maduros (Europa, Norteamérica), comercializados a través de cadenas.
- Los mercados hoteleros maduros proseguirán su concentración en:
  - Norteamérica - Mediterráneo
  - Caribe - Oceanía
  - Europa occidental - Islas del Pacífico
- Aparición de fórmulas de integración de hoteles para su comercialización: contratos de gestión, de arrendamiento, franquicias, *joint-ventures*.
- Los hoteles adaptan sus productos y servicios a los cambios sociodemográficos.
- Diversificación y nuevas especializaciones de negocios para mantenerse en el mercado: integración vertical.
- Globalización e internacionalización de los servicios hoteleros, lo que exigirá una dirección de carácter estratégico y no meramente de gestión.
- La comercialización ajena provoca asimetrías de información entre hoteles y clientes.
- Implicaciones de las Tecnologías de la Información en el sector:
  - Se generaliza su uso en el entorno organizativo y de gestión de las empresas hoteleras.
  - Incipiente incorporación como herramientas tácticas y estratégicas.
  - Permiten la venta de productos turísticos individualizados.
  - Reducen los costes de intermediación.
- Estrategia empresarial orientada a la calidad, marketing e imagen de marca, que permita situar los negocios en nichos de mercado atractivos por su rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En suma, los Sistemas Informatizados de Reservas tienen una enorme responsabilidad en la definición de las estrategias de comercialización de las empresas hoteleras, al facilitar bases de datos que propician una venta del producto mucho más singularizada. Favorecen el contacto directo con los clientes, mediante comunicaciones, envíos publicitarios o información sobre ofertas, y permiten a los hoteles gestionar programas de lealtad enfocados a su marca, proporcionándoles incentivos o grados de reconocimiento hacia la fidelidad de un cliente. Incluso es posible llevar a cabo gestiones mucho más eficientes amparadas en el actual sistema del *yield management*[100].

En este sentido, no puede menospreciarse el creciente papel que está llamado a desempeñar Internet en las relaciones cliente-empresa, especialmente para aquéllos más habituados a sistemas de comunicación de este corte, lo cual proporcionará mayores oportunidades de negocio, verbigracia, a los establecimientos hoteleros, reduciéndose de nuevo a través de esta vía ciertos costes de intermediación.

En la actualidad no existe aún una relación biunívoca entre turismo e informática, de tal modo que es más intensa la utilización que de la técnica y tecnologías informáticas hace el turismo que la relación inversa. El verdadero salto cualitativo se produce cuando se supera la implantación de procesos informáticos meramente como auxiliares de la gestión de las empresas turísticas, para incorporarlos como herramienta de carácter táctico y estratégico en los procesos de producción (Cornella, 1995: 91).

De una u otra forma la estrategia empresarial hotelera pasa necesariamente por decidirse a actuar dentro de un grupo estratégico donde se preste una primordial atención a la marca, a la calidad, a la capacidad de gestión y al marketing, de manera que se consiga posicionar a los negocios en nichos de mercado garantes de rentabilidad a las inversiones hoteleras.

4.9.- UNA APLICACIÓN DEL MODELO DEL "DIAMANTE" DE PORTER A LA EVALUACIÓN DEL "EFECTO PAÍS" SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HOTELERA VALENCIANA

La importancia de analizar el entorno que envuelve a la industria turística se hace tan necesario como imprescindible en la gestión de las empresas, a fin de detectar cuáles son las tendencias futuras y trazar un camino óptimo de negocio. No obstante, la realización de proyecciones futuras para el turismo es ciertamente arriesgada dada la interrelación de los

[100] El *yield management* nació en las compañías aéreas americanas, como medio de obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, para lo cual se gestionaba la capacidad de las naves con el objetivo de maximizar los ingresos, vendiendo las plazas al mejor precio, al cliente más idóneo y en el periodo estacional adecuado. Esta experiencia se ha exportado a otros productos y empresas de servicios y, en particular, a los negocios turísticos, por lo que se ha convertido en una innovación en los modelos de gestión empresarial de este sector (González y Sulé, 1994: 47).

factores que afectan a la actividad: económicos, sociales, políticos, tecnológicos, socioculturales y competitivos, así como por la rapidez con la que se suceden los cambios.

Pueden distinguirse dos tipos de factores o tendencias. Aquellas que no están directamente relacionadas con la industria turística pero que afectan a su desarrollo, al igual que condicionan la evolución del conjunto de la economía (entorno genérico), y las tendencias propias de la actividad turística (entorno específico). En cualquier caso, el estudio de la progresión de todos aquellos elementos que puedan influir en el avance del turismo debe servir para el inicio de las acciones oportunas que potencien el uso y apropiación de ventajas competitivas. Sin embargo, debe diferenciarse entre aquellos factores que fomentan el aprovechamiento de situaciones coyunturales favorables, de aquellos que permitan dotar a los destinos turísticos y a las empresas allí instaladas, en nuestro caso a los negocios especializados en la "hotelería de litoral", de bases competitivas sólidas y duraderas en el tiempo.

Con ello se obtienen las más actualizadas ópticas que enlazan a los diferentes entornos en los que se desenvolverá el turismo del próximo milenio, del que ya se puede adelantar que encontrará un clima de turbulencia ambiental y de fuerte competitividad entre los diferentes destinos, sobresaliendo la urgencia de los productos y de los mercados maduros por hacer valer sus capacidades distintivas y su especialización como arma de especificidad en el camino de la batalla competitiva exigible a los negocios ("efecto empresa"), en los sectores ("efecto industria") y en los países ("efecto país") más concienciados con esta nueva cara de la competencia.

El análisis del "efecto país" sobre la competitividad de los dos destinos seleccionados (Benidorm y Peñíscola) se va ha realizar sobre la base del modelo del "diamante" de Porter, aplicado al sector hotelero del litoral, cuya justificación teórica ya fue realizada en el Capítulo 2.

Si bien, dado que dos factores citados por Porter (1990a) -el papel de la casualidad y del gobierno- son de incidencia incierta y son susceptibles de influir globalmente en la competitividad de las empresas que configuran el destino turístico o *cluster*, no se van a considerar específicamente, dado que su impacto se diluye en la heterogeneidad de empresas que conforman el sector turístico de un destino.

Otro tanto ocurre con el ángulo -identificado con el número 4- *"Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*" (ver Apartado 2.1.2), que es motivo de tratamiento profundo en el Capítulo 5 de esta tesis, en el que se aborda el "efecto industria" y en el Capítulo 6, donde se trata el "efecto empresa".

La información de base que posibilita el enfoque abordado en este punto proviene del Estudio *Delphi,* ya presentado en el apartado metodológico de esta tesis, que se refleja en toda su extensión y con detalle en el Anexo I, tal como ya se mencionó al inicio de este mismo capítulo.

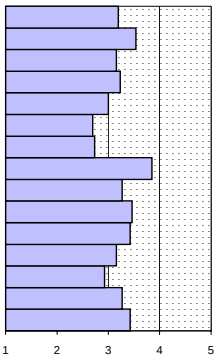
4.9.1.- La contribución a la competitividad de las condiciones de los factores

En este ámbito se incluyen los medios más tradicionales de producción, que contribuyen a la competitividad de un sector económico, donde cobra especial importancia la dotación disponible de factores y el grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen (Porter, 1990a: 116).

Con relación a ese enfoque, toma singular protagonismo la evolución y el atractivo del entorno turístico -como ya se avanzó en la introducción de este apartado 4.9-, espacio en el que ejercen su función los agentes que constituyen el sector turístico de cualquier destino competitivo de esta actividad.

Tabla 4.27.- Pregunta 4 *Delphi*: Valore en una escala de 1 a 5, por orden creciente, la idoneidad del entorno general español para la mejora de la competitividad de la empresa hotelera española de litoral

	Media	Mediana	Recorr
Entorno político	3,192	3	1
Entorno cultural	3,538	4	1
Entorno científico tecnológico	3,154	3	1
Entorno educativo	3,231	3	1
Entorno legal	3,000	3	0,55
Entorno fiscal	2,692	3	1
Entorno laboral	2,731	3	1
Entorno natural (recursos naturales)	3,846	4	1
Entorno demográfico	3,269	3	1
Entorno social	3,462	4	1
Entorno económico y de política económica	3,423	3	1
Entorno financiero	3,154	3	1
Entorno sindical	2,923	3	2
Entorno medioambiental	3,269	3	1
Entorno general (evaluación global)	3,423	3	1



Fuente: *Delphi.*

La valoración global del “entorno general”, con una media del 3’42, indica una inclinación mayoritariamente positiva hacia el impacto del entorno desde una perspectiva genérica, revelando ello la disponibilidad de importantes rentas de localización.

En esa línea, a partir de la pregunta cuatro del *Delphi* (Tabla 4.27), los expertos participantes en esta investigación señalan con palmaria claridad los principales entornos donde la competitividad va a estar más reñida, clarificando así la notoria responsabilidad de las *condiciones de los factores* turísticos.

Sobresale el papel del “entorno natural”, que representa a los recursos naturales, los cuales se constituyen en un factor de cuyas

condiciones en el espacio de competencia, todos los expertos no dudan en calificarlo como el elemento clave, dada la vinculación que se registra entre estos factores/recursos naturales y demanda turística sofisticada, más exigente y de proporcional mayor nivel de gasto. Lo cual concuerda plenamente con la tendencia detectada en la proyección del turismo mundial (ver Cuadro 4.8), cuando se aludía a la imperiosa urgencia por contemplar los aspectos medioambientales en las nuevas propuestas turísticas, manifestando incluso la necesidad de conjugar las ofertas con la visión más actual del desarrollo sostenible, como fórmula fundamental de modelos turísticos competitivos en el horizonte trazado por determinadas demandas recientes, especialmente identificadas y motivadas por un turismo respetuoso con los espacios de acogida (Vera, 1994: 137).

La visión internacional sobre el protagonismo del medio ambiente, se refuerza en el propio *Delphi*, como se deduce de la Tabla 4.27, por el puesto, de igual modo relevante, que ocupa el “entorno medioambiental”, completando así la fuerza de lo relacionado con lo natural o con el respeto a la naturaleza que se deduce de la puntuación señalada para el “entorno natural”. Constituyen ambos entornos el marco comparativo con la pauta mundial respecto a los valores de la naturaleza en la apuesta competitiva del futuro, en donde las demandas turísticas sensibilizadas con estos hechos y ambientes representan un segmento que es precisamente uno de los que tratan de captarse en los destinos más comprometidos con la competitividad.

Asimismo, esta demanda singularmente concienciada con la integración de la naturaleza en su esquema de consumo del tiempo de ocio y, en algunos casos, con una opción activa de su experiencia turística, se distingue por atesorar una mayor experiencia -que lleva inseparablemente unido un elevado nivel de exigencia y de calidad del servicio consumido- y un superior gasto turístico medio. Estas circunstancias se encuentran plenamente identificadas entre las principales características que perfilan al prototipo del turista a nivel mundial (Cuadro 4.8).

Otros entornos, cuyo avance se relaciona con una mejora sustancial de las capacidades de los destinos y de los negocios hoteleros y de otra índole allí ubicados, son el “cultural”, “social”, “económico y de política económica”, “demográfico”, “educativo”, “científico-tecnológico” y “financiero”, provocando todos ellos una notoria dependencia de los factores de competitividad al funcionamiento de esas parcelas donde los espacios turísticos deben establecer sus mecanismos de competencia.

Como contrapartida, no deja de ser ilustrativa la escasa relevancia que se concede a entornos tales como el “legal”, “sindical”, “laboral” o “fiscal”, en los que la coincidencia de las actuaciones públicas, incluso la propia internacionalización de las políticas, como acontece con determinadas directivas de la Unión Europea, restan protagonismo a esos entornos cuando se trata de extraer factores distintivos de competitividad

entre destinos turísticos, que con alta probabilidad compartirán políticas e intervenciones en esos ámbitos.

En la mayoría de los entornos tratados se registra una virtual capacidad de influencia por parte de las decisiones responsabilidad de los gobiernos respectivos, pero conocida la baja puntuación que en su conjunto han recibido las diferentes alternativas de entorno propuestas a los colaboradores en el *Delphi*, se deriva una escasa eficacia del apoyo gubernamental por esta vía, lo que se traduce en una débil influencia de la ventaja o "efecto país" en aras a obtener diferenciales de competitividad entre destinos por medio de actuaciones gubernamentales que propician entornos más idóneos.

Dentro todavía de las *condiciones de los factores*, resulta útil recurrir a la pregunta 11 del *Delphi* (Tabla 4.28), de donde se obtienen conclusiones ampliamente operativas respecto a las principales cuestiones que impiden una mayor competitividad de los destinos turísticos, derivada de las insuficiencias registradas en las *condiciones de los factores* a disposición de las empresas, que constituyen la red de servicios que identifican como tal a un destino.

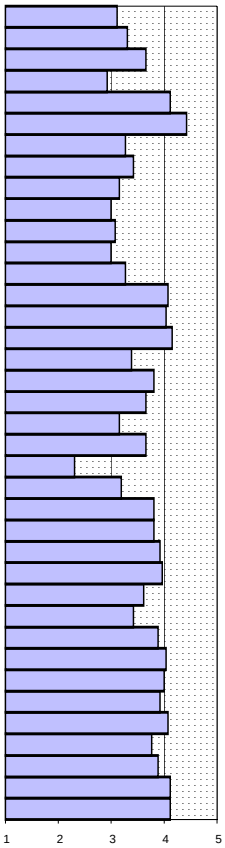
En ese sentido subrayar que los ítems de la pregunta 11, como los referidos a "ayudas públicas", "actitud sindical", "tipo de cambio de la moneda", "conflictividad laboral", "falta de comunicación con organismos turísticos públicos", "dificultades creadas por la política económica", "rigideces de la legislación laboral", "presión fiscal y de la seguridad social" y "falta de competitividad internacional de la economía", reciben una valoración media o baja, evidenciando la indiferencia o débil capacidad de influir en la competitividad empresarial prevista por los expertos. De nuevo se produce tal respuesta por razones muy similares a lo argumentado en la pregunta 4 (Tabla 4.27), en la cual se justificó que la globalidad de las actuaciones y planteamientos en estas cuestiones, tanto en destinos como en países, inducían un escaso margen de influencia a intervenciones públicas diferenciadas, gérmenes de competitividad distintiva. El resto de cuestiones planteadas en esta pregunta han recibido una valoración en el *Delphi* de clara tendencia hacia un fuerte impacto, a la vez que de influencia notable en la trayectoria experimentada por los factores que cimentan las bases competitivas de un destino turístico, apuntando ya hacia dónde arraigan las principales fuentes de ventaja competitiva: el "efecto empresa" que, cabe insistir, será abordado en el Capítulo 6 de esta tesis.

Resulta evidente, en el caso de los destinos mediterráneos, la baja repercusión de la política común arbitrada para los países miembros de la Unión Europea, por cuanto la moneda única o euro proporciona una nueva realidad, donde el tipo de cambio perderá todo su poder competitivo de otrora, tendencia ya advertida entre las señaladas en la síntesis recogida en el Cuadro 4.9 para este ámbito turístico; al igual que la prohibición de las subvenciones directas para los estados comunitarios, reducirá la clásica

ventaja afincada en apoyos públicos a inversiones en creación de oferta turística, así como a empresas locales con necesidades de reinversión. Dichos casos ejemplifican el escaso valor concedido por los expertos participantes en el *Delphi* a algunos de los ítems anteriormente relacionados, y reconducen la eficacia actual del apoyo gubernamental como "ventaja país", que resulta de reducida intensidad y relevancia actualmente, a pesar de que empresarios turísticos propietarios de negocios de tamaño pequeño, como ocurre extensivamente en el caso de la Comunidad Valenciana, reclamen las ayudas públicas como eje vital de una política turística de dimensión regional.

Tabla 4.28.- Pregunta 11 *Delphi*: Señale, en una escala de 1 a 5 por orden creciente de gravedad, los principales problemas competitivos de la empresa hotelera del litoral mediterráneo de cara al año 2000

	Media	Mediana	Recorr
Falta de competitividad internacional de la economía	3,115	3	1
Presión fiscal y de la seguridad social	3,308	3	1
Crecimiento de los costes laborales	3,654	4	1
Crecimiento de los costes de las materias primas	2,923	3	0,25
Intensidad de las competencias de cadenas	4,115	4	0,25
Competencia de destinos turísticos de países exóticos de bajo coste	4,423	5	1
Costes financieros	3,269	3	1
Rigidez de la legislación laboral	3,423	4	1
Dificultades creadas por la política económica	3,154	3	1,25
Tipo de cambio de la moneda	3,000	3	1,25
Actitud sindical	3,077	3	2
Conflictividad laboral	3,000	3	2
Temporalidad del empleo	3,269	3	1
Desarrollo de tecnologías de la información	4,077	4	1
Cualificación de los recursos humanos	4,038	4	0,25
Cualificación y calidad de la dirección	4,154	4	1
Tamaño de la empresa	3,385	3	1
Falta de control de los mercados de origen	3,808	4	1
Ineficacia del diseño organizativo	3,654	4	1
Carácter cíclico de la demanda	3,154	3	1
Baja productividad	3,654	4	1
Insuficientes ayudas públicas	2,308	2	1
Falta de comunicación con organismos turísticos públicos	3,192	3	1
Falta de calidad turística superior	3,808	4	0,25
Falta de inversiones para modernizar instalaciones	3,808	4	0
Falta de inversiones para modernizar las tecnologías de procesos	3,923	4	0
Falta de integración del personal de la empresa	3,962	4	0
Ausencia de mano de obra cualificada	3,615	4	1
Falta de rentabilidad de la inversión	3,423	3,5	1
Ausencia de redes de comercialización en los mercados de origen	3,885	4	1
Calidad del producto	4,038	4	0
Calidad del servicio al huésped	4,000	4	1
Insuficiente investigación de los mercados	3,923	4	1,25
Insuficiente investigación de las necesidades y expectativas de los clientes	4,077	4	1
Estilo directivo poco participativo	3,769	4	1
Conexión a bases de datos y redes telemáticas	3,885	4	1
Falta de orientación al cliente	4,115	4	1
Innovación de productos y servicios	4,115	4	0,25



Fuente: *Delphi*.

Del conjunto de cuestiones planteadas en la pregunta 11 del *Delphi* se obtiene una imagen de las *condiciones de los factores* que hacen posible la producción de servicios turísticos en un espacio competitivo. Dado el carácter positivo y negativo con que a un mismo tiempo se planteaban los diferentes ítems en dicha pregunta, con la cual se trataba de averiguar, por orden creciente de gravedad, los problemas competitivos de las empresas hoteleras del litoral en los destinos turísticos mediterráneos, lo que resulta de especial utilidad para el análisis de este ángulo del "diamante", procede

mencionar algunas de las principales conclusiones que arrojan las respuestas una vez tabuladas.

Por orden decreciente en el valor de la media, cabe destacar la "competencia de destinos turísticos de países exóticos de bajo coste", como la respuesta que más unánimemente se considera de incidencia en el transcurso competitivo de los destinos turísticos mediterráneos, exigiendo un mayor esfuerzo a las *condiciones de los factores*, si se pretenden retener las cuotas de competitividad alcanzadas durante años de presencia en los circuitos turísticos internacionales, siendo esta una tendencia de la demanda reconocida en el contexto turístico mundial (Cuadro 4.8), que califica a los destinos exóticos de favorables expectativas, como acontece con el Caribe y con destinos concretos de Asia.

En idéntico sentido se manifiestan las tendencias en el turismo del Mediterráneo (Cuadro 4.9), espacio en el que surgen los viajes a lugares exóticos como tendencia general, tan sólo limitada por los problemas de seguridad de algunos de estos destinos. Finalmente, las tendencias de la hotelería mundial, del mismo modo, se han hecho eco del interés de estos mercados (ver Cuadro 4.10), en los que las empresas hoteleras tratan de posicionarse competitivamente, en una fase de claro desarrollismo de este sector, en espacios recientemente acuñados para el consumo turístico.

También sobresale: (a) la "cualificación y calidad de la dirección", competencia distintiva y estratégica, sobre la que se volverá posteriormente en el Capítulo 6; (b) la "intensidad de la competencia de cadenas hoteleras", que modifica el mapa competitivo y las estrategias de empresa; (c) la "falta de orientación al cliente", que de nuevo plantea la imperiosa necesidad de reconducir las políticas de empresa en los destinos turísticos, donde la excelencia debe tener como protagonista exclusivo al consumidor-turista, en demasiadas ocasiones olvidado o relegado a una cifra cuantitativa, cuando hoy debe ser interpretado cualitativamente si se desea mantener la competitividad del destino; (d) en la misma dirección se expresan los resultados obtenidos por la "innovación de productos y servicios", el "desarrollo de tecnologías de la información" o la "insuficiente investigación de las necesidades y expectativas de los clientes", mostrando todas estas cuestiones una urgente prioridad por reformular la competitividad de los destinos sobre la base de una reordenación de las *condiciones de los factores*, de manera que respondan a las expectativas de los clientes y a las tendencias del mercado.

De los factores reseñados en el párrafo anterior, destaca la coincidente opinión de los expertos consultados con el fundamental espacio que se reserva a las tecnologías de la información y a la competencia ejercida por las cadenas hoteleras. Las primeras por cuanto que han sido conceptuadas de estratégicas en el escenario turístico mundial (Cuadro 4.8) y en el hotelero (Cuadro 4.10), modificando dichas TI los esquemas de competitividad y de distribución del producto turístico. El papel de las

cadenas hoteleras es una circunstancia de claro impacto en la capacidad de competir de los hoteles, que así mismo fue recogida entre las tendencias hoteleras mundiales (Cuadro 4.10), las cuales van a condicionar la pauta competitiva del sector hotelero internacional.

Otro tanto ocurre con el factor humano, máxime en un sector como el turístico, donde el servicio es prestado básicamente por personas, teniendo éstas un papel estratégico en la evolución de la actividad, especialmente reconocido desde que no se considera el recurso trabajo sólo como un coste empresarial, habiendo adquirido la categoría de factor de competitividad distintivo y crítico en la estrategia de, verbigracia, un hotel o de cualquier otra organización que deba someterse a la competencia de un mercado en entornos permanentemente cambiantes (Monfort, 1995a: 78).

La perspectiva estratégica apunta una gran expansión de la "cualificación de los recursos humanos", que el *Delphi* sugiere de gran importancia por puntuación (4'03 de media), al tiempo que está unánimemente aceptado su protagonismo como elemento de competitividad, tal como lo expresa el recorrido intercuartílico (0'25). De ahí que, como contrapartida, se haya valorado igualmente de relevancia competitiva para el sector turístico la "falta de integración del personal de la empresa", lo que viene rígidamente condicionado por la alta tasa de estacionalidad que sufren numerosos destinos turísticos mediterráneos, especializados en productos de temporada y con estrecha dependencia de la climatología y de los hábitos vacacionales.

En el despliegue de unos recursos humanos crecientemente formados, integrados en la cultura de la empresa (hotelera) y susceptibles de contribuir a la competitividad de los negocios en los que prestan sus servicios, se requiere, a su vez, de la articulación de una capacidad directiva, que se constituye en otro recurso crítico de la organización empresarial, del que depende la viabilidad y prosperidad de numerosas empresas turísticas de diferentes destinos, en un momento donde la cualificación directiva instalada al frente de los negocios ha empezado a llenar un hueco abandonado durante décadas, con las habituales excepciones que explican la diferenciada competitividad que se produce entre establecimientos turísticos y ulteriormente entre destinos.

La relevancia de unos recursos humanos adecuadamente formados, capaces de interiorizar nuevas formas de gestión en los negocios turísticos o simplemente predispuestos a integrarse en renovados esquemas organizativos con incorporación plena de las nuevas tecnologías, de la mano de unos directivos cuya cualificación los haga sensibles a las novedosas fórmulas de gestión y a técnicas más competitivas, queda implícitamente recogido en las grandes tendencias que van a presidir el trayecto de la hotelería mundial hacia segmentos de más elevada profesionalidad (Cuadro 4.10). La repercusión sobre los destinos turísticos es previsible, provocando rentas de localización para el conjunto global del espacio diferenciadamente

desarrollado de la mano de estas actuaciones decididas originariamente desde puestos y con criterios directivos, siempre y cuando la potenciación, por ejemplo, de las TI venga acompañada de la insoslayable modernización de las tecnologías de apoyo y de la inaplazable conexión a bases de datos y a redes telemáticas (Cornella, 1995).

En ese contexto ocupan un lugar destacado las estrategias de cada empresa enfocadas a la calidad, el marketing o la imagen de marca de los negocios. Incluso a las ya señaladas TI, que van a desempeñar un papel protagonista en el entorno turístico mundial y en las tendencias hoteleras internacionales, se les reserva un lugar sobresaliente como elemento sustancial de competitividad al que se le exige, para su auténtica aplicación a las empresas adscritas al sector del turismo en cualquiera de sus múltiples especializaciones, unos recursos humanos motivados y dispuestos a asumir nuevos conocimientos y a desarrollar nuevas habilidades que contribuyan a mejorar la competitividad del establecimiento donde ellos trabajan y extensivamente de las condiciones competitivas o excelencia del destino turístico (Camisón, 1996b).

BIBLIOTECA VIRTUAL

Asimismo, tiene gran repercusión en las *condiciones de los factores* que perfilan este ángulo del “diamante”, la “calidad del producto” y la “calidad del servicio al huésped”, ambos ítems situados en una media del 4, lo que indica una fuerte probabilidad del suceso, que es reconocida por los expertos, y que exige actuaciones encaminadas a incluir la calidad como distintivo en la prestación del servicio turístico en los destinos con mayor vocación competitiva, fruto de la asunción de tal postulado por parte de las empresas prestatarias de servicios al turista, lo que ya ha sido advertido, como inevitable estrategia, para los negocios asimilados a la “hotelería de litoral” en la Comunidad Valenciana.

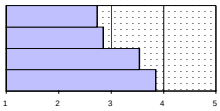
4.9.2.- La contribución a la competitividad de las condiciones de la demanda

Las *condiciones de la demanda* constituyen un segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector productivo de un bien o un servicio, teniendo especial interés la evolución de la demanda interior, por su repercusión en la dinamización del mercado, derivada de la capacidad de absorción del servicio turístico en el entorno más inmediato, a la vez que se ejerce una presión en la demanda exterior, transmitiéndole pautas y preferencias domésticas, aunque finalmente son muchos los factores donde es precisamente la demanda exterior la que impone sus arquetipos en el consumo y disfrute turístico.

De nuevo a partir del *Delphi* se realiza una aproximación a las *condiciones de la demanda*, extrayendo resultados de interés para un mejor conocimiento de los atractivos que atesora el entorno de un destino turístico.

Tabla 4.29.- Pregunta 1 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística en los países mediterráneos?

	Media	Mediana	Recorr
Recuperación y crecimiento de la cuota de mercado	2,731	3	2
Aumento de los precios comparativamente mayor que en otros destinos	2,846	3	1,12
Mayor propensión a desplazarse a destinos turísticos diferentes de los próximos	3,538	4	1
Aumento de la demanda de Europa del Este	3,846	4	0



Fuente *Delphi*.

La pregunta 1 del *Delphi* (Tabla 4.29) aporta datos de alto valor respecto a los grandes rasgos que incidirán en la demanda turística de los países mediterráneos. En tal sentido, destaca la inclinación mayoritaria de los colaboradores en el *Delphi* por reconocer la creciente presencia de los turistas de la Europa del Este en el conjunto de la demanda, calificando al hecho de probable, lo que exige una singular atención a las estrategias de captación de estos potenciales consumidores turísticos, especialmente para los destinos y productos turísticos más indiferenciados, entre los que emerge un nuevo mercado en fase alcista, por el que ya pugnan los modelos turísticos más convencionales, tratando de aprovechar la inexperiencia de esos demandantes, menos exigentes y, en consecuencia, objetivo prioritario de los destinos maduros del Mediterráneo.

Tal expectativa es totalmente coincidente con las tendencias contrastadas para el turismo mediterráneo (Cuadro 4.9), en las que también sobresalían los turistas procedentes de países del Este como un mercado potencial en fase alcista, para los que se estimaba que uno de cada tres turistas de ese origen se inclinaría por un destino del Mediterráneo. Se encuentran en situación especialmente ventajosa los núcleos o *resorts* turísticos de Italia y España.

Siguiendo con las expectativas de la demanda para los países mediterráneos, mencionar la tendencia genérica de la clientela turística por desplazarse a destinos diferentes de los próximos, que son los primeros en ser visitados cuando se inicia la experiencia turística. Dado que en las zonas mediterráneas la demanda tiene una contrastada tradición en la *praxis* turística, ésta opta por nuevos destinos, explicándose así la entidad que han tomado, entre otras opciones, los viajes de larga distancia. Esta tendencia de los turistas por desplazarse a destinos distantes, corroborada por los expertos participantes en el *Delphi* con una media del 3’54, hace hincapié en la importancia que en la actividad turística ostenta la demanda doméstica, en la que descansa buena parte de la trayectoria ascendente de numerosos destinos turísticos mediterráneos. Por ello, en el ámbito del turismo no es despreciable el efecto de dicha demanda cuando se configura la ventaja competitiva de un destino turístico convencional, sin ocultar el papel reservado a la misma, que en las zonas con mayor grado de experiencia, cabe insistir, se irá decantando de forma paulatina por experiencias novedosas en destinos turísticos más alejados de los próximos y habituales, que habían sido los prioritariamente seleccionados en la etapa de crecimiento de la demanda turística bajo el modelo de turismo de masas,

pero sin renunciar nunca en su totalidad al disfrute del ocio en esos destinos más cercanos ya experimentados por esa demanda interna.

Estos extremos son igualmente coincidentes con las grandes tendencias ya remarcadas en el citado Cuadro 4.9, referido al turismo mediterráneo, donde efectivamente se detectan por parte de la literatura económica formalizada sobre este mercado, las favorables expectativas proporcionadas por los viajeros centroeuropeos de reciente incorporación a la práctica del turismo, que lo harán en esta primera fase de su experimentación turística, preferentemente acudiendo a destinos próximos del Mediterráneo. Igualmente se corrobora el creciente puesto que van a ocupar en la escala de valores turísticos de los residentes en países mediterráneos, los viajes a destinos exóticos de larga distancia, para los que se prevé un crecimiento cercano al 5%; sin invalidar ello la consistencia de la demanda doméstica de esos habitantes de países mediterráneos por destinos próximos, que seguirán figurando entre sus preferencias, ante todo en las zonas sur y este del Mediterráneo.

Los otros dos ítems planteados en esta pregunta, referida a las *condiciones de la demanda* en los países mediterráneos, concretamente los relativos al “aumento de precios comparativamente mayor que en otros destinos” y la “recuperación y crecimiento de la cuota de mercado”, no han obtenido unanimidad en cuanto a su posible ocurrencia. En cuanto a los precios, revelan la existencia de barreras para su crecimiento, en tanto no se aborden inversiones en infraestructuras y en los negocios más afectados de obsolescencia y de carencias en la modernización de sus instalaciones, que justificarían el incremento en precios, inherente a una caracterización de superior calidad o diferenciación del producto turístico prestado.

A modo de complemento de lo expresado en esta pregunta del *Delphi*, se muestran algunos de los hitos señalados por las tendencias del turismo mediterráneo (Cuadro 4.9), donde se constataba cómo el movimiento de los precios iba a desplazarse desventajosamente para destinos mediterráneos de Italia y España, los cuales, además, se caracterizan por una demanda de elevada elasticidad-precio. Ello, sin embargo, no limitará el volumen de llegadas por motivación turística, para las que las expectativas apuntan un mantenimiento a costa de un efecto sustitución entre partes del paquete turístico, que permitan mantener los hábitos de la estancia vacacional en estos destinos.

Por lo que respecta a la “recuperación y crecimiento de la cuota de mercado”, es el ítem de esta pregunta del *Delphi* con una media más baja en la respuesta, lo que la sitúa entre la poca probabilidad y la indiferencia a que ocurra, lo cual no es coincidente con otros estudios (EIU, 1993b). Si bien, la cuota de mercado del Mediterráneo se mantendrá, con todo, en unos niveles que seguirán confirmando a este espacio como el primer ámbito turístico mundial. Pero no cabe augurar aumentos, pues las tendencias de la demanda muestran intereses diversos, tal como ya se ha

apuntado, que van desde destinos exóticos hasta experiencias en nuevos mercados y productos, diferentes a los que han constituido la experiencia vacacional desde los inicios del turismo de masas europeo.

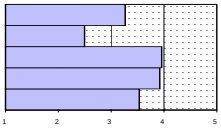
Todo ello concuerda con las previsiones establecidas por la OMT y recogidas en las tendencias del turismo mundial (Cuadro 4.8), en las que se infiere para Europa un crecimiento de la demanda de orden inferior a la media, pero que aún así le permite asegurar un ligero avance en su posición, pues sabido el elevado punto de partida del turismo de esta zona, proporcionalmente mucho más desarrollado, se califica de exitoso el simple logro de tasas positivas de crecimiento en la cuota de mercado, con independencia de que existan otras zonas menos consolidadas, que esperen mayores tasas de aumento que confirmen su futura especialización turística (Caribe, Asia,...).

No obstante, la inestabilidad de algunos destinos exóticos refuerza el argumento sobre, cuanto menos la recuperación y el mantenimiento del Mediterráneo, provocado por su mayor estabilidad -salvo lamentables excepciones como los Balcanes-, experiencia y capacidad de acogida, fraguadas en el transcurso de su reconocida gestión del turismo de masas durante décadas. De tal forma, que la cuota de mercado en el Mediterráneo, para la que se calcula una cifra en torno al 53% (OMT, 1994), cosechada ya durante los años de expansión del modelo, deja entrever más una relativa recuperación y sostenimiento, que un firme crecimiento que los propios participantes en el *Delphi* no encuentran probable, sin que ello invalide totalmente las previsiones de progreso para este mercado, que pueden llegar a ser comparativamente superiores a las de algunos otros espacios competidores.

El mayor desarrollo industrial de los países europeos que constituyeron en 1957 la Unión Europea, junto a los que se han ido adhiriendo en las sucesivas ampliaciones, configuran a dicha Unión como un mercado potencial de gran valor para los intereses de los destinos turísticos, distinguiéndose los ciudadanos de esta área económica por una madurez y experiencia en el consumo turístico, que los hace especialmente exigentes con las ofertas disponibles (Tabla 4.30).

Tabla 4.30.- Pregunta 2 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística procedente de la Unión Europea?

	Media	Mediana	Recorr
Crecimiento de los viajes hacia Europa	3,538	4	1
Aumento de los viajes intereuropeos	3,923	4	0,25
Aumento de los viajes de larga distancia desde los países más desarrollados de la UE	3,962	4	0
Fuerte protagonismo de la política turística emanada desde la Unión Europea	2,500	2,5	1,25
Impacto de la moneda única en el crecimiento turístico	3,269	3	1



Fuente: *Delphi*.

Ello explica los valores alcanzados en algunas tendencias, que configuran las *condiciones de la demanda* desde la perspectiva de ventaja competitiva del “diamante”, entre los que sobresale el “aumento de los viajes

de larga distancia" que emprenderán de manera creciente los turistas europeos, y que coincide con una trayectoria ampliamente generalizada entre los turistas más experimentados de las zonas de mayor desarrollo económico. Aspectos igualmente resaltados por las tendencias internacionales para el Mediterráneo, tal como se mencionó ya con anterioridad, donde sobresalía la expectativa referida al interés de los residentes en esta zona por desplazarse hacia nuevos destinos.

De idéntico modo, los colaboradores de la encuesta *Delphi* se inclinan por dar importancia a otras tendencias, que van a condicionar a la demanda, entre lo cual destaca el "aumento de los viajes intereuropeos", que agudiza el protagonismo de los destinos europeos, espacio en el que ocupan un destacado lugar los destinos mediterráneos. Este hecho quedó singularmente destacado en las tendencias del turismo mediterráneo (Cuadro 4.9), al imputar que un 83% de los europeos hacen turismo en el propio continente, siendo la trayectoria y proporcionalidad dibujada por los residentes en zonas del Mediterráneo europeo de orden similar.

También adquiere personalidad propia el "crecimiento de los viajes hacia Europa", lo que refuerza más si cabe el argumento anterior sobre el posicionamiento potencial de los destinos mediterráneos en el contexto europeo, que van a ver ampliado su protagonismo, consecuencia de un aumento en la frecuencia de viajes de los conciudadanos europeos, especialmente en viajes de corta duración (*short-break*), a lo que se suma el interés de otros mercados por Europa como destino turístico de ocio, cultura y negocios. Tales extremos quedan confirmados por las tendencias del turismo en el Mediterráneo, donde se consolidan los viajes de menos de cuatro noches, junto a los viajes de corta y media distancia, para los que se estima un crecimiento superior al 5% (ver Cuadro 4.9), siendo los principales usuarios de estas experiencias turísticas los residentes en el entorno mediterráneo. Sin soslayar los ya citados viajes de larga distancia, para los que de igual manera se esperan crecimientos en la esfera mundial, y cuyos clientes preferenciales son viajeros de puntos alejados que manifiestan un claro interés por desplazarse en este caso a Europa (véase Tabla 4.30), como destino distante. Lo que se confirma para turistas procedentes de otros continentes, entre los cuales sobresalen los originarios de USA, Canadá y Japón.

El último ítem de esta pregunta que ha recibido un mayor acuerdo en su probable ocurrencia es el "impacto de la moneda única en el crecimiento turístico", lo cual era de esperar, a pesar de la imprecisión que ha rodeado a este acontecimiento. El euro asegura una estabilidad en los precios turísticos, lo cual erradicará las ventajas de competitividad que en su día jugaban las devaluaciones, al igual que aminorará los efectos de la inflación interpaíses, teniendo especial impacto en el mercado turístico al impedir cambios en precios derivados de paridades distintas de las monedas entre el momento de la contratación y el instante del consumo del servicio turístico, garantizando, en consecuencia, una mayor estabilidad y seguridad

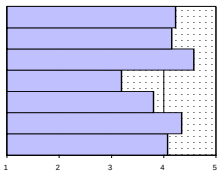
a los turistas. Los procedentes del áera euro se beneficiarán de prescindir de cambios de moneda y de las correspondientes comisiones bancarias.

Estas expectativas son plenamente asumidas por las tendencias detectadas en el ámbito del Mediterráneo (Cuadro 4.9), en el que se advierte de la pérdida de competitividad vía precio que supondrá la moneda única, al estrecharse los diferenciales de inflación, dada la desaparición de las recurrentes devaluaciones o al establecerse la comparabilidad automática de costes entre países y productos, por señalar algunos ejemplos.

El único ítem de esta pregunta 2 del *Delphi* (Tabla 4.30), cuya media de respuesta coloca el resultado en una cifra baja es el "fuerte protagonismo de la política turística emanada de la Unión Europea", lo que conlleva un amplio escepticismo sobre la capacidad legislativa, en materia turística, de la Unión Europea. No deja ello de ser lógico, dado que las intervenciones en política turística, que modifiquen las capacidades competitivas de un destino, son más idóneas cuando se articulan desde esferas de gobierno próximas, que son además competentes para legislar sobre ese ámbito que conocen a su vez con mayor precisión. De ahí la escasa importancia concedida a este apartado, que cae más correctamente en el papel que le corresponde ejercer al gobierno en el "diamante" de Porter, que en las *condiciones de la demanda*, a las que se dedica una pregunta más del *Delphi* (Tabla 4.31). No obstante, de nuevo tal circunstancia abunda en la reducida eficacia que el apoyo gubernamental parece ejercer en las "ventajas país" de un destino turístico, no aportando, pues, efectos favorables de localización derivados de las posibles intervenciones públicas.

Tabla 4.31.- Pregunta 3 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de los siguientes aspectos de la oferta y demanda turística?

	Media	Mediana	Recorr
Crecimiento de la demanda hacia destinos con ofertas complementarias ampliadas	4,077	4	1
Continuarán los esfuerzos por diversificar el turismo	4,346	4	1
Aumento destacado de la oferta turística rural	3,808	4	1
Incertidumbre futura	3,192	3	1
Mayor sensibilidad del turista a la calidad	4,577	5	1
Mayor gasto en ocio	4,154	4	1
Personalización de la demanda (mediante paquetes)	4,231	4	1



Fuente: *Delphi*.

Concretamente, la pregunta 3 del *Delphi* analiza ciertos elementos que perfilan las *condiciones de la demanda*, de manera que se pueden aportar nuevos factores de ventaja competitiva para este ángulo del "diamante" de la competitividad. En dicha pregunta tan sólo la "incertidumbre futura" obtiene un valor próximo a la indiferencia.

Un rasgo básico para la demanda futura será la "mayor sensibilidad del turista a la calidad", lo que exige intervenciones en los destinos turísticos que preserven las condiciones medioambientales -ruido, limpieza, recogida de residuos, etc.-, que promuevan una arquitectura respetuosa con el entorno, que impidan la ocupación indiscriminada del espacio urbano, o que

corrijan las deficiencias en formación y capacitación de los recursos humanos que prestan servicios en el sector turístico; en definitiva, numerosas acciones que contribuyan a responder desde el lado de la oferta a una exigencia de calidad que es ya evidente y una realidad para la demanda turística (Camisón y Monfort, 1996; Monfort y Camisón, 1996).

Con relación a lo anterior, se inscribe la elevada probabilidad otorgada por los expertos del *Delphi* al "crecimiento de la demanda hacia destinos con ofertas complementarias ampliadas", lo que induce con contundencia las preferencias de los turistas en el momento presente, por ofertas más elaboradas y especialmente atentas a las tendencias novedosas. Ello explica que se prevea que la demanda crezca proporcionalmente en mayor medida en los destinos más concienciados y equipados para atender a los turistas que tienen en cuenta ofertas complementarias de variada índole: parques, museos, naturaleza, restaurantes, circuitos rurales y/o populares, salas de fiesta, espacios de ocio integral, centros comerciales, buenas y rápidas comunicaciones, etc.; sobre todo aquellos turistas más experimentados y con mayor capacidad de gasto, que son en suma los más exigentes y los que prioritariamente condicionan la evolución de los destinos turísticos más competitivos.

En ese objetivo se inscribe el "mayor gasto en ocio", que rebasa en opinión de los expertos la probable ocurrencia (4'5), lo que se deriva de la mayor calidad de la oferta complementaria y de la personalización afrontada por los destinos turísticos como estrategia de captación de una mayor y mejor demanda, lo que se traduce en un superior nivel de gasto por parte de los turistas.

Avalan estos extremos el perfil de los turistas de finales de este siglo, que como se recoge en el Cuadro 4.8 (Tendencias del turismo mundial), se distinguen por una mayor capacidad de gasto, por una elevada experiencia en los consumos turísticos, por un superior nivel de exigencia y por una especial atención a la calidad del producto turístico; a lo que se une, dentro de las nuevas maneras de enfocar las vacaciones, la pérdida de ritmo del turismo de "sol y playa" no diversificado y la fuerte entrada de los viajes aderezados con más prestaciones, especializados y temáticos. Aspectos todos ellos interrelacionados que coinciden con las apreciaciones del *Delphi* al calificar de clara comparecencia las demandas con mayor gasto en turismo y sensibles a la calidad, que en ocasiones aunarán el interés por ofertas diversificadas y con una dotación atractiva de elementos de oferta complementaria.

Sin embargo, las tendencias globales del Mediterráneo indican que la penetración en los segmentos de demanda con mayor nivel de gasto todavía no han dado sus frutos, aunque es un objetivo claro de los destinos de esta macroregión, al igual que en su búsqueda de la calidad se han apoyado políticas de reducción de la oferta de menor capacidad para

competir, cuyas características actuales son las lógicas de un mercado maduro comparativamente.

Asimismo, las *condiciones de la demanda* se verán afectadas por la "personalización" de la misma, como fórmula de atraer competitividad por parte de aquellos destinos turísticos que se adelanten en esta senda, donde se pretende regularizar las ofertas, de forma que la demanda sienta como un servicio específico y más a medida los productos que consume durante su estancia en un destino, lo cual se obtendrá, básicamente, a través de paquetes turísticos individualizados para los diferentes segmentos de la demanda a los que dirija su esfuerzo comercializador un destino.

Concuerda con esta valoración la tendencia del turismo mediterráneo (Cuadro 4.9), relativa a la preferencia creciente por los viajes autoorganizados (o semi), en detrimento de los paquetes más convencionales; al igual que se hace eco de estos extremos las tendencias mundiales (Cuadro 4.8), en las que destacaba, entre las nuevas maneras de orientar las vacaciones, los conceptos relativos a: proliferación del turismo más espontáneo e independiente o los paquetes modulares y a medida.

El resto de cuestiones abordadas en la pregunta 3 del *Delphi* (Tabla 4.31), aunque tienen una orientación desde el lado de la oferta, no dejan de encerrar posibilidades competitivas de los destinos turísticos, dirigidas a la captación y "fidelización" de la demanda, por lo que cabe siquiera mencionarlas a fin de una mejor comprensión de las condiciones en que se desenvolverá la demanda turística en los espacios más competitivos. Así destacan, por orden de importancia decreciente, pero siempre con valores medios en el entorno del 4 -probable ocurrencia-, los "esfuerzos por diversificar el turismo" y el "aumento destacado de la oferta turística rural". Ambos ítems constituyen propuestas claramente manifestadas por la tendencia vigente de la demanda, que persigue mercados y productos diversificados, eludiendo el clásico monocultivo inherente a numerosos modelos de "sol y playa" mediterráneos, aunque de igual modo extensivo a modelos como "nieve" o aquellos que fundamentan su existencia en una única opción de consumo turístico. Por su parte, la oferta rural entronca con una segmentación todavía incipiente pero en clara fase expansiva en el ámbito turístico internacional, encontrándose en España en una etapa de pleno desarrollo en unas zonas o motivo de diversificación del modelo hasta ahora conocido en otras (Valdés, 1996).

4.9.3.- La contribución a la competitividad de los sectores de apoyo y relacionados

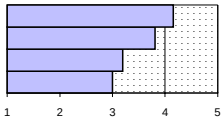
El tercer determinante genérico de la ventaja competitiva de un destino turístico, y que se sitúa en otro de los ángulos del "diamante", es el relativo a los sectores proveedores o conexos, que sean asimismo internacionalmente competitivos. Entre los más conocidos, señalar a las agencias de viaje, a las compañías de transporte, a las empresas de alquiler

de vehículos, el comercio especializado o las administraciones locales o regionales. Esta amalgama de agentes conforman, entre otros, los *sectores de apoyo y relacionados*, aunque a continuación se alude, como representativos de éstos, a tres posibilidades que fueron reflexionadas específicamente en el *Delphi*.

Para su análisis se acude al último ítem de la pregunta 9 del *Delphi* y a algunos de la pregunta 21, aunque ambas cuestiones sean reproducidas en toda su extensión en los capítulos 5 y 6 de esta tesis, respectivamente, por corresponder a éstos el principal contenido de las mismas[101].

Tabla 4.32.- Apartados de las preguntas 9 y 21 del *Delphi*: ¿Cuál es el impacto de las siguientes variables sobre la oferta/empresa hotelera del litoral mediterráneo?

	Media	Mediana	Recorr
Surgen consorcios nac./inter. que caracterizarán otras ofertas (viajes, parques..., etc.)	4,154	4	1
Desarrollo creciente oferta complementaria mantendrá atractivo turístico costa	3,808	4	1
Sustitución en la utilización de hoteles por apartamentos	3,192	3	1,25
Sustitución en la utilización de hoteles por el *timesharing*	3,000	3	2



Fuente: *Delphi*.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Como se adelantaba en el párrafo anterior, el ítem de la pregunta 9 al que se recurre para conocer la situación de los *sectores de apoyo y relacionados*, que cierran esta aplicación del "diamante" de Porter desde una visión eminentemente turística, es el "surgimiento de consorcios nacionales e internacionales que caracterizan otras parcelas de la oferta (viajes, parques, etc.)". Este ítem es el que obtiene el valor medio más alto en la pregunta de referencia, mostrando el conjunto de expertos una clara coincidencia sobre su fuerte y relevante impacto, lo que se plasma en un valor del 4'15, que señala una elevada competencia en el seno de los destinos turísticos por parte de grupos empresariales que inducirán dosis crecientes de competitividad, a través de economías de escala y de la comercialización apoyada en nuevas tecnologías y procesos, marcas y estrategias de marketing e investigación de mercados, instrumentos donde los grandes grupos turísticos gozan de ventajas de volumen importantes. Los consorcios de hoteles -como son las cadenas-, los grupos de viajes de las grandes compañías mayoristas o los *touroperadores*, son un factor de riesgo a la par que un aliciente para una continua búsqueda de ventajas competitivas por el resto de agentes turísticos.

Estos grandes grupos tenderán a especializarse en ofertas cada vez más integrales, tratando de incluir nuevos servicios complementarios, de forma que su "oligopolización" del destino emerge como una amenaza para los negocios menos dinámicos o menos capaces de alcanzar alianzas o acuerdos de cooperación; acuerdos que podrían calificarse de estratégicos

[101] Dichas preguntas investigan acerca del "efecto industria" y "efecto empresa", realizando un estudio pormenorizado de las fuerzas que inciden en el entorno competitivo de Porter donde las empresas desarrollan su función, que en nuestro caso se circunscribe al del sector turístico, así como efectúan un diseño estratégico y organizativo, valorando especialmente los factores críticos de éxito en el conjunto de la actividad turística.

si son susceptibles de defender un posicionamiento en el mercado y una rentabilidad creciente de las inversiones (Monfort, 1995a).

Las tendencias del sector hotelero mundial (Cuadro 4.10) prestan argumentos que respaldan las apreciaciones derivadas del *Delphi*, pues se deducen de las mismas la inexcusable comercialización de los establecimientos de menor categoría a partir de las cadenas hoteleras; la globalización e internacionalización que estarán presentes en el sector; la integración vertical de los hoteles si aspiran a introducirse en las nuevas especializaciones o si optan por la diversificación de las áreas de negocio; las estrategias empresariales vinculadas a la calidad, el marketing o la imagen de marca, que favorezcan la competitividad de las empresas; la integración hotelera bajo distintas fórmulas (gestión, arrendamiento, franquicia o *joint-ventures*) o la cooperación de los establecimientos de menor tamaño o inferior capacidad competitiva, que faciliten su comercialización si pretenden mantenerse en el mercado.

Otra aproximación a los *sectores de apoyo y relacionados* del "diamante" se efectúa, tal como se dijo, a partir de algunos ítems de la pregunta 21 del *Delphi*. Específicamente aportan datos de interés a este fin el "desarrollo creciente de la oferta complementaria que mantendrá el atractivo del destino turístico de la costa", la "sustitución en la utilización de hoteles por apartamentos" y la "sustitución en la utilización de hoteles por el *timesharing* ("tiempo compartido").

Respecto a la primera de las cuestiones señaladas, parece evidente que las inversiones dirigidas a ampliar la oferta complementaria será una fórmula de defensa de la ventaja competitiva en los destinos turísticos, y así lo han manifestado en el *Delphi* los colaboradores, con una puntuación que coloca en un nivel medio elevado a la probabilidad de ocurrencia de este hecho (3'81) y a su incidencia en el contexto turístico de la "hotelería de litoral".

No cabe duda de que la oferta complementaria va a ser una de las grandes protagonistas en la encendida batalla competitiva de los destinos turísticos más maduros, que son los que menos han avanzado en esta línea de diversificación, tanto para satisfacer demandas consolidadas o ampliamente "fidelizadas", como para captar nuevos segmentos de la demanda, cuya decisión vacacional podría estar sustentada en alguna de las especialidades por las que opte un destino turístico, precisamente por medio de la oferta complementaria, a la que los participantes en el *Delphi* le conceden un elevado valor, incluso con capacidad para mantener y hasta elevar el atractivo turístico de un destino y de las empresas que lo configuran.

Las otras dos cuestiones o ítems señalados, que evocan la situación que atraviesan otros *sectores de apoyo y relacionados*, en este caso complementarios, alternativos y parcialmente sustitutivos del negocio

hotelero y plenamente identificados con el desarrollo de un destino turístico, son el creciente empleo de los apartamentos y del "tiempo compartido", que paulatinamente podrán sustituir de modo parcial la oferta configurada por la planta hotelera del litoral.

Los expertos participantes en el *Delphi* consideran inocuo el papel del "tiempo compartido" como sustituto de la hotelería tradicional y ligeramente relevante en el caso de los apartamentos. Ambas conclusiones concuerdan con la realidad atravesada por los destinos turísticos, especialmente los mediterráneos, donde el protagonismo del *timesharing* se ha reducido a un rol que no acaba de despegar[102], tal como ocurriera en EE.UU. a partir de la crisis de la década de los setenta, como respuesta del sector inmobiliario, que encontró en esta modalidad, importada de su origen europeo (Suiza y Alpes franceses) precisamente surgida en el sector hotelero, una salida dinámica al *stock* inmobiliario generado en el Estado de Florida.

Mientras tanto, el apartamento sí ha desempeñado un puesto destacado como sustituto de la "hotelería de litoral", especialmente para los segmentos con más débil capacidad de gasto, que son los que han permutado la estancia hotelera por la del apartamento, como fórmula de abaratar su periodo vacacional, consiguiendo así mantener el número de días dedicados a esas vacaciones que antaño realizaban en un establecimiento hotelero. A lo que se une la detectada tendencia del turismo mediterráneo, relativa al crecimiento en las adquisiciones de segundas residencias en toda la costa de esta área turística por antonomasia.

Consecuencia de ello es el perfil urbanístico de numerosos destinos turísticos, donde los bloques de apartamentos son su decorado natural, los cuales superan a la oferta de la planta hotelera y ejercen de esta forma un notorio protagonismo en la función turística del destino (Vera, 1994). Estos apartamentos, sin embargo, son habitualmente propiedad de particulares que los adquieren como residencia vacacional, pero no se oculta el gran número de ellos que forman parte de la comercialización turística y en los que descansa la auténtica capacidad de acogida de numerosos destinos. No debe confundirse este proceso, que tiene entidad propia, con el surgimiento de una parahotelería en algunos destinos, encarnada en actuaciones urbanísticas, que ha pretendido sustituir el decorado hotelero y que es a lo que se refiere el ítem respondido en la pregunta 21 (Tabla 4.32). A ello se ha unido la intervención de los *touroperadores* turísticos, los cuales a través de bloques de apartamentos en propiedad o alquilados, han construido parte de sus actuales ofertas de paquete turístico, al haber sustituido los hoteles en las propuestas vacacionales dirigidas a destinatarios de bajo nivel de gasto.

[102] En España el mercado del "tiempo compartido" (*timesharing*) facturó en 1997, aproximadamente 650 millones de dólares USA, según la Asociación Nacional de Empresarios de Tiempo Compartido. Esta cifra corresponde a la suma del gasto realizado por 480.000 familias, que son propietarias en complejos de España bajo esta modalidad, de las cuales el 90% son extranjeras (Vogeler, 1999).

En conclusión, los agentes comercializadores y sus estrategias en defensa de sus productos influyen claramente en la trayectoria de los destinos turísticos, que deben esforzarse en reconducir sus capacidades con el objetivo de retener cuotas de competitividad crecientes frente a competidores. De ahí la relevancia que adquieren las decisiones de creación de oferta complementaria, como la reseñada en el ítem mencionado de la pregunta 21 del *Delphi*, para canalizar ventajas competitivas que se erijan en facetas distintivas de destinos activos, sobre otros pasivos.

Por lo que respecta a la oferta complementaria, ya se ha hecho referencia al protagonismo de la misma en los destinos que traten de defender sus dosis de competitividad, circunstancia extrapolable a los negocios que con idéntica motivación intenten proteger y sostener su particular competitividad, lo cual se encuentra entre las tendencias turísticas mundiales.

En cuanto al "tiempo compartido" en los apartamentos, a pesar de que los resultados del *Delphi* se inclinan por una escasa influencia por lo que respecta a su impacto como sustituto directo de la intervención hotelera convencional, las tendencias del turismo en el Mediterráneo sí se enfocan hacia su consideración como un fenómeno creciente en un futuro, que incluso se extenderá parcialmente a la propia hotelería, la cual comercializará parte de su oferta bajo este régimen.

Por el contrario, sí se registra una mayor coincidencia de la opinión de los expertos colaboradores en esta investigación, con la tendencia del turismo mundial (Cuadro 4.8), relativa a la sustitución de los hoteles por los apartamentos, en lo que se apunta como un efecto sustitución entre ofertas de acogida, junto a la experimentada por los restaurantes más tradicionales frente a los establecimientos de comida rápida, como respuesta también desde el lado de la demanda a las modificaciones en los costes relativos del paquete turístico.

4.10.- CONCLUSIONES

Como colofón de este capítulo, se sintetizan a continuación las principales conclusiones derivadas del encuentro entre las grandes tendencias de incidencia en la actividad turística -nivel mundial, mediterráneo y específico de la hotelería en el mundo-, así como las obtenidas del marco de referencia más inmediato (Mediterráneo español y regional y sus correspondientes establecimientos hoteleros) y los puntos de mayor acuerdo obtenidos de las opiniones del grupo de participantes en el *Delphi* girado con este fin, desde la perspectiva de la contribución a la competitividad que ejercerán, siguiendo el modelo del "diamante" de Porter, las *condiciones de los factores*, las *condiciones de la demanda* y los *sectores de apoyo y relacionados*.

Los expertos, a través de sus opiniones, han validado ciertos extremos revelados por los ambientes más generales que van a perfilar la evolución turística de las empresas hoteleras que constituyen una parte esencial de los destinos turísticos.

Así, una vez descritos los modelos turísticos español y valenciano, grosso modo, del análisis de las grandes tendencias que incidirán sobre los mismos, se han extraído aquellas que el *Delphi* ratifica de más probable y cierta incidencia, bajo la perspectiva del "diamante". Con lo que se obtiene una razonable fotografía de cuales son los hitos que van a influir en la competitividad de los negocios turísticos, fundamentalmente en el segmento "hotelería de litoral", y, en definitiva, en la ventaja competitiva entre destinos, manifestando en última instancia, el reducido efecto de las rentas de localización en la apropiación de capacidades distintivas por parte de los negocios enmarcados en el sector turístico, minorando enormemente el peso explicativo de la variable independiente "efecto país" estudiada en este capítulo, como factor de competencia diferencial del conjunto de empresas de un destino turístico y de éste mismo desde un principio de globalidad. Aunque, indefectiblemente, mantenga cierta fuerza tal extremo en el juego competitivo en el que participa cualquier organización, pues el "efecto país" será más beneficioso cuanto más experto sea el espacio en el desempeño de funciones turísticas; así será más influyente en España que en un estado no desarrollado en la explotación del turismo como sector de actividad.

Las principales conclusiones que se extraen son:

1.- La necesidad de contemplar los aspectos medioambientales en las ofertas turísticas presentes y futuras, considerando la actual concepción del desarrollo turístico sostenible como atributo de las propuestas enmarcadas en los modelos y productos turísticos más competitivos, de manera que se asegure el uso respetuoso de los espacios de acogida y su capacidad de autoregeneración, ante el consumo de sus atributos y dotaciones naturales.

2.- Las demandas, preferentemente identificadas con ofertas turísticas respetuosas con el medio ambiente, se distinguen por una mayor experiencia turística, un superior nivel de exigencia y calidad en los productos turísticos consumidos y un más elevado gasto turístico medio a lo largo de su estancia, siendo estas las características que configuran el perfil del turista de finales del siglo XX. A lo que se suma el interés demostrado por destinos con ofertas complementarias ampliadas, que incorporen productos más elaborados y especialmente conectados con tendencias novedosas, que incluyan más prestaciones y que sean especializados o temáticos. Por las mismas razones va perdiendo posiciones el turismo de "sol y playa" no diversificado.

3.- Los destinos turísticos y el conjunto de empresas ("hotelería de litoral" en nuestro caso) que facilitan su comercialización, deben prestar

asimismo atención junto a los factores medioambientales, a los entornos "cultural", "social", "económico y de política económica", "demográfico", "educativo", "científico-tecnológico" y "financiero", que de igual manera contribuirán a mejorar el posicionamiento y la capacidad competitiva de las empresas ubicadas en esos destinos, por encontrarse todos ellos, de forma preferente, en la mente de los consumidores turísticos actuales.

4.- Los destinos turísticos de países exóticos, con ofertas de bajo coste, ejercerán una competencia creciente a los destinos del Mediterráneo con productos poco diferenciados. Aquellos destinos también serán solicitados por los propios ciudadanos del Mediterráneo y por los europeos en general, dentro de la tendencia de viajes de larga distancia constatada en estos dos macrosegmentos de la demanda en sus decisiones vacacionales, siempre y cuando se garantice la seguridad para dichas experiencias turísticas. De igual modo, las tendencias del sector hotelero se inclinan por invertir en esos mercados emergentes, enclavados en espacios que conjugan el exotismo y los bajos precios como reclamos fundamentales.

5.- Las tecnologías de la información (TI) desempeñarán un papel estratégico clave en la diferenciación competitiva entre negocios, al favorecer una distribución y cumplimentación del producto turístico distintiva entre los destinos dotados de empresas que hayan sabido incorporar esta herramienta como faceta sólita de su negocio. Las TI serán protagonistas destacadas del entorno turístico mundial y de las tendencias hoteleras internacionales.

6.- Las cadenas hoteleras van a suponer un impacto creciente en las formas de entender las reglas de la competencia en el sector hotelero, de tal modo que la comercialización de sus productos en los diferentes destinos turísticos se va a ver condicionada por las estrategias diferenciadas de estos grupos de distribución de los servicios hoteleros, reduciendo la capacidad competitiva de los hoteles independientes y de los más desprovistos de argumentos relativos a la reinversión, comercialización, modernización, diversificación, formación, tecnologías de la información, sistemas de distribución y reservas, etc.

7.- Los recursos humanos pasan a ocupar un puesto estratégico en la estructura competitiva de un destino turístico, a partir de que la capacidad directiva de la empresa los considere como un factor decisivo de su plan empresarial, perdiendo así el estigma de concepto de coste y adquiriendo el de activo. La cualificación y la integración del personal en la empresa abren la puerta a la interiorización de nuevas formas de gestión, a asimilar esquemas organizativos novedosos o a la incorporación de tecnologías/sistemas de información/distribución, por ejemplo, que conjuntamente despliegan la capacidad distintiva de los negocios más competitivos de un destino turístico, de la mano de unos

trabajadores motivados y dispuestos a adquirir nuevos conocimientos y a desarrollar habilidades que contribuyan a elevar la competitividad de su empresa y, ulteriormente, la excelencia del destino turístico en su conjunto.

8.- Los destinos turísticos mediterráneos se verán beneficiados por la demanda creciente de turistas procedentes de países del Este, pues uno de cada tres turistas de ese origen selecciona un destino del Mediterráneo, siendo los más beneficiados los enclavados en Italia y España.

9.- La experiencia turística se inicia seleccionando destinos próximos y posteriormente se extiende a ofertas más distantes, con dosis de exotismo o singularidad. De ahí las favorables expectativas para los destinos mediterráneos por parte de los viajeros centroeuropeos que comienzan ahora su experimentación turística. Asimismo los residentes en países mediterráneos siguen siendo, pues, una parte esencial de la demanda consolidada en sus destinos, aunque comienzan a desplazarse a nuevos enclaves (exóticos), elevándose al 83% el porcentaje de los europeos que continuarán haciendo turismo en el propio continente. Ello lo confirma el esperado aumento de los viajes intereuropeos, que reforzarán el protagonismo turístico de Europa y de los destinos mediterráneos de este Continente, a través, especialmente, de los paulatinamente asentados viajes de corta duración (*short-break*), cuya media se sitúa en menos de cuatro noches.

10.- Crecerán los viajes hacia Europa, y consecuentemente a destinos mediterráneos, por parte de turistas de otros continentes, en decisiones vacacionales de larga distancia, junto a los motivados por cultura y negocios.

11.- Desde la perspectiva turística de los viajes, el continente europeo crecerá a un ritmo inferior a la media, lo que no le impedirá mantener su posición de liderazgo con un 53% de la cuota del mercado turístico mundial.

12.- La moneda única europea (euro) concederá una mayor estabilidad a los precios turísticos, aunque provocará una pérdida de competitividad vía precio, al reducir los diferenciales de inflación, inducir la desaparición de las recurrentes devaluaciones o impedir paridades distintas entre monedas, que daban como resultado precios diferentes entre la adquisición y el consumo del producto turístico; es decir, establece una comparabilidad automática de coste entre destinos y productos, y facilita las transacciones de los turistas del área del euro.

13.- Ganan peso los productos turísticos personalizados como factor distintivo de los destinos más competitivos, de ahí la preferencia por los viajes autoorganizados (o semi) frente a los paquetes convencionales, o

la proliferación del turismo más espontáneo o independiente, interesado en paquetes modulares o a medida, logrando con ello una experiencia vacacional más individualizada, que es la que persigue la demanda actual durante su estancia en un destino. Todo ello define cuáles son las tendencias y pautas que deben considerar las empresas de cualquier destino turístico, de donde no escapa la "hotelería de litoral" analizada en estas páginas, si pretenden mantener un adecuado nivel competitivo en un entorno tan mutante como el que revelan las nuevas preferencias y hábitos de los turistas.

14.- Los establecimientos hoteleros de menor dimensión, inferior categoría e independientes de los destinos turísticos, se verán obligados a recurrir a las grandes cadenas hoteleras, a fin de lograr una competitiva comercialización y posicionamiento de su producto. Dicha integración se podrá efectuar bajo la fórmula de gestión, arrendamiento, franquicia o *joint-ventures*. No obstante, los acuerdos de cooperación entre empresas también pueden proporcionar el tamaño crítico necesario para salvar las dificultades de competencia que imponen los grandes consorcios, conocida la globalización e internacionalización que van a imperar en el sector turístico en su conjunto.

Piénsese que los grupos hoteleros, aunque es extensible a las compañías mayoristas de distribución de productos turísticos, a los *touroperadores*, a las empresas de transporte o a las cadenas de restauración (comida rápida), obtienen economías de escala derivadas de una comercialización basada en las nuevas tecnologías y procesos, en marcas, en la calidad, en las estrategias de marketing o en la investigación de mercados, herramientas todas ellas inasequibles para negocios aislados, de reducido tamaño y escasamente modernizados, como es frecuente encontrar en los destinos turísticos maduros y entre los establecimientos hoteleros de costa.

Ante esta realidad, los grupos fuertes que se han ido posicionando en el sector turístico se decantan por ofertas integrales (servicios complementarios añadidos) de producto, que son inalcanzables para las pequeñas empresas habituales en los destinos turísticos mediterráneos, que inexorablemente deben optar por la integración o la cooperación para poder competir con esas ofertas amplias de producto turístico y en las estrategias y factores de dinamización exigibles en la actual era competitiva.

15.- La oferta complementaria en los destinos turísticos, a partir de la inversión realizada por los negocios y destinos con un mayor afán competitivo, va a protagonizar el escenario futuro del turismo, al posibilitar la captación nuevos segmentos de la demanda, al tiempo que se retienen los clientes proporcionalmente más "fidelizados".

16.- No se considera relevante y definitivo el papel que pueda llegar a desempeñar el "tiempo compartido" en los destinos turísticos mediterráneos como sustitutivo de la hotelería tradicional, aunque se espera un escalonado desarrollo del mismo, tanto entre los propios establecimientos hoteleros como entre la oferta de apartamentos y de complejos turísticos.

Mientras que sí se califica de efectiva la sustitución de la hotelería por la oferta de apartamentos, como una opción turística apoyada, tanto por la adquisición de estas viviendas o segundas residencias por particulares, como por la comercialización de los apartamentos dentro de las ofertas de los *touroperadores*, que han logrado así abaratar o mantener los precios, ante una demanda muy sensible (elevada elasticidad-precio de la demanda), en su opción vacacional en el Mediterráneo, por el precio. Motivos idénticos fraguan el proceso de sustitución de la restauración o de la media pensión en el paquete turístico convencional por la opción de la comida rápida.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Índice de Tablas. Marcadas con Título 8

Capítulo 4. El efecto país. Índice de Tablas

Tabla 4.1.- Principales países según ingresos y llegadas por turismo, 1995-1996 222
Tabla 4.2.- Balanza de ingresos y pagos turísticos, 1995-1996..... 223
Tabla 4.3.- Algunos efectos sectoriales (directos y totales) de la demanda turística sobre la producción (millones de pesetas) 224
Tabla 4.4.- Distribución sectorial de los ocupados en la economía turística, 1992 (miles de personas) 225
Tabla 4.5.- Visitantes a España por país de residencia, 1995 226
Tabla 4.6.- Tendencias de las llegadas internacionales a países del Mediterráneo, 1989-2000 230
Tabla 4.7.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España..... 232
Tabla 4.8.- Número de establecimientos y plazas en campings en España..... 232
Tabla 4.9.- Plazas en alojamiento extrahotelero en España..... 234
Tabla 4.10.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en España 234
Tabla 4.11.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en España 1996 (Datos al 12/12/96) 236
Tabla 4.12.- Personal ocupado en el sector hotelero español, 1991 238
Tabla 4.13.- Tasa de variación acumulada del índice de precios al consumo de la C.Valenciana y destinos competidores del Mediterráneo..... 240
Tabla 4.14.- Número de establecimientos y plazas hoteleras en la Comunidad Valenciana 247
Tabla 4.15.- Número de establecimientos y plazas en campings en la Comunidad Valenciana 249
Tabla 4.16.- Plazas de apartamentos en la Comunidad Valenciana..... 250
Tabla 4.17.- Número de establecimientos y plazas de restaurantes en la Comunidad Valenciana 251
Tabla 4.18.- Entrada de viajeros en vuelos internacionales por los aeropuertos de la Comunidad Valenciana..... 252
Tabla 4.19.- Matriz de localización-especialización de las zonas turísticas de la C.Valenciana según procedencias en 1995..... 254
Tabla 4.20.- Nivel de formación de los recursos humanos en las empresas turísticas de la C. Valenciana, 1991 267
Tabla 4.21.- Porcentaje de hoteles en arrendamiento respecto al total en 1991..... 273
Tabla 4.22.- Porcentaje de hoteles en 1991 cuya actividad comenzó antes de 1975 274
Tabla 4.23.- Evolución del turismo mundial (Tasas medias de crecimiento anual) 283
Tabla 4.24.- Evolución de las llegadas e ingresos turísticos, 1996..... 293
Tabla 4.25.- Tendencias de las llegadas internacionales a las regiones mediterráneas de países del Mediterráneo, 1989-2000 295
Tabla 4.26.- Capacidad hotelera mundial (en miles)..... 303
Tabla 4.27.- Pregunta 4 *Delphi*: Valore en una escala de 1 a 5, por orden creciente, la idoneidad del entorno general español para la mejora de la competitividad de la empresa hotelera española de litoral 312
Tabla 4.28.- Pregunta 11 *Delphi*: Señale, en una escala de 1 a 5 por orden creciente de gravedad, los principales problemas competitivos de la empresa hotelera del litoral mediterráneo de cara al año 2000..... 315
Tabla 4.29.- Pregunta 1 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística en los países mediterráneos? 319
Tabla 4.30.- Pregunta 2 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de la demanda turística procedente de la Unión Europea? 321
Tabla 4.31.- Pregunta 3 *Delphi*: ¿Cuál será la evolución de los siguientes aspectos de la oferta y demanda turística?..... 323
Tabla 4.32.- Apartados de las preguntas 9 y 21 del *Delphi*: ¿Cuál es el impacto de las siguientes variables sobre la oferta/empresa hotelera del litoral mediterráneo?..... 326

Índice de Gráficos. Marcados con Título 9

Capítulo 4. El efecto país. Índice de Gráficos

Gráfico 4.1.- Saldo de la balanza por cuenta corriente, 1996 223
Gráfico 4.2.- Entrada de visitantes en España según medio de transporte utilizado, 1995 226
Gráfico 4.3.- Distribución de la capacidad hotelera mundial (1996) 231
Gráfico 4.4.- Estructura de ingresos por departamentos, 1995 242
Gráfico 4.5.- Estructura de costes por partidas, en función de los ingresos, 1995 237
Gráfico 4.6.- Estructura del empleo en el sector hotelero por departamentos, 1995 239
Gráfico 4.7.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana por categorías, 1996 256
Gráfico 4.8.- Plazas en hoteles y hostales de la C. Valenciana por categorías, 1996 256
Gráfico 4.9.- Hoteles por categorías en los destinos del Mediterráneo español, 1996 257
Gráfico 4.10.- Hoteles y hostales en la C. Valenciana según capacidad (plazas), 1991 257
Gráfico 4.11.- Hoteles y hostales por capacidad en los destinos del Mediterráneo español, 1991 258
Gráfico 4.12.- Hoteles y hostales de la C. Valenciana y España por meses de actividad, 1991 259
Gráfico 4.13.- Hoteles y hostales con restaurante en los destinos del Mediterráneo español, 1991 260
Gráfico 4.14.- Hoteles y hostales con bar/cafetería en los destinos del Mediterráneo español, 1991 261
Gráfico 4.15.- Hoteles y hostales con sala de fiestas en los destinos del Mediterráneo español, 1991 262
Gráfico 4.16.- Hoteles y hostales con salas de congresos en los destinos del Mediterráneo español, 1991 269
Gráfico 4.17.- Hoteles y hostales con instalaciones deportivas en los destinos del Mediterráneo español, 1991 264
Gráfico 4.18.- Ingresos en hoteles y hostales de la C. Valenciana por capacidad -plazas-, 1991 (millones PTA) 266
Gráfico 4.19.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA) 273
Gráfico 4.20.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana que forman parte de cadenas según su origen, 1991 (millones PTA) 268
Gráfico 4.21.- Ingresos en hoteles y hostales que no forman parte de cadenas en la C. Valenciana según su origen, 1991 (millones PTA) 269
Gráfico 4.22.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación y de viaje, 1991 (millones PTA) 270
Gráfico 4.23.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de contratación por categorías, 1991 (millones PTA) 271
Gráfico 4.24.- Ingresos en hoteles de la C. Valenciana según forma de viajar por categorías, 1991 (millones PTA) 271
Gráfico 4.25.- Distribución del excedente neto de explotación en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991 (millones PTA) 276
Gráfico 4.26.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales de la Comunidad Valenciana según ocupación y sexo, 1991 277
Gráfico 4.27.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales en los destinos del Mediterráneo español, 1991 278
Gráfico 4.28.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según tipo de empleo en los destinos del Mediterráneo español, 1991 279
Gráfico 4.29.- Distribución del personal ocupado en hoteles y hostales según relación laboral en los destinos del Mediterráneo español, 1991 279
Gráfico 4.30.- Millones de llegadas en 1996 283
Gráfico 4.31.- Ingresos en 1996 (Millones dólares USA) 284
Gráfico 4.32.- Previsiones de crecimiento del turismo mundial por regiones. (Tasas medias de crecimiento anual) 285

Índice de Cuadros. Marcados con Título 7

Capítulo 4. El efecto país. Índice de Cuadros

Cuadro 4.1.- Características de la demanda turística extranjera en España, 1996 228
Cuadro 4.2.- Características de la demanda turística nacional en España, 1996 229
Cuadro 4.3.- Modelo turístico de la Comunidad Valenciana 243
Cuadro 4.4.- Entorno genérico del modelo turístico de la Comunidad Valenciana 244
Cuadro 4.5.- Entorno específico del modelo turístico (producto "sol y playa") de la Comunidad Valenciana 245
Cuadro 4.6.- Características de la demanda turística nacional en la Comunidad Valenciana 248
Cuadro 4.7.- Características de la demanda turística extranjera en la Comunidad Valenciana 251
Cuadro 4.8.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mundial 291
Cuadro 4.9.- Síntesis de las principales tendencias del turismo mediterráneo 300
Cuadro 4.10.- Síntesis de las principales tendencias del sector hotelero mundial 309

MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 5

EL EFECTO INDUSTRIA

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 5.- EL EFECTO INDUSTRIA

5.1.- INTRODUCCIÓN 341

5.2.- ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....343

5.3.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....348

5.4.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 354

5.5.- LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES 358

5.6.- LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 366

5.7.- LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS 370

5.8.- CONCLUSIONES.....377

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

5.1.- INTRODUCCIÓN

El objeto del presente epígrafe es el desarrollo de un análisis sobre el llamado entorno inmediato o entorno industrial del negocio hotelero del litoral mediterráneo, como fuente de ventaja competitiva para las empresas de esta actividad, ubicadas en los dos destinos turísticos analizados en esta tesis: Benidorm y Peñíscola.

Para afrontar el estudio del entorno competitivo se plantea un repaso a todo un montante de agentes intervinientes y factores, que influyen directamente tanto en la empresa como en sus competidores (Menguzzato y Renau, 1995). Sin embargo, la visión global de este análisis competitivo se podría centrar, asimismo, en un minucioso estudio de los procesos competitivos de un negocio concreto, con objeto de descubrir los principales elementos de la presión competitiva y de su fortaleza (Thompson y Strickland, 1994).

El análisis de los diferentes componentes del entorno específico que afectan a un negocio en su ámbito inmediato de competencia, ha sido ampliamente tratado por la Economía Industrial (Hay y Morris, 1979; Jacquemin, 1982 y 1987; Morvan; 1976 y 1985); no obstante, es a partir de la consideración y del éxito de los trabajos de Porter (1980, 1985, 1990a y 1991), como ya se mencionó en el Capítulo 2 de esta tesis, cuando bajo una vertiente de enfoque estructural (Porter, 1980), se relacionan todos los factores que configuran el entorno específico y se estudian sus implicaciones sobre las posibles estrategias de cada empresa. Este planteamiento sustenta la óptica aplicada a este capítulo, relativo al “efecto industria”, como otra variable independiente del modelo propuesto, cuya fundamentación teórica fue abordada en el citado Capítulo 2, por lo que se elude aquí justificar de nuevo dicha elección.

La definición del panorama relativo al “efecto industria”, enfatiza la importancia fundamental que ejercen los rasgos estructurales vitales de cada industria o sector, siendo de especial interés en nuestro caso esta última opción, por su mayor aplicabilidad a la actividad turística conceptualizada como sector, y más específicamente al conjunto de establecimientos hoteleros del litoral, constituidos en sector representativo de un segmento/producto identificado de la demanda turística actual. Estos rasgos estructurales implican un papel crítico en el éxito empresarial, a través de la determinación de las competencias existentes en el propio sector y del posicionamiento de los agentes que interactúan entre sí en el mismo (Camisón, 1996a).

Este procedimiento es esencial, porque los responsables directivos de las empresas en general y de los negocios turísticos en particular se encuentran limitados al implantar diseños estratégicos exitosos, si previamente no se atiende al carácter competitivo singular del sector en el que las empresas se encuentran inmersas. Sin que ello soslaye el

reconocimiento debido hacia las fuentes de presión que se registran en cada sector, las cuales ciertamente difieren para las respectivas actividades que pueda plantearse analizar. No obstante, procede establecer un grupo de reglas comunes para determinar su naturaleza e intensidad, de manera que el comportamiento de las empresas instaladas en un sector, se observa que depende, entonces, de todo un cúmulo de fuerzas competitivas, sistematizadas en el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas[103] (Porter, 1980: 24).

El modelo de la Cinco Fuerzas Competitivas incluye tres elementos de competencia "horizontal" -la procedente de la existencia o amenaza de productos sustitutivos, la derivada de la entrada de potenciales nuevos competidores y la propia rivalidad entre las empresas ya establecidas-, y dos fuentes de competencia "vertical" -los poderes de negociación frente a proveedores y frente a clientes- (Grant, 1991a). Todas y cada una de estas fuerzas perfilan un marco de elementos que inciden, tanto en el comportamiento y resultados de la empresa, como a su vez en los posibles desarrollos estratégicos. Estos desarrollos serán imprescindibles en la búsqueda y configuración de posibles ventajas competitivas para las empresas que se inscriben en una determinada industria o sector, y de ahí la importancia de su análisis desagregado.

Una vez visto el marco de actuación, corresponde acotar el ámbito de estudio. En tal sentido, se afronta el análisis de las variables estructurales y exclusivas de la propia industria, evitando confundir éstas con un cúmulo de factores, tanto coyunturales como estructurales, que podrían afectar a su vez al desarrollo y evolución de la propia actividad. Se descartarán pues todo un montante de variables económicas, definidas tanto desde la perspectiva de un enfoque de oferta (variables macroeconómicas o de otra índole que puedan afectar a cualesquiera de los *inputs* de la propia industria -incidencias en todo tipo de compras o condicionamientos laborales ajenos a la actividad-), como distorsiones provocadas por la demanda (Camisón, 1997a).

En definitiva, el desarrollo del presente epígrafe se limita al examen de los efectos exclusivos de la industria o sector de actividad objeto de análisis, evitando aquellas posibles incidencias de la actividad económica general, cuya influencia es segura si se adopta una visión integral desde un principio de globalidad.

A su vez, una perspectiva analítica, adoptada con vocación de superar las estrecheces de un análisis estático, debería asumir también la dinamicidad de cualquier industria en sí misma. Debe definirse, por tanto, no sólo la competencia presente que existe en una industria o sector específico, sino también los posibles efectos o evoluciones que puedan influir en el establecimiento de unas reglas de juego cambiantes en el

[103] Este modelo fue recogido en el Capítulo 2, Apartado 2.1.4, donde se reproduce gráficamente dicho modelo, concretamente en el Gráfico 2.8.

transcurrir de los años, para las empresas que compiten en el mercado. Éste es un planteamiento que respalda el enfoque hacia los desarrollos acometidos por el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, que se pretende desplegar a lo largo del presente capítulo.

Empero, el acotamiento de este "efecto industria" puede ser una limitación a la hora de poder instrumentar la realización de trabajos empíricos, debido a la carencia frecuente de variables estadísticas representativas, lo suficientemente desagregadas de la actividad objeto de estudio. Ello no es óbice para el desarrollo de la tarea propuesta, al disponer de información afín, en grado suficiente y significativo, configurada por unas bases de datos recientes, amplias, densas y singularmente explicativas de la rama de actividad sometida a estudio en este trabajo. Dichas fuentes de datos las constituyen, en este caso, dos estudios presentados en el Capítulo 1: el Estudio *Delphi* y el Estudio "Hoteles 2". A través de ambos estudios, ha sido posible afrontar el análisis descrito en estas páginas, cuya principal virtud radica en haber superado la habitual carencia de datos representativos, que impiden la adopción de enfoques de este cariz.

5.2.- ANÁLISIS GLOBAL DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

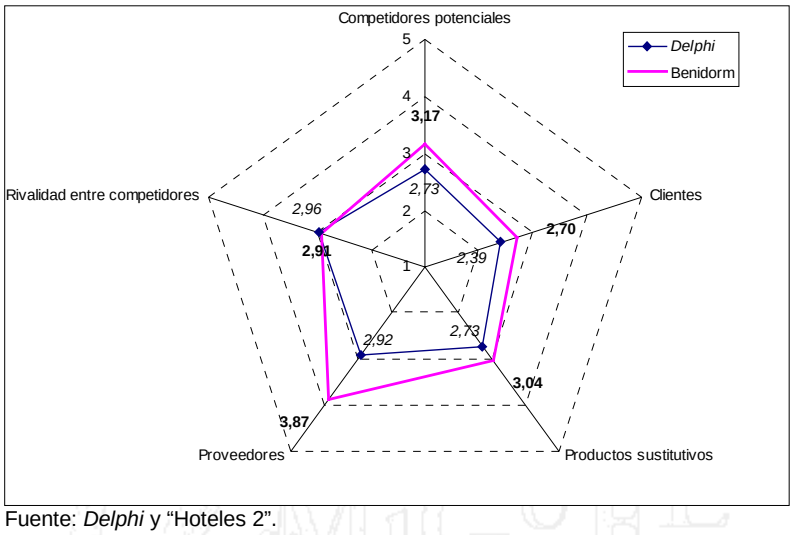
Una vez descrito el marco teórico de actuación, cabe ya introducir los primeros resultados que emanan del trabajo empírico, incidiendo en el sector hotelero específico de los enclaves turísticos de Benidorm y Peñíscola, y contrastarlo con las opiniones de los expertos colaboradores en el ámbito del Estudio *Delphi*. Si bien, debe clarificarse que las respuestas de este último estudio están referidas a establecimientos hoteleros del litoral español, lo que establece un sesgo respecto al Estudio "Hoteles 2", cuyas referencias son exclusivas a los hoteles de Benidorm y Peñíscola, respectivamente. No obstante lo cual, resultan representativos los resultados de la realidad que incide y perfila el "efecto industria", dado que los establecimientos de los dos destinos valencianos se encuentran inmersos en las tendencias del segmento "hotelería de litoral" español, del cual son parte destacada.

Un primer análisis agregado de las mencionadas Cinco Fuerzas Competitivas se extracta en los Gráficos 5.1, 5.2 y 5.3[104], en los que se establecen comparaciones entre los resultados obtenidos del Estudio "Hoteles 2", para los hoteles de Benidorm y Peñíscola, y el Estudio *Delphi* (Gráficos 5.1 y 5.2, respectivamente), y los resultados correspondientes a Benidorm y a Peñíscola (Gráfico 5.3), derivados exclusivamente de la citada Encuesta "Hoteles 2". El producto de estos tres gráficos consiste en formular una aproximación a las opiniones vertidas por los expertos participantes en

[104] La ponderación posible de las respuestas representadas en los Gráficos 5.1, 5.2 y 5.3, se enmarca en un intervalo de 1, que indicaría poder negociador, amenaza de entrada y rivalidades muy desfavorables hacia la industria hotelera establecida, a 5, indicativo de una situación muy favorable en tales extremos para dicha industria o sector hotelero. Por lo tanto, a mayor ponderación hay que entender una situación más positiva de los establecimientos hoteleros con referencia a las Cinco Fuerzas Competitivas.

el *Delphi*, con relación a la potencialidad de dichas fuerzas, y la de los profesionales (directivos y/o propietarios) de los hoteles ubicados en Benidorm y Peñíscola.

Gráfico 5.1.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Benidorm

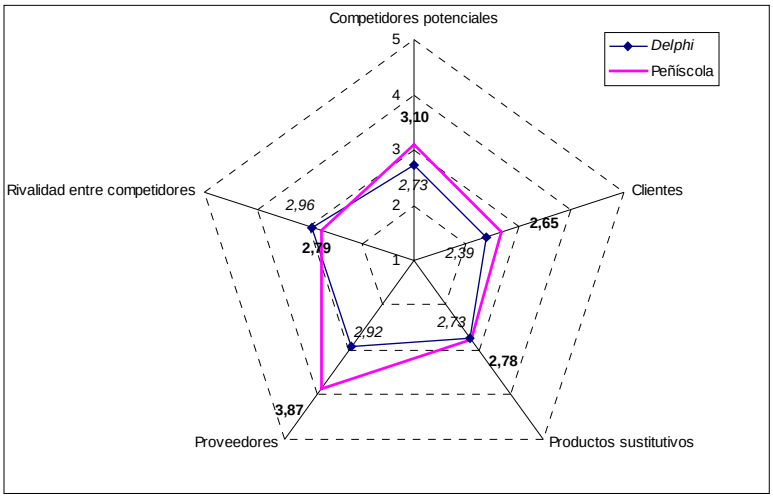


Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

De esta forma, una sucinta observación de los Gráficos 5.1 y 5.2 transmite las opiniones extractadas de los expertos, superpuestas a las de los directivos hoteleros de Benidorm y Peñíscola. La opinión de los expertos se referirá siempre a la previsible evolución del potencial de las Cinco Fuerzas Competitivas en un contexto global de la empresa hotelera española del litoral, y por tanto en un ámbito de estudio más amplio que el de los dos destinos seleccionados en esta investigación. Si bien, tal circunstancia, más que un obstáculo, adquiere un valor intrínseco, al proporcionar una visión más global del ámbito y dimensión que delimitan el contexto competitivo de las empresas hoteleras de los dos destinos valencianos seleccionados en este trabajo, perfilando así, con más detalle, elementos de juicio que favorecen la interpretación del "efecto industria" que se persigue en este capítulo.

Una valoración global de las respuestas de los dos colectivos investigados, expertos y directivos, arroja un resultado que en general transmite una debilidad estructural en la capacidad competitiva medida a través de las Cinco Fuerzas, como lo atestiguan las puntuaciones recibidas, situadas en todos los casos alrededor de una valoración que encierra, en el mejor de los casos, una cierta indiferencia o una cierta debilidad e incapacidad de alterar su intervención en el mercado, singularizado por una elevada turbulencia del entorno, donde se registran altas cotas de competitividad, tal como ocurre en el sector hotelero de los destinos maduros del Mediterráneo.

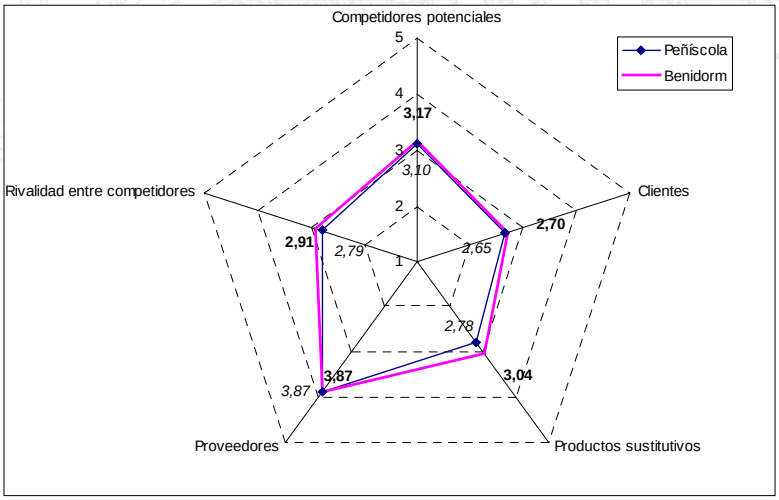
Gráfico 5.2.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Peñíscola



Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

La opinión generalizada de los expertos muestra una relativa preocupación respecto al desarrollo de la evolución futura del sector "hotelería de litoral". De este juicio expresado por dichos expertos se extraerían las limitaciones derivadas de un escaso poder negociador frente a proveedores y, cuestión que es más preocupante, una acentuación de la debilidad frente a clientes.

Gráfico 5.3.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según "Hoteles 2": Benidorm y Peñíscola

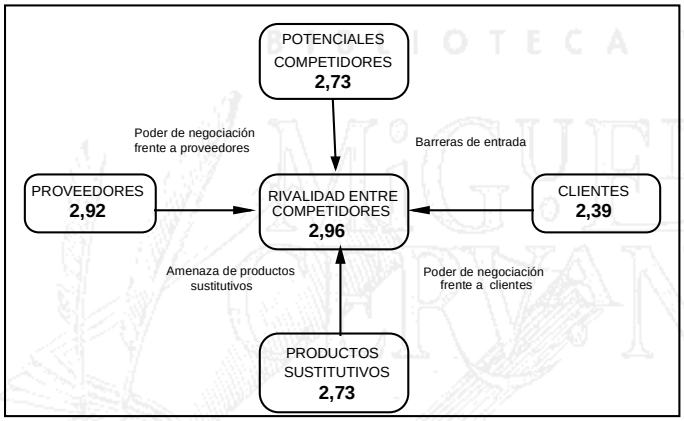


Fuente: "Hoteles 2".

No obstante, dicha debilidad se muestra en cierta medida de una forma relativamente escasa o neutra en el caso de proveedores, situación semejante a la surgida tras el análisis del posicionamiento frente a productos sustitutivos y competidores potenciales. Este último análisis, competidores potenciales, encerraría la amplitud de las barreras de entrada existentes y sería el aspecto de mayor dinamicidad del modelo. Finalmente, la observación de la última fuerza competitiva, refiere asimismo una neutra o relativamente equilibrada rivalidad entre los competidores instalados en el sector.

El relato del mismo análisis, elaborado esta vez únicamente a partir de las manifestaciones realizadas por los directivos de las empresas hoteleras de los enclaves turísticos de Benidorm y Peñíscola, revela una posición, en cierto modo, más optimista, especialmente para los de este segundo destino. Esta situación, sin embargo, puede responder, *a priori*, a una cierta inferior información que respalde la evaluación efectuada por dichos profesionales, así como a una reducida cautela y errónea ponderación de sus afirmaciones, e incluso a una probable estrechez de miras, producto todo ello de una reconocida insuficiente formación, que en promedio es preocupantemente baja en el conjunto del sector hotelero valenciano (Camisón y Monfort, 1993), a lo que se suma la favorable coyuntura que atravesaba el sector turístico en ambos destinos en la época en que se realizaron las encuestas que sustentan esta investigación, lo que impuso un optimismo condicionado por los resultados del corto plazo.

Gráfico 5.4.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el Estudio *Delphi*



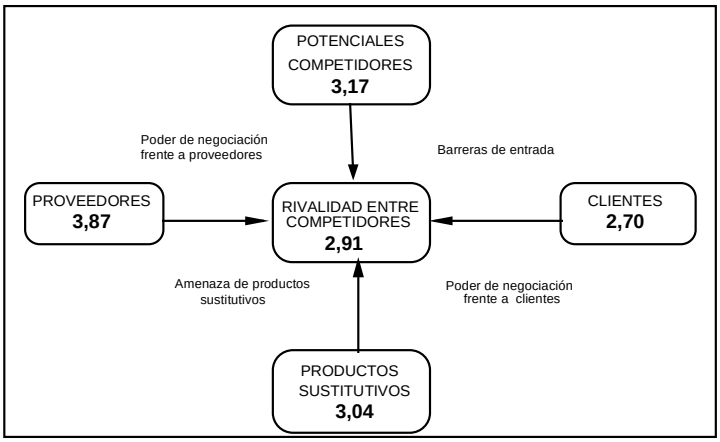
Fuente: *Delphi.*

A ello se uniría que las respuestas de los directivos de los dos destinos valencianos, obedecen a un grado de conocimiento de las cuestiones planteadas en el cuestionario que sustentó este estudio, algo más restringido que el deducido de las opiniones emitidas por los expertos participantes en el *Delphi*. Pero también cabría interpretar este hecho como el atisbo de una verdadera fortaleza relativa de ambos enclaves turísticos, con referencia a sus homónimos del resto del litoral español, visión que no cabe desautorizar definitivamente, pero que se considera una posibilidad acreedora de mayores avales, faceta que se va a tratar de proporcionar en las páginas siguientes.

De esta manera, una formulación general del análisis de la hotelería de Benidorm y Peñíscola, atendiendo a la opinión manifestada por los profesionales del sector hotelero inserto en los mismos, refleja la debilidad producida por el escaso poder de negociación frente a los clientes, fruto de una tradicional desatención prestada a este extremo por destinos y empresas. También respecto a la rivalidad entre las empresas instaladas en el sector, la opinión sería de encontrarse en una situación ligeramente negativa, de lo que se extrapola una alta rivalidad entre competidores, más

acusada en Peñíscola, que potencialmente encierra efectos perversos para la industria "hotelera de litoral" valenciana.

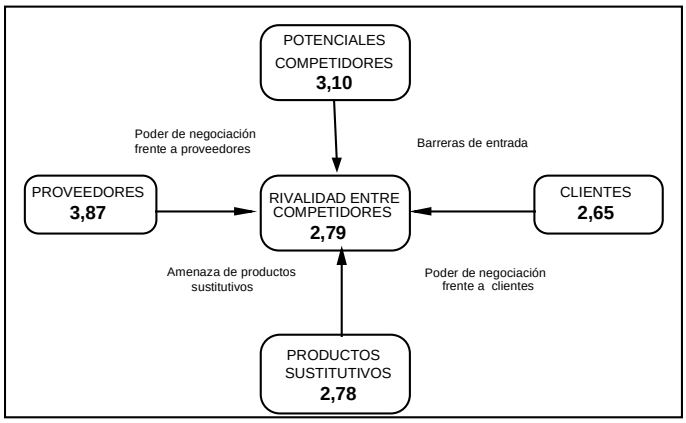
Gráfico 5.5.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el Estudio "Hoteles 2": Benidorm



Fuente: "Hoteles 2".

Sin embargo, la observación del resto de fuerzas, comunica una relativa fortaleza y un más atinado posicionamiento de ambos enclaves turísticos. De esta forma, amen de la relativamente elevada amenaza de productos sustitutivos en Peñíscola, la recia situación del sector hotelero del litoral en ambos destinos, se muestra de forma palpable en un elevado montante del remanente de fuerzas, de entre las que destacaría, sobre todo, la concerniente al poder negociador frente a los proveedores -donde se da una coincidencia en la puntuación alcanzada por esta fuerza en ambos destinos-, cuya respuesta transmite la posición percibida por los directivos frente al conglomerado de empresas que suministran bienes o servicios a los negocios hoteleros y que propician el funcionamiento turístico de estos establecimientos en Benidorm y Peñíscola. La dispersión existente entre el conjunto de empresas suministradoras de materias primas para el negocio hotelero introducidas en ambos mercados, explica precisamente la fortaleza de los establecimientos hoteleros en sus relaciones comerciales con los proveedores, tal como se identifican éstos en el modelo de referencia.

Gráfico 5.6.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el Estudio "Hoteles 2": Peñíscola



Fuente: "Hoteles 2".

Una vez familiarizados con las fuentes de elementos que determinan el grado de atractivo del sector analizado en su conjunto, ello es, "*cuáles son los determinantes estructurales que explican por qué ciertas industrias aseguran de forma sostenida tasas de rentabilidad sobre las inversiones mayores que otras*" (Ventura, 1994), a continuación se profundiza en cada una de estas fuentes de ventajas, en las que construir el escenario preferentemente competitivo del modelo de la "hotelería de litoral", destacando las circunstancias diferenciales de los hoteles de los dos destinos objeto de estudio en este trabajo, con relación a las Cinco Fuerzas Competitivas del modelo *porteriano*.

5.3.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En una economía donde los factores de demanda juegan un papel cada día más relevante y determinante, la atención al efecto que pueden provocar los clientes sobre el desarrollo de un negocio, además de ejercer un efecto clave, resulta vital. Esta consideración se debe al hecho de que el saber cubrir la configuración del producto tal como es deseado por los clientes, incide de forma fundamental en la competitividad de una empresa y en el consiguiente éxito de la misma, frente al resto de competidores directos.

Este efecto se suma al mayor poder de negociación de una empresa con los clientes, respecto a lo sucedido con el resto de competidores, lo cual influye directamente en sus precios de venta, e indirectamente en su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

El poder negociador de un grupo de clientes, o lo que es lo mismo, el poder de negociación de las empresas de una industria en particular con respecto a sus clientes, está relacionado con un montante amplio de variables, algunas de las cuales, por lo que se refiere a la "hotelería de litoral", se encuentran identificadas en la Tabla 5.1[105].

[105] En esta tabla, donde se analizan los resultados comparados entre el *Delphi* y la Encuesta "Hoteles 2", así como en las siguientes -5.2, 5.3, 5.4 y 5.5-, referidas todas ellas a las Cinco Fuerzas Competitivas, los ítems considerados se mueven, en ambos casos, en una escala de 1 (muy

Tabla 5.1.- Poder negociador frente a clientes

	Delphi	Hoteles Benidorm	Hoteles Peñíscola
Poder de negociación de los clientes	2.39	2.70	2.65
1.- Costes para el cliente de cambiar de hotel		2.10	2.13
2.- Amenaza de que los clientes del destino decidan entrar en el sector hotelero		2.70	2.67
3.- Amenaza de que sus clientes decidan entrar en el sector hotelero		2.65	3.14
4.- Información de los turistas sobre el destino		3.50	3.33
5.- Información de su clientela sobre la oferta hotelera a la que su hotel pertenece		3.74	3.75
6.- Porcentaje de ventas absorbidas por sus 10 mejores clientes		73.55	40.2

Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

De la observación de esta tabla, cabe discernir acerca de las coincidencias y divergencias de opiniones existentes entre los dos grandes colectivos representados en la muestra: expertos (*Delphi*) y directivos ("Hoteles 2"), aunque en algún caso se ha producido una coincidencia entre los dos colectivos de respondientes. Si bien, se han registrado claras discrepancias de opinión de los expertos, reflejada por el Estudio *Delphi*, frente a las manifestadas por los profesionales, por medio del Estudio "Hoteles 2". Destaca entre los profesionales, bien fueran directivos, propietarios o ambos perfiles a la vez, un sentido pragmático más acusado en sus respuestas y planteamientos esbozados en la fase de contestación al cuestionario, que como ya se comentó fue planteado como una encuesta en profundidad[106], lo que ha permitido evidenciar unas mayores limitaciones, e incluso carencias en la capacitación directiva, para responder a todas las cuestiones planteadas, encontrándose sensiblemente condicionadas sus observaciones, además, por el cargo[107] por ellos representado en el ámbito objeto de la investigación. Al mismo tiempo, se percibieron claras diferencias entre las opiniones vertidas por los profesionales de cada uno de los dos destinos turísticos analizados: Benidorm y Peñíscola.

La investigación empírica realizada, evidencia las dificultades que existen en ambos destinos turísticos, respecto al poder negociador de las empresas hoteleras de los mismos frente a sus clientes. De esta forma, en una escala de 1 a 5, la debilidad manifestada por los expertos, a través del *Delphi*, en la posición negociadora global de la empresa hotelera española

desfavorable) a 5 (muy favorable), siendo por tanto los resultados más favorables cuanto más se aproximan a 5; mientras que cuando los datos sólo hacen referencia a Benidorm y Peñíscola, los cuales provienen exclusivamente de la citada Encuesta "Hoteles 2", la evaluación que también oscila entre 1 (muy improbable, nulo o inexistente) y 5 (muy probable, muy alto o muy fuerte), es más positiva cuanto más se aproxima a uno, pues reduce los peligros de una inadptación a las fuerzas competitivas por parte de los negocios hoteleros. En las comparaciones establecidas con el *Delphi*, se ha procedido, pues, a realizar una traslación de la escala aplicada a "Hoteles 2", de forma que los datos fueran homogéneos y comparables entre ambos estudios.

[106] La descripción de esta encuesta se recoge en el Capítulo 1, Apartado 1.2.2.3.

[107] Con tal apreciación se está refiriendo el frecuente recurso, especialmente entre los directivos del destino Benidorm, a esbozar un peculiar "*chauvinismo*", que impide profundizar en evidentes carencias en la gestión del negocio o en insuficiencias de la oferta del destino en su conjunto.

del litoral con relación a sus clientes (2,39), se ve refrendada por la opinión emitida por los directores de hoteles en los dos destinos valencianos: 2,70 en Benidorm y 2,65 en Peñíscola. Sin embargo, subrayar que en estos dos destinos, el pesimismo transmitido por los directivos, por medio de sus respuestas, es menos acentuado e incluso se podría transformar en sendos casos, en un poder cuasi neutral o indiferencia, en cuanto a su impacto en la estrategia competitiva de los negocios de los respectivos destinos.

Al profundizar en la potencial debilidad de los negocios hoteleros de Benidorm y Peñíscola ante los clientes de su producto, se concluye que en buena medida tal realidad proviene de la alta concentración de las ventas en compradores de gran volumen, es decir, la deficiencia constatada de actuar con un reducido grupo de clientes, fundamentalmente *touroperadores* y otros grandes consorcios de comercialización turística, cuya fortaleza y capacidad de intervención en los mercados y canales turísticos es un hecho, que limita poderosamente la capacidad de maniobra individual de las empresas hoteleras instaladas en ambos destinos. Abundando en la concentración de la demanda en un grupo reducido de clientes, cuyo poder de mercado es una característica del modelo turístico valenciano, como ya se vio en el capítulo anterior de este trabajo, resaltar que en ambos destinos los diez mejores clientes absorben un elevado porcentaje de las compras; más de un 40% en promedio de las ventas totales de los establecimientos hoteleros de Peñíscola, representando tal realidad, en el caso de Benidorm, un problema especialmente agravado, ya que dicha cifra supera allí el 73%.

Las especiales circunstancias de Benidorm vienen determinadas por el excesivo control que ejercen un reducido grupo de *touroperadores*, fundamentalmente ingleses[108], los cuales se valen de su poder oligopólico para ejercer una sensible presión en los acuerdos con empresas locales, especialmente en precios y condiciones de las estancias turísticas, lo que deriva en un férreo control de la demanda dirigida al destino, que es una amenaza permanente para unas empresas acostumbradas a su condición de precio-aceptantes en sus relaciones con estos clientes de su oferta. Este hecho explica la singular debilidad estructural en la comercialización que arrastran las empresas instaladas en el destino Benidorm.

En el caso de Peñíscola, este efecto se presenta de una forma totalmente distinta. Ello se debe a un desarrollo turístico menos intensivo de este destino, por el volumen de negocio relativamente menor en su conjunto, por el carácter singular del tipo de turista que se decanta por Peñíscola y por la menor cultura y experiencia turística de este destino en el turismo de masas. Todos estos factores dificultan la penetración directa de consorcios y/o *touroperadores* en la comercialización del destino en la actualidad, los cuales no se interesan por un mercado tan estrecho, lo que además posibilita una mayor diversificación de los clientes. Ello significa,

[108] Entre los que sobresale Thompson, por su ya tradicional presencia en dicho destino, donde ha realizado distintas inversiones, sobresaliendo en la actualidad el destacado porcentaje que posee sobre la capacidad de acogida disponible en apartamentos de Benidorm.

pues, una mayor libertad frente a los canales de comercialización y una posible posición más robusta, por tanto, frente a los clientes.

Sin embargo, ese panorama que describe un peculiar tránsito hacia la especialización turística para Peñíscola, destino que se ha consolidado en paralelo al progreso de las empresas que sustentan su producto turístico, engendra al mismo tiempo, y de forma inevitable, ciertas debilidades, que impiden una lectura tan favorable de la fuerza frente a los clientes. De manera que el inferior grado de presión ejercida por los *touroperadores*, no implica, como sería previsible, que Peñíscola se encuentre en una posición más ventajosa respecto a Benidorm. Esto se debe, a que la mayor parte de la oferta hotelera de Peñíscola se encuentra ya controlada por grandes cadenas hoteleras -nacionales y regionales-, las cuales sí operan con estos mismos *touroperadores* que actúan en Benidorm. De esta forma, un análisis empírico del poder negociador global frente a clientes, resalta que esta ventaja no se registra con claridad, tal como habría sido previsible, en Peñíscola, lo cual queda evidenciado por el valor más bajo que obtiene este destino en esta fuerza competitiva.

BIBLIOTECA VIRTUAL

De un análisis pormenorizado de la situación que atraviesa Peñíscola, se deduce que la relativamente mayor amenaza de entrada en el sector hotelero de sus clientes actuales, revela que la mayor juventud del negocio hotelero en Peñíscola se encuentra aparejada a la provisión de menores barreras de entrada frente a dichos clientes, que convierten en atractiva esta opción. Ello, a su vez, incide en un inferior poder de negociación frente a clientes, ya que el establecimiento de precios y condiciones más ventajosas frente a los mismos, corre el riesgo permanente de traducirse con carácter inmediato en una posible fuente de mayor entrada de estos clientes como probables competidores futuros. Aunque tal hecho es prácticamente coincidente en los dos destinos, si se analiza la amenaza de una integración hacia atrás de los clientes globales (*touroperadores* y otras organizaciones turísticas o de viajes), lo que a la postre evidencia un débil riesgo real ante esta eventualidad, explicado en Benidorm por la mayor saturación de este mercado.

La potencial amenaza de integración hacia atrás de los clientes supone una pérdida del poder de competir frente a los compradores, ligeramente mayor en Peñíscola que en Benidorm. Sin embargo, esta circunstancia se sitúa en ambos destinos cerca de la media, lo cual indica que el posicionamiento frente a la entrada de posibles clientes como competidores, aún siendo débil no es lo suficientemente potente y, en consecuencia, no se encuentra limitado en gran medida el poder negociador frente a los compradores, es decir, los clientes. Ello no impide que se considere esta opción, y que posteriormente se incida en los determinantes de este posicionamiento y en las amenazas de entrada que subsisten.

Prosiguiendo con los factores que inciden en el poder negociador de los clientes, destacar que un grupo de clientes también puede ejercer una

presión notable en la negociación, si el coste de cambiar de hotel es reducido. He aquí una de las mayores debilidades de las empresas hoteleras frente a sus clientes, a la hora de establecer negociaciones, que se extiende a la fidelización tanto de organizaciones como de clientes individuales.

De la Tabla 5.1, se deduce el reducido coste que supondría para los clientes de ambos destinos el cambio de hotel, lo cual limita su poder de negociación. Estos bajos costes de permuta de hotel se explican en el caso de Benidorm por la gran diversidad de hoteles y la amplia oferta disponible, mientras que en un destino como Peñíscola, con un mercado más estrecho, la razón no se debe al número de hoteles existentes, sino a la menor ocupación hotelera media registrada en los mismos. En suma, la inferior utilización de la capacidad instalada en alojamiento hotelero en Peñíscola respecto a Benidorm, al ser este un mercado con una demanda relativamente menos intensa, implica la existencia de una amplia capacidad infrautilizada, lo cual permite a los clientes imponer con más facilidad sus condiciones de contratación.

El escaso coste mencionado en el cambio de empresa hotelera en cualquiera de los dos destinos analizados, se vincula, a su vez, con las reducidas ataduras de los clientes a cada hotel, es decir, la citada escasa fidelización del cliente que se constata en los hoteles que constituyen la red de acogida, en los dos destinos sujetos a estudio. Lo cual contradice las políticas dirigidas al aseguramiento de la calidad en los destinos, como instrumento de fidelización de la demanda de sus clientes actuales y potenciales; subsistiendo, en consecuencia, las reglas de juego, ampliamente experimentadas, dirigidas en esencia a sostener políticas de precios bajos, aplazando, una vez más, la incorporación de una mayor calidad y una competencia afincada en la especialización en un cierto cliente o en una diversificación del producto turístico construido a partir del “argumento” en el que originariamente se apoyara la configuración turística del destino. Cualquier actuación encaminada a corregir estas deficiencias en la gestión estratégica de los negocios hoteleros, tendría un valor crítico al ser susceptible de enmendar, modificar o conducir hacia el establecimiento de unas relaciones competitivas menos agresivas y aminorar la vulnerabilidad de unos negocios hoteleros de costa de corte tradicional, frente a otros ubicados en destinos emergentes o menos maduros.

La falta de una cultura de calidad entre los establecimientos hoteleros de Benidorm y Peñíscola, significa un bajo valor añadido en los resultados financieros de los hoteles. Además, conlleva una mayor dependencia, tanto de los canales de comercialización, al no tener fidelizada la clientela, como de los de producción. El dirigir la estrategia de la empresa más hacia la oferta que hacia la demanda, entiéndase, el intentar los incrementos de la rentabilidad más reduciendo costes que incrementando la calidad, lo que supone una mayor dependencia también de los mercados de producción. Ello viene motivado por el hecho de que el establecimiento de estrategias de, por ejemplo, Calidad Total *versus* reducciones de costes, llevan

aparejadas aumentos de los gastos a corto plazo de las empresas que opten por esta fórmula de competencia, cuando la cultura de los negocios hoteleros sometidos a estudio, se decanta con claridad por la realización inmediata de beneficios, con aisladas y marginales estrategias de inversión y modernización garantes de permanencia competitiva en el mercado.

Sin embargo, la incorporación de pautas de calidad en los negocios hoteleros, además de ser una fórmula testada de mejorar la competitividad (Camisón y Roca, 1997), tal como lo vienen haciendo las cadenas hoteleras nacionales e internacionales, produce un efecto inmediato de poder sobre los clientes, a través de una nueva relación de fuerzas. Pero, además, con referencia a los proveedores, que igualmente es una fuerza competitiva del modelo de las Cinco Fuerzas que se tratará posteriormente, se activa una capacidad distintiva en el momento en el que la empresa se inicia en el establecimiento y desarrollo de una cultura de calidad aplicada a la organización.

La implantación de políticas de Calidad Total en los dos destinos analizados, efectuadas con cierta timidez en los últimos años, atesoran capacidad para ejercer un sensible progreso en este aspecto, lo cual facultaría una progresión positiva del sector, si son aprovechados adecuadamente los recursos invertidos con tal objetivo, lo que requiere, ante todo, el compromiso y la asimilación por los recursos directivos del valor estratégico de esa decisión, de forma que transmitan escalonadamente al conjunto de la organización el valor de dicha iniciativa.

Otra debilidad surgida a la hora de establecer el poder negociador de las empresas hoteleras frente a sus clientes, es la elevada información que tienen los clientes sobre la oferta hotelera de los destinos comercializados, faceta que es extensiva a numerosos clientes individuales. Ello es especialmente observable desde la perspectiva en la que se resalta la gran importancia de los *touroperadores* en la masa total de clientes, los cuales realizan toda una serie de trabajos sobre las calidades y deficiencias de los principales hoteles que forman parte de su actuación comercial[109], fruto de encuestas realizadas entre sus clientes y de estudios propios, que presentan una elevada periodicidad y frecuencia, por medio de los cuales obtienen una información y un conocimiento puntual de la oferta, que como clientes les concede una mayor ventaja negociadora y una reducción de los márgenes a las empresas suministradoras de los servicios turísticos.

El conocimiento detallado y amplio del cliente respecto del destino contribuye, complementariamente a lo anterior y en un sentido más positivo, a una progresiva fidelización del mismo, producto de una información acorde a sus expectativas, al evitar de esta forma imágenes distorsionadas sobre la

[109] Un ejemplo de ese proceder lo expresa la actuación del *touroperador* Thompson, principal comercializador del destino Benidorm, el cual efectúa estudios periódicos sobre los establecimientos integrados en sus paquetes turísticos.

realidad de los destinos y de las empresas que configuran su paquete vacacional.

Además, los controles y estudios que realizan los clientes, y la normalización de encuestas y demás medios de conocimiento de la oferta realizados, contribuyen a mostrar a los gestores de los hoteles las deficiencias a corregir, en opinión de sus clientes. Ello está obligando, por la necesidad de atender las sugerencias transmitidas por éstos, a que los directivos hoteleros presten atención, de una forma casi obligada y cada vez más creciente, a variables de calidad en detrimento de las asociadas exclusivamente a los precios.

Este proceso, a pesar de que a corto plazo pueda suponer una ventaja para los clientes, porque pueden obtener precios mejores, a largo plazo implica una robustez para las empresas de la "hotelería de litoral", puesto que supone el establecimiento de controles de calidad y mejora continua, tanto observados desde el enfoque de las propias empresas establecidas, como desde la perspectiva de la imagen y el posicionamiento de los destinos en su conjunto. Ello, por una parte supone añadir un incremento en las barreras de entrada frente a posibles competidores futuros y, por otra, un enfriamiento de las políticas orientadas exclusivamente a precios, y una activación de políticas dirigidas cada vez más a aspectos relativos al ámbito de la calidad. Con una visión de largo plazo, tales actuaciones se traducirán probablemente en un incremento de los rendimientos futuros y una menor rivalidad entre las empresas instaladas, las cuales podrán obtener de esta forma mayores márgenes de beneficios, mejorándose así otra fuerza del modelo competitivo de referencia.

De todas las observaciones destacadas hasta este instante, se extrae que subsiste una evidente limitación y amplias sombras en el poder negociador frente a clientes (agravado por los expertos participantes en el *Delphi*), a partir de las opiniones recabadas de los directivos encuestados, quienes reconocen graves deficiencias. Pero también es cierto que surgen elementos positivos y, sobre todo, potencialidades futuras muy interesantes a considerar, si se realiza un aprovechamiento fundamentado en las capacidades directivas de los negocios y se apuesta con decisión por iniciativas garantes de competitividad diferencial entre las empresas encuadradas en la " hotelería de litoral". En este caso, respecto al poder de negociación de los clientes de su producto, como eslabón crítico del modelo de la Cinco Fuerzas Competitivas.

5.4.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Una segunda fuerza que era necesario atender, dentro de las Cinco Fuerzas Competitivas que inciden en el denominado "efecto industria", es la referente al poder de negociación de los proveedores. La dimensión de dicho factor y sus influencias se han sintetizado en la Tabla 5.2.

De la observación del cómputo general que atribuyen los expertos consultados y los profesionales del ramo hotelero de los dos destinos analizados en el presente trabajo, se concluye como el poder negociador frente a proveedores también se manifiesta en gran medida equilibrado. Los expertos observan, sin embargo, una posición para el conjunto español mucho más cautelosa que la transmitida por los profesionales hoteleros de Benidorm y Peñíscola.

Al adentrarse en la consideración general de esta fuerza competitiva, la correlación de fuerzas con respecto a los proveedores señala una contundente concentración de las ventas. La naturaleza de esta cuestión indica que los proveedores pueden ejercer mayor poder de negociación si aprovechan algún tipo de opción monopolística o oligopolística, es decir, si éstos son pocos y se presentan con un grado de concentración mayor que el de la industria o sector (turístico) al que suministran sus productos.

Tabla 5.2.- Poder negociador frente a proveedores

	Delphi	**Hoteles Benidorm**	**Hoteles Peñíscola**
Poder de negociación de los proveedores	2.92	3.87	3.87
1.- Coste que puede suponer el cambio de proveedores		1.96	2.13
2.- Amenaza de que sus proveedores decidan entrar en el negocio hotelero		2.15	1.50
3.- Nivel de información sobre los proveedores existentes en el mercado		3.71	3.25
4.- Descuento promedio de compras (en %) que obtiene de sus proveedores		9.01	5.40
5.- Porcentaje de compras que corresponden a factores estándar		79.50	40.13
6.- Porcentaje de compras absorbidas por sus 10 mejores proveedores		72.41	67.00

Fuente: *Delphi* y “Hoteles 2”.

Una primera observación revela que el porcentaje de compras absorbidas por los diez mejores proveedores representa más de dos tercios en ambos destinos. Los porcentajes alcanzados por la concentración de los diez mejores proveedores son similares a los obtenidos por la concentración de los diez mejores clientes, tal como se vio en la Tabla 5.1, en el caso de Benidorm y sensiblemente inferiores en el caso de Peñíscola. Repitiéndose, al igual que sucedía en el apartado anterior, donde se analizaba el poder negociador de los clientes, cómo el grado de concentración de los proveedores de Benidorm supera al de Peñíscola, aunque en esta ocasión la diferencia se ha reducido de los más de veintitrés puntos que les separaba en la concentración de clientes, a tan sólo algo más de cinco puntos en la correspondiente a la concentración de los proveedores. Estas divergencias exigen determinadas matizaciones que clarifiquen la diferenciada evolución de los negocios hoteleros en cada uno de los dos destinos, pues cada uno de ellos responde a pautas distintas de funcionamiento en los mercados, que les confiere a su vez una personalidad propia.

Comenzando por Benidorm, la alta concentración que se registra entre los proveedores, encierra una cierta confusión con respecto a la realidad del mercado de este destino, pues la existencia en el mismo de varias centrales de compra de hoteles y cadenas hoteleras, conduce a un incremento en el porcentaje obtenido como promedio en la encuesta, que claramente no se traduce en un menor poder negociador frente a los proveedores, sino justo lo contrario. Asimismo, la amplitud del destino Benidorm da lugar a la existencia de un mayor número de proveedores y, dada una teórica mayor coordinación y concentración del sector hotelero respecto a éstos, a través de una poderosa organización patronal que defiende los intereses de las empresas afiliadas del destino Benidorm[110] -que son una inmensa mayoría y ante todo los establecimientos más grandes y de mayor categoría legal-, se logra una elevada posición de poder de negociación que pueden ejercer los gerentes hoteleros respecto a sus proveedores de productos y de servicios.

Lo anterior queda ratificado por la aportación empírica de la investigación, de donde se extrae que el coste que puede suponer el cambio de proveedores es mínimo en Benidorm. Tanto este dato como el referido al mayor descuento promedio de compras con relación a Peñíscola, ratifica la verosimilitud de lo manifestado hasta aquí, y evidencia que el dato del porcentaje de compras absorbidas por los diez mejores proveedores no refleja, como parecía hacerlo en una observación previa, un mayor poder de negociación de éstos últimos.

Atendiendo al caso de Peñíscola, el porcentaje de compras absorbidas por los diez mejores proveedores también es amplio, aunque inferior a la experiencia de Benidorm. Una primera explicación a esta conducta singular de Peñíscola señala hacia la existencia, como también ocurre en Benidorm, de centrales de compras, sobre todo en el caso de Servihotel-Group[111], cadena que ejerce una posición de dominio en el mercado, a través del hotel Papa Luna que explota en Peñíscola, y del papel desempeñado, a su vez, por la asociación patronal de esta localidad[112] que, al igual que en el caso del otro destino estudiado, ha ido adquiriendo un cierto reconocimiento y protagonismo en la actividad turística de este municipio, aunque su fuerza se encuentre todavía muy distante del poder de la patronal benidormí.

[110] Concretamente se esta haciendo referencia a la Asociación Hotelera de Benidorm y Comarca (HOSBEC), que sin duda es la patronal del sector turístico con mayor capacidad de influencia en la Comunidad Valenciana.

[111] Servihotel-Group es la principal cadena hotelera regional de la Comunidad Valenciana, que con trece establecimientos en 1996, doce de ellos en esta misma Comunidad, ocupaba el primer puesto en el ranking hotelero de la región y el decimoquinto en el nacional. Este grupo turístico cuenta también con inversiones en otras tipologías de establecimientos turísticos, siendo en la actualidad un auténtico *holding* turístico de capital valenciano con sede en Benidorm. Ello explica la gran influencia que ejerce este consorcio en un destino más reducido como Peñíscola, donde la capacidad de aquél le permite influir en el mercado, a través de determinadas actuaciones sólo al alcance de un grupo de esa dimensión y especialización en servicios de índole turística.

[112] AGRETUR es la patronal que defiende los intereses empresariales de Peñíscola.

Asimismo, se produce aquí un efecto distintivo, producto de la menor profundidad del mercado en Peñíscola. De este modo, la existencia de un montante menor de proveedores, respecto a la situación del otro destino analizado, conduce, como se ha planteado anteriormente, a un coste relativamente mayor al cambio de proveedores y un descuento promedio por compras relativamente inferior al obtenido por las empresas hoteleras de Benidorm. De toda esta situación se concluye que la concentración hotelera es mayor en ambos destinos al de las empresas proveedoras y, por ende, el poder negociador frente a proveedores en este aspecto es favorable para los hoteles de los dos destinos, siendo el efecto positivo proporcionalmente mayor en Benidorm que el originado en Peñíscola.

Otro componente a analizar sería el de la estandarización de las compras a realizar a los proveedores, como factor que también influye en la correlación de fuerzas. Respecto al mismo, señalar la amplitud de productos estándar en las compras habituales de los establecimientos hoteleros en ambos destinos. Ello influye en un incremento del poder negociador frente a los proveedores. Una vez más, Benidorm refleja una fortaleza mucho mayor que Peñíscola en este aspecto, donde el valor imputable a aquél destino prácticamente dobla al de este último. Sin embargo, el bajo índice de respuesta de los directivos hoteleros a esta cuestión en Peñíscola, reduce la significatividad de los resultados en este destino.

También aflora como factor decisivo en la estrategia empresarial de los establecimientos hoteleros de los dos destinos sometidos a estudio del litoral valenciano, el nivel de información sobre los proveedores actuantes en el mercado. De esta forma, la empresa, al enfrentarse a un conocimiento mayor de los proveedores existentes en los respectivos mercados, incrementa su poder de negociación y de control. Los resultados obtenidos expresan que el nivel de información sobre los proveedores es bastante elevado entre los responsables directivos de los dos destinos, si bien Benidorm goza de una posición algo mejor de la registrada en Peñíscola.

En todos los argumentos vistos alrededor de la posición negociadora frente a proveedores, los resultados individuales son siempre superiores en Benidorm respecto a Peñíscola, en tanto que en la evaluación global de la fuerza del modelo, se produce casi un “empate técnico” entre las opiniones reflejadas sobre ambos destinos, básicamente porque las diferencias son claramente reducidas, aunque distintas, lo que conlleva matices que confieren visiones y actitudes diferenciadas entre los directivos de cada uno de los destinos, que alumbran sombras sobre áreas de gestión que han sido de interés preferencial en la óptica adquirida por el planteamiento de esta investigación. No obstante, entonces ¿dónde se apoya la ventaja relativa de Peñíscola? que acaba aproximándose extremadamente a Benidorm en la evaluación general de esta fuerza del modelo sometido a análisis.

Pues, precisamente, la mayor fortaleza de los establecimientos hoteleros de Peñíscola radica en el bajísimo riesgo de una posible amenaza

de integración hacia adelante de los proveedores, cuestión ésta que podría incrementar su poder de negociación, como el resto de variables señaladas anteriormente en este mismo epígrafe. En ambos destinos, esta amenaza resulta muy pequeña, y en el caso de Peñíscola consta como casi inexistente. La profundización en dicho análisis recalca que ello es indicativo de que el volumen de los proveedores resulta tan reducido, que su posibilidad de entrada en el negocio hotelero es prácticamente inviable. Por lo tanto, se deduce que el volumen de proveedores es pequeño, lo que se traduce en una posición de dominio por parte de los hoteleros, sobre los mercados de suministro de productos y servicios. Ello, al final, ratifica la opinión mayoritariamente optimista expresada por las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola, respecto a su relativamente importante poder negociador frente a los proveedores.

La conclusión manifiesta una hegemonía notoria de los negocios hoteleros de los dos destinos analizados respecto a la fuerza del modelo de las Cinco Fuerzas, relativa al poder negociador frente a los proveedores, transformándose en un factor crítico de ventaja competitiva, según la opinión generalizada emitida por los directivos hoteleros de Benidorm y Peñíscola. La valoración de esta misma fuerza se distancia ligeramente, en opinión de los expertos participantes en el *Delphi*, para el conjunto de la “hotelería de litoral” español, de lo cual se extrae, por tanto, una posición global algo más ambigua y menos consistente en ese ámbito, que en la experiencia de los destinos valencianos, pero muy próxima a la indiferencia en su virtualidad para modificar la relación de fuerzas en el sector, inclinándose por un irrelevante acercamiento a opiniones de situación algo desfavorable.

5.5.- LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El tercer elemento determinante de la competencia registrada en el seno de un sector, viene delimitado por el grado de rivalidad existente entre las empresas ubicadas en el mismo, lo que constituye otro factor de los constituyentes del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.

Del análisis empírico efectuado, se obtiene una elevada similitud entre las opiniones expresadas por los expertos en el análisis *Delphi*, para el conjunto de la “hotelería de litoral” del estado español, y las emitidas por los profesionales -directivos propietarios y/o gerentes- del ramo de la hotelería de Benidorm y Peñíscola, para sus respectivos destinos. Se origina una neutralidad negativa en las argumentaciones emitidas por los expertos, posición que implica la existencia de una muy suave rivalidad entre los competidores instalados en el sector “hotelería de litoral” a nivel de España. La interpretación de esta postura de los expertos, desde la posición de las empresas hoteleras, conlleva, aun con todo, la reducción en la tasa de beneficios registrada en el sector. En lo referente a las opiniones de los profesionales de los destinos de Benidorm y Peñíscola se corrobora para los mismos, la opinión derivada del *Delphi*, agudizándose en un sentido ligeramente algo más pesimista.

A partir de la Tabla 5.3, en primer lugar, se enumeran aspectos propios de la rivalidad entre las empresas hoteleras de los dos destinos objeto de estudio, incidiéndose, en segundo lugar (ítems 9, 10 y 11), en un análisis más global de la rivalidad del sector, donde se contrastan los posicionamientos de la "hotelería de litoral" español y de los dos destinos valencianos.

Los movimientos que utilizan las empresas para modificar en su favor la posición que ocupan en el mercado, inducen la reacción estratégica del resto de competidores para neutralizar los posibles desequilibrios. Dada la imposibilidad de realizar una detallada aproximación a tales movimientos, en un marco de observación que recoja todas las interrelaciones que obviamente existen entre empresas que interactúan en un negocio, a continuación se aborda una aproximación general dinámica al grado de rivalidad percibido entre los hoteles de los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, introduciendo elementos de comparabilidad para la "hotelería de litoral" español, cuando se disponía de datos que hacían posible ese contraste.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL HERNÁNDEZ

Tabla 5.3.- Rivalidad entre competidores

	Delphi	**Hoteles Benidorm**	**Hoteles Peñíscola**
Rivalidad entre los competidores instalados en el sector	2.96	2.91	2.79
1.- Crecimiento del número de competidores		3.33	3.11
2.- Entrada de grandes empresas (cadenas)		2.98	3.44
3.- Entrada de cadenas hoteleras internacionales		2.35	2.33
4.- Importancia de la competencia en precios		3.63	3.89
5.- Importancia de los costes fijos sobre el valor de las ventas		3.65	3.56
6.- Intensidad de barreras de salida que dificultan o impiden abandonar la actividad		2.86	3.25
7.- Balance entre aumento de la demanda en su segmento de mercado y la capacidad hotelera en él instalada		3.17	3.11
8.- Número de competidores importantes en su segmento de mercado		28.89	6.33
	Delphi	**Hoteles Benidorm**	**Hoteles Peñíscola**
9.- Evolución del ccto. de la presencia de cadenas hoteleras y de su grado de penetración	4.12	4.20	3.67
10.- Pérdida de competitividad de hoteles individuales frente a cadenas	4.00	4.15	3.89
11.- Recuperación de la competencia del destino	3.31	3.58	3.11

Nota: Aunque en apariencia el ítem 9 parece superponerse al 2 y al 3, en éstos dos últimos mencionados, la respuesta esta referida a la rivalidad entre competidores en un mismo segmento de mercado, mientras que en el citado en primer lugar, se está midiendo la rivalidad en oferta y demanda de los productos turísticos en el mercado en general.
Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

Un primer argumento versa sobre el número de competidores importantes, reconociéndose el protagonismo que desempeñan tanto los competidores ya instalados, como el probable crecimiento del número de ellos y la potencial concurrencia de grandes empresas y cadenas hoteleras internacionales, que pudieran desequilibrar la correlación de fuerzas. Este desequilibrio radicaría en la mayor entidad de los grandes consorcios respecto a las capacidades al alcance de las empresas locales ya instaladas.

La confirmación empírica de estos aspectos queda corroborada por la elevada concentración en el número de competidores registrados en similares segmentos de mercado (ítem 8), especial situación descrita por el mercado de Benidorm, donde la correlación de fuerzas existentes en este destino es mucho más amplia e intensa que la detectada en Peñíscola. Pero esa circunstancia no se fundamenta en la existencia de una mayor rivalidad en el primer destino citado, ya que influye en tal hecho un montante diverso de factores.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Precisamente, en cuanto a la concurrencia creciente del número de competidores, las respuestas emitidas por los profesionales de ambos destinos señala una práctica neutralidad en la influencia de los mismos. Tal opinión es fruto de un acertado posicionamiento, que se traduce en un grado de rentabilidad satisfactorio en función de sus expectativas comerciales. Aunque puede demostrarse estadísticamente, cómo las respuestas emitidas por los directivos hoteleros siempre revelan un grado de pesimismo superior al que corresponde reflejar sobre la base de la información disponible, pues su condición de responsables empresariales infiere un sesgo, que precipita unas opiniones escasamente fundamentadas en la realidad presente. Aún así, en esta ocasión las opiniones apuntan en este sentido optimista.

Una evaluación de la eventual entrada de nuevos competidores respalda las apreciaciones expresadas, dado que la posibilidad de sufrir la presión competitiva de cadenas hoteleras internacionales es notoriamente escasa en ambos destinos, en opinión de los directivos consultados. Respecto a la entrada de cadenas hoteleras nacionales y regionales y de grandes empresas en general con intereses en el sector turístico, la opinión todavía favorable manifestada, refleja un dato preocupante para los pequeños establecimientos hoteleros: el progresivo posicionamiento y la creciente toma de control de las cadenas frente a esos pequeños negocios independientes. Aunque esto no resulta especialmente preocupante para los actuales intereses empresariales, según se deduce de los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, dado que las cadenas que ofrecen una estrategia de posicionamiento más definido en estos destinos maduros de la costa mediterránea, y específicamente en los dos destinos estudiados, son las preexistentes, y no cadenas internacionales, con menor tradición en estos ámbitos y, por ende, de estrategia competitiva desconocida. Ello, dado el posicionamiento alcanzado por los establecimientos ya instalados, de capital nacional y regional, con una estrategia de localización geográfica sabida, no supone una ruptura en las

reglas de juego existentes, lo que justifica la mayor tranquilidad de los negocios en funcionamiento y la consecuente serenidad en las respuestas emitidas por los directivos hoteleros.

Con ese planteamiento, se entiende el calificativo positivo para la mayoría de los respondientes a la encuesta de Benidorm, frente a la observación de un posible incremento de la rivalidad como consecuencia de naturalezas diversas a esta toma de control de, fundamentalmente, las propias empresas posicionadas previamente en el destino costero alicantino.

Sin embargo, esta situación es completamente distinta en Peñíscola, donde la entrada de esas grandes empresas ya citadas, de procedencia geográfica próxima y siempre de capital español, inducen una postura empresarial relativamente negativa, lo que conlleva un cierto pesimismo respecto a la situación competitiva futura del destino y de los negocios que hoy constituyen su patrimonio empresarial. Tal planteamiento encierra la inferior experiencia y tradición comercial de los negocios turísticos del destino Peñíscola. A esta relativa juventud se añade el hecho de que este destino está progresando con rapidez singular, y que este desarrollo está justificado, principalmente, por el posicionamiento en dicho destino de grandes consorcios nacionales y consolidados en el mercado, que cabe señalar son, en numerosas ocasiones, incluso regionales[113]. Estas cadenas regionales intentan aprovechar, sobre todo, rentas de localización, economías de escala y reducción de costes de transacción, derivados de la concentración geográfica de su área de actuación, al intensificar su actividad en localidades cercanas, dentro del marco territorial de la Comunidad Valenciana, o en regiones próximas (Murcia).

Dicho proceso puede ser muy aleccionador para Peñíscola, debido a la potenciación del destino que dicho proceder ejerce. Además, estas actuaciones promueven una rivalidad fundamentada, no tanto en precios, sino en el desarrollo de pautas y estrategias empresariales de mayor calidad, dada la especial naturaleza de estas empresas vinculadas a cadenas, cuya cultura de empresa engloba atributos beneficiosos para el destino en su conjunto, producto de estilos de gestión más expertos y competitivos, que cristalizan en una creciente consolidación posterior del destino y en un refuerzo del posicionamiento del mismo, que propiciará un mayor y mejor desarrollo futuro.

Retomando la trayectoria de las empresas internacionales, significar que su entrada en Benidorm se ve limitada por el posicionamiento ya alcanzado por las cadenas existentes en la actualidad, mientras que su entrada en Peñíscola no sería rentable, como consecuencia directa de la estrechez del mercado de este destino turístico, cuestión que limita la capacidad de este mercado y cuya solución pasa por un decidido apoyo a

[113] Algunas de las cadenas que se están instalando son precisamente las más conocidas de Benidorm, como ya se comentó al citar la experiencia de la cadena Servihotel-Group.

destinos próximos a Peñíscola, que actúen como complementos del mercado turístico actual de esta zona, configurando de esta forma un mayor volumen comercial que podría entonces sostener un desarrollo empresarial más especializado y enfocado a las políticas de esos grandes consorcios de la comercialización turística, cuyas inversiones obtienen rentabilidad sólo a partir de un volumen de negocio que exige mercados más extensos de lo que configura la actual demanda de Peñíscola.

La conclusión que se extrae es, pues, que el crecimiento del número de competidores afectaría en muy poco a la rivalidad percibida en Benidorm. Por lo que respecta a Peñíscola, el incremento en la rivalidad, que se debe ante todo a la expansión de empresas cercanas con unos elevados parámetros de calidad, además de potenciar el destino, ejercería unas pautas de rivalidad diferentes y más enfocadas a cuestiones cualitativas, frente a las actuales referencias amparadas esencialmente en factores vinculados a precios, lo cual resulta positivo para las empresas instaladas. En cuanto a las empresas ya posicionadas en el destino, si bien cuentan con un menor volumen y una inferior capacidad de absorción del mercado potencial, pueden mantener una situación privilegiada basando su estrategia, fundamentalmente, en su localización geográfica y en el conocimiento que poseen del mercado.

Un nuevo aspecto a considerar, dentro de la rivalidad registrada entre las empresas pertenecientes al sector hotelero especializado en la oferta del litoral en Benidorm y Peñíscola, se refiere a la relación entre el crecimiento de la demanda y la inversión para el aumento de la capacidad productiva (de servicios) instalada. De esta forma, la interpretación de este hecho supone que un exceso de oferta suele ir aparejado a un incremento en la rivalidad, lo cual incide al final en una reducción de los rendimientos y de la rentabilidad general de las empresas de un destino turístico. La observación de esta argumentación muestra resultados equilibrados que corresponde interpretar como muy positivos, ya que tales datos indican que, pese a que es constatable un aumento elevado de la oferta, la demanda se estaría comportando de manera proporcionalmente mucho más positiva. Este panorama ejerce finalmente un efecto crítico en la relajación de la competencia entre los diversos competidores instalados, tanto en el caso de Benidorm como en el de Peñíscola.

Un efecto muy recurrente tras los últimos desarrollos de la Economía Industrial, es el relativo al establecimiento de barreras de entrada y de salida alrededor de toda actividad económica. Este hecho ejerce un efecto sumamente relevante en un análisis de las características del que aquí se viene realizando, especialmente en lo relativo a la rivalidad existente entre los competidores censados en la industria o sector objeto de estudio. La explicación de este parámetro alude al efecto que podría ejercer sobre determinadas empresas, a las que pudiera interesarles económicamente abandonar el mercado, la imposibilidad de hacer realidad esa decisión por la existencia de un elevado número de trabas, que incapacitan a la empresa para abandonar la actividad en la que viene ejerciendo su función

productiva. Dichas trabas o dificultades, que entorpecen el abandono de un sector de actividad por parte de una organización, tienen su origen en aspectos de naturaleza social, económica, estratégica o personal.

Los desarrollos más recientes en el área de la Economía Industrial indican que bajo ciertas condiciones, donde las empresas sienten la necesidad de abandonar un sector de actividad económica, se provoca un clima competitivo caracterizado por una elevada agresividad. En estos casos, a pesar de competir con rentabilidades nulas e incluso negativas en el mercado, las empresas llegan a ofertar los productos por debajo de su coste medio, reforzando este hecho, precisamente, la conducta competitiva de sus actuaciones en el seno del mercado, en su visión particular y actuación comercial dirigida a la búsqueda de los clientes. Ello provoca, dada la interrelación existente entre las empresas, un efecto creciente de rivalidad en el sector.

Las barreras sociales hacen referencia, ante todo, a las rigideces emanadas del mercado de trabajo, las cuales implican aspectos relativos a la contratación laboral o al sistema salarial, que obstaculizan la adaptación de la empresa a la demanda. También cabe referir todo un cúmulo de factores que impiden la adaptación organizativa de las empresas, que justifican resistencias de movilidad de todo tipo (geográficas, inter o intra sectoriales, funcionales, etc.) y reconversiones profesionales.

Respecto a las barreras económicas, éstas emanan del establecimiento de un montante elevado de inversión que no se podría recuperar, bien por los elevados costes fijos de salida o porque no pudieran si quiera resarcirse estos costes enajenando el negocio o la inversión realizada. Todo ello se debe a la poca oferta existente sobre los mismos, a su escasa rentabilidad o bien por tratarse de activos muy especializados con valor liquidativo o utilidad industrial escasa o nula.

A ello se añade toda una gama de economías de escala o alcance, que influyen abiertamente en las decisiones de salida del sector, tales como las escalas de producción, que generan elevados costes de infrautilización o el mantenimiento de la actividad pese a su nula rentabilidad por la existencia de economías de alcance o cruzadas; estas últimas se califican de barreras estratégicas, que consisten en la rentabilidad del uso compartido de recursos, imagen, clientela, etc., entre varias actividades. La importancia de la existencia de barreras estratégicas viene dada porque las mismas son causa del sostenimiento de empresas y, en consecuencia, dificultan la salida de éstas de sectores que en principio no serían rentables por su propia inercia.

Con respecto a las barreras personales, subrayar que las mismas se caracterizan por un fuerte componente emocional, por lo que no responden a patrones de conducta racionales de los gestores o responsables empresariales; ni tan si quiera atienden en su concepción a fórmulas de

rentabilidad económica, como las que presiden la mayor parte de las intervenciones en un negocio. Se sustentan en el rechazo por parte de la propiedad y/o dirección de ciertas empresas de abandonar las mismas o ciertas actividades desempeñadas por ellas. La explicación a dicha forma de proceder obedece a causas relacionadas, tanto con vínculos afectivos hacia las propias empresas o hacia sus trabajadores, como a las repercusiones en términos de pérdida de empleo o prestigio profesional que ello podría llevar aparejado para sus directivos o propietarios.

El análisis empírico de la intensidad de barreras de salida indica una relativa indiferencia en las opiniones manifestadas por los directivos de ambos destinos, si bien resultan algo más sensibles en el caso de Peñíscola, lo que responde a un modelo de gestión, en mayor medida familiar, en el que inciden con superior intensidad las barreras de salida mencionadas. Mientras que en Benidorm, donde se ha ido profesionalizando crecientemente el modelo de gestión de los hoteles de ese destino, a través de la entrada de negocios de corte más empresarial y con presencia de capital ajeno a los grupos familiares fundadores, la incidencia de las barreras de salida se muestra menos potente.

Otro dato significativo, en este mismo sentido, es la elevada importancia de los costes fijos sobre el valor de las ventas, dado que ellos implican, a su vez, unas altas barreras de salida física, pues exigen un nivel de actividad elevado entre las empresas, a fin de atender dichos costes fijos, que se encuentran con la dificultad añadida de la estacionalidad que singulariza la demanda turística de los establecimientos hoteleros de los dos destinos estudiados. No obstante, su valor absoluto no es excesivamente representativo de forma aislada, por lo que resulta necesario recurrir a su contraste con otras informaciones o a su evolución a lo largo del tiempo, para poder expresar un juicio más atinado sobre su importancia.

Aunque, bien es cierto, el dato obtenido en esta investigación es elevado y de él, en principio, cabe inferir su importancia en el ámbito de la rivalidad registrada entre las empresas de los dos destinos, pues las empresas se encuentran sometidas a una severa competencia, con el objetivo de obtener los recursos suficientes para suavizar el impacto de los costes fijos sobre sus estructuras empresariales. Con independencia de la anterior observación, señalar que suele ser habitual la consideración elevada de esta variable en un negocio de este perfil, especialmente cuando las respuestas las efectúan los propietarios o altos directivos directamente, por lo que su valor absoluto no refleja necesariamente una rivalidad alta, necesitándose, para determinar ello, la asistencia de otros estudios, variables o informaciones complementarias, que señalen su importancia relativa.

El análisis de la rivalidad registrada entre las empresas hoteleras en ambos destinos finaliza con la observación de la importancia de la competencia en precios. No obstante, igual como sucedía en el peso de los

costes fijos sobre el valor de las ventas, para su análisis es necesario una perspectiva dinámica o transversal y la disponibilidad de datos de los que se carece en la actualidad, para con ellos poder realizar un juicio razonablemente ponderado.

A pesar de lo cual, un análisis global de la rivalidad en ambos destinos muestra una perspectiva muy optimista para éstos. Sin embargo, en primer lugar, se ha comprobado que los expertos coinciden con la opinión de los profesionales hoteleros sobre las tendencias en el ámbito internacional, donde el crecimiento de la presencia de cadenas y del grado de penetración de las mismas será elevado; en segundo lugar, de la comparación establecida entre la opinión expuesta por los directivos de Benidorm y Peñíscola, referida a un ámbito internacional (ítem 9 de la Tabla 5.3), con la que muestran respecto a sus propios destinos (ítem 2 de la misma tabla), se obtiene el posicionamiento atractivo del que gozan los dos destinos y, por tanto, se percibe así un cierto límite a la rivalidad registrada en ellos; con independencia del reconocimiento hacia la tendencia internacional constatada sobre el creciente peso de las grandes cadenas y de sus estrategias de penetración en los mercados turísticos más dinámicos.

Un límite a la rivalidad es también aquél que hace referencia a la recuperación de la competencia de los destinos de la cuenca mediterránea, con relación a otros destinos, posición que, aunque de una forma ciertamente cautelosa, mantienen tanto los expertos consultados como los directivos hoteleros, especialmente los de Benidorm.

Un último aspecto que preocupa razonablemente a los hoteles de menor dimensión y gestión independiente, es la pérdida de competitividad asociada a estos establecimientos frente a las cadenas hoteleras, singularizadas a su vez por la posesión de hoteles de un tamaño medio superior, lo que afectará negativamente a las empresas hoteleras que no se asocien a una cadena o no formen, bajo postulados de cooperación empresarial, un grupo asociado de establecimientos en defensa de sus intereses (Monfort, 1995a), con estrategias de producto y de calidad similares a las ya instaladas en los grandes grupos hoteleros. Este será un elemento que incidirá con toda certeza en la rivalidad total registrada en los destinos Benidorm y Peñíscola en un futuro.

La explicación de este hecho viene dada por el efecto que produciría la concentración del negocio hotelero en un reducido grupo de empresas, pues ello implicaría que éstas pudiesen ejercer un control oligopólico de la oferta y de la demanda, o incluso se podría inducir el establecimiento de empresas dominantes, y por lo tanto fijadoras de precios, los cuales serían en cierto modo coherentes con la obtención de posiciones de dominio empresarial elevadas, que reconducirían la rivalidad percibida entre las empresas operantes en los destinos, decantándose en favor de las organizaciones más grandes y con mayor capacidad de influir en la

demanda, estrechándose el marco competitivo de los hoteles independientes, que se resentirían de una acrecentada rivalidad en el destino, para su limitada capacidad de competir en los términos establecidos por los grandes consorcios de la comercialización turística.

5.6.- LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el conjunto de las fuerzas competitivas que engloban el llamado "efecto industria", interviene con personalidad propia la amenaza ejercida por los competidores potenciales, si bien, con anterioridad, ya se han avanzado algunas influencias susceptibles de alterar la correlación de fuerzas entre clientes y proveedores con los competidores ya instalados en el mercado. El análisis explicativo de la importancia del efecto que puede ejercer esta amenaza, se centra en la existencia de un elevado riesgo de entrada de nuevas empresas, que reducirían los márgenes de rentabilidad que obtienen las previamente establecidas.

El análisis de las posibles barreras de entrada en el sector hotelero resulta claramente explicativo de que, a través de ellas, una mayor rentabilidad en el sector respecto a otros sectores diversos, no incita a la entrada de nuevas empresas, ya que esta entrada constreñiría a su vez las rentabilidades potenciales del sector. En este sentido, la existencia de barreras de entrada elevadas posibilitan que este efecto no se produzca con toda virulencia y favorezca la existencia en el sector de rentabilidades altas a corto plazo, que no se ven restringidas, en ese inmediato plazo, por rentabilidades esperadas futuras menores, las cuales serán fruto de una mayor competitividad potencial, si se produce una incorporación de inversiones, en respuesta a esas actuales tasas de beneficio superiores, obtenidas por los negocios de los destinos analizados. A partir del concepto de barreras de entrada, se pueden encadenar y aplicar, en sentido empírico, muchos de los recientes desarrollos teóricos que se están produciendo en ciertas ramas del análisis económico, como son la Teoría de Juegos o el núcleo principal de la propia Economía Industrial.

Tabla 5.4.- Amenaza de nuevos competidores

	Delphi	**Hoteles Benidorm**	**Hoteles Peñíscola**
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2.73	3.17	3.10
1.- Amenaza de que los clientes del destino decidan entrar en el sector hotelero		2.70	2.67
2.- Amenaza de que sus clientes decidan entrar en el sector hotelero		2.65	3.14
3.- Amenaza de que sus proveedores decidan entrar en el negocio hotelero		2.15	1.50
Otros factores que inciden en la Amenaza			
4.- Intensidad de las economías de escala		3.08	3.11
5.- Intensidad de costes conjuntos		3.17	3.22
6.- Economías para la integración vertical		3.00	3.00
7.- Necesidad de inversión de capital		3.52	3.89

8.- Acceso a los canales de comercialización	3.37	3.56
9.- Número de tecnologías específicas de la actividad patentadas	2.90	2.22
10.- Acceso favorable a *inputs*	3.23	3.00
11.- Rentas de localización	3.02	2.88
12.- Efecto experiencia	3.20	3.00

Nota: En esta tabla, los ítems 1 y 2 ya fueron calculados para confeccionar parte de la Tabla 5.1 y el 3 para idéntico fin en la Tabla 5.2.
Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

La Tabla 5.4 resume las principales conclusiones experimentales extraídas del estudio de la amenaza provocada por la potencial entrada en el sector "hotelería de litoral" de nuevos competidores. Del análisis de dicha tabla, se deriva un reducido pesimismo en las opiniones de los expertos y un optimismo moderado de los directivos hoteleros valencianos, respecto a la tensión provocada por la amenaza de nuevos competidores, en los ámbitos territoriales contestados por cada uno de los dos colectivos respondientes a sendas encuestas. También se vislumbra una relativa concordancia entre los mismos, lo cual valida, en cierta medida, el procedimiento de análisis empírico utilizado. Esta evaluación global contiene aspectos diferentes de ambos destinos, algunos de los cuales ya han sido mencionados anteriormente y que seguidamente se sintetizan en un escueto epítome.

El cariz de la amenaza de entrada de clientes se desglosa tanto en clientes del destino en general, como en los clientes específicos del sector hotelero. El compendio de lo analizado en epígrafes anteriores, indica la escasa preocupación a este respecto por parte de los responsables hoteleros de Benidorm y de Peñíscola. No obstante, en tal evaluación se ha soslayado el efecto detectado que podrían ejercer los clientes del sector hotelero en Peñíscola concretamente, dada la superior juventud en el desarrollo del mismo enclave, y el interés y la consecuente ligera mayor facilidad de entrada de sus clientes que se registra en el sector hotelero de este destino, sin que con todo se produzca con contundencia una respuesta en dicho sentido por parte de los directivos hoteleros consultados.

La anterior observación es análoga a la referencia efectuada respecto a la rivalidad frente a competidores. Así, ya se advirtió de la exigua importancia que atribuían todos los agentes a la amenaza de empresas foráneas, disminuyendo inclusive tal peligro al analizar la amenaza de una irrupción de cadenas hoteleras internacionales. Al igual que en el lado opuesto, también se constataba que la entrada de grandes empresas únicamente era objeto de cierta preocupación entre los directivos de Peñíscola, de nuevo por el desarrollo turístico ciertamente más incipiente de ese destino.

Con referencia al esquema del posible acceso de los proveedores al sector hotelero en calidad de competidores, se aprecia también que este observa una trayectoria similar, con escasa incidencia en la competencia provocada en ambos destinos. La amenaza es prácticamente nula en el caso de Peñíscola, cuestión que precisamente es consecuencia de la falta de tradición empresarial que todavía preside este destino, lo que juega, en

esta ocasión, en favor de los negocios implantados, pues tal hecho expresa un escaso volumen y capacidad de los proveedores del mismo de cara a acometer estas empresas de más profundo calado, donde una expansión hacia adelante requiere unas perspectivas de experiencia en la comercialización y en la gestión que no atesora en grado suficiente el entramado hotelero de Peñíscola.

No obstante, la reducida probabilidad global de entrada de nuevos competidores en ambos destinos declarada por los profesionales hoteleros, no concuerda exactamente, tal como ya se ha dicho, con la opinión emitida por los expertos consultados, esta vez sobre tal riesgo para el conjunto de la "hotelería de litoral" español, ya que éstos sí encuentran factores de riesgo desde una perspectiva de globalización del sector, donde la tendencia exhibida por los grandes grupos hoteleros se decanta por un interés en penetrar en destinos consolidados y estables[114]. Ante tal disyuntiva, resulta oportuno profundizar en el análisis e incidir en la desagregación de los elementos clave que configuran esta opinión general.

Un análisis pormenorizado del calibre de la amenaza de entrada de potenciales competidores se encuentra delimitada, sin duda, por la intensidad de las posibles barreras de entrada existentes en ambos destinos. A lo que se une la influencia provocada por la respuesta estratégica que cabría esperar por parte de los competidores ya instalados en los mismos. También delimita la intensidad y riesgo de la amenaza constituida por los competidores potenciales en los negocios hoteleros de los dos destinos y que exige un análisis atento, la posible existencia de economías de escala, de economías para la integración vertical o de economías de alcance (las cuales vendrían medidas por la intensidad de los costes conjuntos), entre otras. Además, inciden en las posibles estrategias empresariales a adoptar entre los negocios en defensa de su cuota de mercado, aspectos vinculados al posicionamiento ocupado por los productos suministrados por los hoteles del destino en cuestión, vía patentes de tecnologías específicas de producto (escasamente valoradas por los directivos) o ventajas en el acceso y control de los canales de comercialización y las fuentes de suministro de materias primas -*inputs*-.

[114] Ello concuerda con las conclusiones obtenidas de la "Encuesta sobre el grado de implantación de las cadenas hoteleras y de los nuevos modelos de gestión en la Comunidad Valenciana", denominado en este trabajo "Hoteles 1", que se elaboró como fase previa a la selección de la muestra que ha permitido desarrollar esta investigación en profundidad sobre Benidorm y Peñíscola ("Hoteles 2"), tal como se explicó en el Capítulo 1 de esta tesis (ver Cuadro 1.1). De ello se deriva una menor conciencia de los directivos hoteleros de estos dos destinos, sobre un riesgo que va siendo realidad en función de los resultados de aquél estudio, según los cuales ya en 1995 en la Comunidad Valenciana actuaban 26 cadenas hoteleras, que poseían 105 hoteles, lo que representaba el 23% del sector hotelero valenciano. Esa participación les permitía a los establecimientos acogidos a cadenas o propiedad de las mismas facturar el 42,5% del total del sector y dar empleo al 43,9% de los trabajadores de la hotelería valenciana, absorbiendo el 43,7% de la oferta de alojamiento hotelero en la región. A partir de estas cifras, los hoteles de cadena acaparaban el 51,4% de la demanda total de alojamiento hotelero y el 52,5% de las pernoctaciones registradas. Estas cifras son lo suficientemente elocuentes de la preocupación que debería extenderse a los hoteleros regionales, ante una situación que paulatinamente se va imponiendo en las formas competitivas del sector hotelero valenciano.

Otro grupo de variables que afectan a las condiciones de entrada en el sector hotelero de los destinos de Benidorm y Peñíscola, abarca a los efectos experiencia y a las rentas de localización, derivadas de un posicionamiento más temprano. En idéntico sentido se expresan los elevados requisitos de capital a invertir y, por lo tanto, la necesidad de un potencial y una capacidad mínima de recursos económicos para atender este extremo; ello es debido al protagonismo que desempeñan, en una actividad como la hotelera, los costes fijos sobre el valor de la producción y de las ventas correlacionadas. La importancia de este matiz se ha ido emitiendo, de forma directa e indirecta, en las valoraciones efectuadas anteriormente. Todos estos elementos considerados son, en definitiva, muy relevantes, ya que inciden en la amenaza de entrada de posibles nuevos competidores en los destinos estudiados y más concretamente en el sector "hotelería de litoral" construido en ambos.

De toda la cuantía de efectos enumerados, una inmensa mayoría configura una opinión favorable hacia la existencia de barreras de entrada ante posibles nuevos competidores potenciales. Entre éstas destaca, en ese sentido positivo a la existencia de dichas barreras, la necesidad de inversión de capital en grado suficiente para poder acceder al sector en condiciones de igualdad competitiva. En contraposición, el aspecto que indica una mayor debilidad, es el referente al número de tecnologías de la actividad patentadas, lo cual resulta lógico en un sector cuyo nivel de tecnificación y de gestión aplicada, a partir de tales medios, es significativamente escasa.

Un aspecto a señalar, enlazado con los efectos expuestos, es la clara posición en favor de la existencia de barreras de entrada, aunque la actitud en defensa de las mismas no es contundente. Este proceder, sin desmerecer el nivel de ciertos profesionales de ambos destinos, encuentra explicación, en un porcentaje elevado, en la poca cualificación promedio de muchos de ellos. Así, algunos de los directivos entrevistados con motivo de la cumplimentación de los cuestionarios que sustentan la encuesta empleada en este capítulo, ante el desconocimiento de determinados conceptos por los que se les preguntaba, y en aras a no frivolizar la interpretación que cabe atribuir a su cualificación en dichas cuestiones, podrían haber optado, en aquellas ocasiones que se les interpelaba por conceptos a los que no se encuentran habituados en sus modelos de gestión cotidiana, por adoptar un valor neutro en sus respuestas, lo que inevitablemente distorsiona el alcance del cómputo general, a la vez que comunica un resultado más tibio en el balance global del que la realidad probablemente propicia.

Ello es evidenciado al contrastar las respuestas a los ítems más comprometidos con conceptos habituales en las distintas áreas de gestión de las empresas desde una visión estratégica, donde los directivos de los hoteles pertenecientes a cadenas que ya se encuentran activas en los destinos, con un perfil profesional dilatado, experimentado y con formación de base alimentada constantemente a través de un reciclaje continuo promovido desde la matriz de las respectivas organizaciones, respondían

con mayor conocimiento y seguridad a las cuestiones planteadas, en tanto que estas mismas trataban de ser soslayadas o atendidas con distancia por los directivos-propietarios, con experiencias de gran valía, fruto de sus años de labor en el sector hotelero, pero desconocedores de numerosos desempeños gerenciales coadyuvantes a una gestión crecientemente competitiva.

Con todas las salvedades aducidas, que no dejan de relativizar algunas de las conclusiones alcanzadas, pero dada la moderación de las respuestas, es destacable la fortaleza existente en términos globales en el posicionamiento de las empresas hoteleras ya establecidas en Benidorm y Peñíscola. También sobresale su limitada debilidad ante el posible apercibimiento de entrada de nuevos competidores, lo cual se erige en factor favorable a los intereses de los negocios hoteleros implantados en los dos destinos y que transcurre en su favor. Este es un signo positivo, que cabe tener presente y del cual fructifican posibles acciones de mejora, para reforzar la fortaleza de las empresas instaladas y alejar la amenaza constituida por los potenciales competidores. Las acciones a emprender tienen un cariz de imprescindibles e inaplazables, dado que la evaluación derivada de la opinión emitida por los expertos, para un ámbito más amplio: el sector “hotelería de litoral” español, muestra una opinión menos favorable; esta posición, más pesimista de los expertos, debería leerse como una invitación a la reflexión de los directivos de los dos destinos objeto de estudio.

5.7.- LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La última fuerza analizada corresponde a la presión que pueden ejercer los productos sustitutivos, donde se incluyen todos aquellos productos cuyas prestaciones y precios son equiparables al producto hotelero suministrado por los destinos de Benidorm y Peñíscola, o bien aquéllos que pudieran ejercer un efecto sustitución en el gasto dirigido hacia este producto y que pueden accionar una competencia directa a las empresas especializadas en la “hotelería de litoral” en los destinos analizados a lo largo del trabajo.

Los posibles productos sustitutivos pueden ejercitar toda una serie de amenazas y efectos negativos sobre las empresas, dinamitando y limitando tanto sus potencialidades de crecimiento como su rentabilidad. Es por ello por lo que su consideración reviste, junto al resto de las Fuerzas Competitivas, un factor crítico en la evolución y progreso del sector hotelero en los dos destinos turísticos valencianos. Este factor crítico no se encuentra sólo en el ámbito del sector analizado, puesto que su influencia se expande al conjunto del destino turístico, por lo que cabe considerarlo con respecto a cualquier actividad implantada en el entorno objeto de análisis.

El estudio empírico de los posibles efectos de los productos sustitutivos sobre las empresas hoteleras instaladas, muestra la relativa

debilidad ante la presión que es susceptible de ejercer esta amenaza sobre las empresas ubicadas en los destinos analizados, si bien la balanza se inclina, en todo caso, por una cierta fortaleza ante esta fuerza, sobre todo en Benidorm, donde globalmente se valora de prácticamente indiferente el peligro de amenaza de productos sustitutivos; mientras que en Peñíscola, sí se atisba un ligero temor sobre la capacidad de incidir negativamente por parte de este riesgo competitivo; todo ello en opinión de los directivos de los destinos estudiados.

Tabla 5.5.- Amenaza de productos sustitutivos

	Delphi	**Hoteles Benidorm**	**Hoteles Peñíscola**
Amenaza de la existencia de productos sustitutivos	2.73	3.04	2.78
1.- Grado de existencia de productos sustitutivos	n. d.	2.96	3.22
2.- Atractivo de los productos sustitutivos en precio, calidad y prestaciones	n. d.	2.96	3.22
3.- Surgimiento de consorcios nacionales e internacionales que caracterizarán otras parcelas de la oferta	4.15	3.56	3.22
4.- Sustitución de los hoteles por apartamentos	3.19	2.38	2.44
5.- Sustitución de los hoteles por el "tiempo compartido" (*time-sharing*)	3.00	1.70	1.77
6.- Incremento de la oferta hotelera de interior	3.56	3.12	3.56
7.- Aumento en la diversificación de la oferta hotelera	4.19	3.93	3.33
8.- Aparición de hoteles con ofertas integrales de producto turístico	3.54	3.53	4.33
9.- Coste para los clientes del destino por cambiar de producto	n. d.	2.96	2.56

Nota: En los ítems 3 al 9, a diferencia del resto de los contemplados en esta tabla, cuando los valores se encuentran próximos a 5 significa muy probable incidencia, y conforme más se acercan a 1 representan muy improbable influencia.
Fuente: *Delphi* y "Hoteles 2".

Las valoraciones emitidas por los expertos, a través del *Delphi*, resultan coincidentes con las expresadas por los profesionales hoteleros de los dos destinos, proclamando también aquéllos una cierta neutralidad de esta amenaza, aunque con un matiz negativo en cuanto a la capacidad de las empresas de defenderse de este riesgo competitivo. En suma, el signo de dicho efecto se decanta hacia situaciones diversas respecto a la incidencia que estos efectos pueden tener, si se profundiza en los diferentes factores que constituyen esta quinta Fuerza Competitiva sometida a análisis. De esta forma, la opinión más experta señala, de cualquier modo, una relativa preocupación por la potencial debilidad existente ante el efecto causado por los productos sustitutivos.

Dentro de ese clima de reducido riesgo de sufrir la presión de los productos sustitutivos, despunta, pues, la opinión de los expertos con un superior componente de debilidad, que la emitida por los directivos de los establecimientos hoteleros de Benidorm y Peñíscola, cuestión ya registrada en otras fuerzas tratadas a lo largo de este capítulo. De nuevo, esta relativa discrepancia acusada por los expertos por medio de las opiniones

transmitidas, encuentra una primera explicación en el ya mencionado universo de su análisis, orientado al conjunto de las empresas hoteleras de la costa española, mientras que las de los profesionales se ciñen exclusivamente a la situación en sus propios destinos, cuyo grado de conocimiento cabe suponer que es mayor, al menos por su proximidad y experiencia en los mismos, si bien ello también conlleva subjetividades en la interpretación de los hechos.

Con todo, las respuestas facilitadas por cada uno de ambos colectivos indican la naturaleza diversa de las situaciones analizadas, aunque debe hacerse hincapié sobre la mayor fiabilidad de las opiniones de los expertos frente a la de los profesionales/directivos/propietarios de los dos destinos sometidos a estudio, debido a la mayor amplitud de su visión, los conocimientos y la objetividad, aspecto éste sobre el que ya se han aducido los motivos por los que, en ocasiones, las respuestas de los responsables empresariales de los hoteles sesgan la fiabilidad de sus respuestas. No obstante, el amplio detalle, expresado a través de las diferentes preguntas formuladas (ver Tabla 5.5), configura el análisis de la amenaza de productos sustitutivos, donde se explicita ese impacto y se arroja luz sobre la situación más próxima a la realidad de tal riesgo, entre los negocios hoteleros de los dos destinos turísticos valencianos.

En relación, precisamente, a la opinión de los profesionales, ésta es identificable en los aspectos tanto del grado de existencia de productos sustitutivos como en su atractivo en precio, calidad y prestaciones. De ahí se obtienen juicios similares, aunque en un relativo mayor sentido negativo en el destino de Peñíscola, en el que se reconoce una cierta desazón respecto a la influencia de estos dos factores. Esta opinión es, con toda probabilidad, otra vez consecuencia directa del inferior desarrollo hotelero de este destino, así como de la abundancia de apartahoteles en el mismo enclave turístico, que ejercen una singular amenaza directa a la trayectoria de los negocios hoteleros.

Dado el impacto global que provocan el desarrollo y evolución de los productos sustitutivos sobre el destino en su conjunto, así como el carácter genérico que encierra la amenaza de los mismos sobre las ofertas preinstaladas, el análisis presente se proyecta desde una perspectiva de la industria hotelera tratada globalmente. Por lo cual, se consideran las opiniones de los expertos y de los profesionales, que vienen, en esta ocasión, referidas a impactos o evolución en la oferta y en la demanda turística tratadas conjuntamente y por lo tanto responden a una visión más amplia del escenario de actuación de los negocios hoteleros, es decir: el entorno. Todo lo cual se resume en la Tabla 5.5 en los ítems 3 a 9, cuya lectura es diferente a la realizada con relación a las anteriores; así, conforme los valores se encuentran próximos a cinco significa muy probable incidencia, y cuanto más se acercan a uno representan muy improbable influencia.

La primera imagen desde esta perspectiva desglosada de todas las amenazas de productos sustitutivos, aglutina los riesgos provocados por la probabilidad de surgimiento de un volumen considerable de consorcios nacionales e internacionales, que delimitarán otras parcelas de la oferta turística, tales como viajes, parques, etc.; el seguimiento de la evolución de estos productos es esencial, puesto que pueden ejercer un efecto sustitutivo directo ante la oferta ya constituida en el destino.

A este respecto, el análisis empírico muestra que a tal hecho los expertos participantes en el *Delphi* le conceden una elevada importancia en el contexto empresarial de la "hotelería de litoral" español, opinión que no es seguida en igual grado por los directivos hoteleros valencianos, aunque también muestran un reconocimiento hacia tal amenaza, pero de inferior importancia, sobre todo en el destino Peñíscola.

Tal posicionamiento relativamente divergente entre los dos grupos de colaboradores en el estudio, obedece a una probable inferior disponibilidad de información por parte de los hoteleros de Benidorm y Peñíscola y a una actitud muy vinculada al corto plazo, que resulta muy idiosincrásica del perfil directivo de los dos destinos. Así, en el momento de realizar las encuestas entre los profesionales, se atravesaba una etapa del ciclo turístico boyante, lo que sin duda influyó en una posición en las respuestas más optimista. En tal sentido, resaltar que en el caso de Benidorm, en esa misma época se iniciaban los primeros pasos del proyecto de creación de un parque temático, que sumía en una notoria euforia a gran número de los profesionales consultados, lo que subyace como sesgo a las respuestas vertidas sobre riesgos competitivos, que en un futuro volverán a planear sobre los mercados naturales de los hoteleros benidormís.

La relación de productos sustitutivos, asimismo, alude al análisis de ciertos productos que ejercen tal función sobre el alojamiento hotelero, entre los que se encuentran los apartamentos o el "tiempo compartido" ("multipropiedad" o *timesharing*). Este último producto presenta elevadas ratios de crecimiento a nivel mundial, aunque su novedad relativa le confiere todavía poca importancia absoluta en determinadas zonas del litoral mediterráneo español, especialmente en el contexto hotelero donde resulta aún sumamente minoritario; de ahí la frialdad mostrada por las opiniones relacionadas con dicho producto.

El análisis de los datos indica, por contra, una preocupación elevada en lo concerniente al efecto sustitución que ejercen los apartamentos, atendiendo a las opiniones efectuadas por los expertos para el ámbito de la "hotelería de litoral" en el Mediterráneo español. Dicha opinión no es corroborada por los directivos hoteleros de ambos enclaves, a pesar de que el grueso de la capacidad alojativa de los dos destinos valencianos se encuentra en esta tipología de establecimientos, lo que señala una clara segmentación del producto y de los públicos a los que van destinadas las respectivas ofertas.

En tal sentido, un análisis pormenorizado de estos dos destinos da la clave de dicha situación. De esta manera, la profundización en el caso de Benidorm refleja un destino turístico con un claro dominio del mercado por los apartamentos. No obstante, los clientes que se dirigen a dichos apartamentos, principalmente clientela de un nivel socioeconómico bajo, no ejercen competencia directa respecto a la oferta configurada por los establecimientos hoteleros. La explicación a este hecho se ampara en las propias características de la demanda, cuya reducida capacidad de gasto recomienda el uso de los apartamentos como fórmula vacacional más económica, que les permite mantener los periodos vacacionales a un coste medio inferior, siendo muchos de los usuarios antiguos clientes de la hotelería, que por razones relativas a una merma en su capacidad de gasto, se han visto obligados a recurrir a esta alternativa de alojamiento en el mismo destino, tratando así de mantener sus hábitos de consumo de ocio en plazos similares a cuando lo hacían en los hoteles. Ello ha llevado a un definido posicionamiento diferenciado de ambos productos, que actúan sobre públicos claramente divergentes.

Atendiendo a la opinión directa expresada por algunos directivos hoteleros, incluso los apartamentos podrían ejercer un efecto no sustitutivo, sino complementario. O sea, todo lo contrario a un efecto perverso, pues éstos respaldarían la competitividad de los propios hoteles. Concretamente, los apartamentos, merced a la contribución realizada a una mayor acogida de numeroso público en los destinos, están induciendo un efecto de diversificación mayor de otras ofertas complementarias en los destinos, superior a lo que habrían sido capaces de generar los hoteles por sí mismos, a partir del volumen de turistas canalizados hacia el propio destino. Así, se entiende la constatada potenciación de una diversidad de oferta complementaria en los destinos turísticos señalados, que eleva el atractivo de los mismos. En ese sentido sobresale la evolución creciente de bares, cafeterías, ambientes nocturnos, posibilidad de realizar visitas turísticas breves a puntos turísticos cercanos (potenciadas por este mayor volumen de demanda), desarrollo de parques acuáticos y de ocio en general, promociones culturales de los espacios (gastronomía, folklore popular, rehabilitaciones patrimoniales, muestras culturales de diverso cuño,…), generación de ambiente cosmopolita en el destino, etc.

Además, el desarrollo amplio de los apartamentos posibilita también el incremento de economías de escala para el destino, con reducciones de costes y por lo tanto para el sector turístico en general y para los hoteles en particular, al beneficiarse todos conjuntamente del desarrollo de nuevas infraestructuras, de rebajas en los costes de transporte, de la ampliación de los servicios, o, por ejemplo, del incremento de la diversidad, frecuencia y abaratamiento de los precios del transporte aéreo, por la potenciación del propio destino, etc.

En Peñíscola el efecto es diverso. De esta manera, la menor presencia de apartamentos, el tipo de clientes que estos ocupan, el rápido crecimiento del joven sector hotelero en este destino y la ubicación de los

hoteles en los mejores enclaves físicos, imprimen un cierto distanciamiento de los profesionales hoteleros respecto a la amenaza que son susceptibles de ejercer los apartamentos.

Es considerable la importancia que tienen determinadas cadenas en el destino de Peñíscola, con una extensa red de aparthoteles, los cuales se dirigen hacia un tipo de clientela conformada por un comparativamente inferior poder adquisitivo, que no resulta competidor de la oferta hotelera. A lo que se une que los alojamientos encuadrados bajo la tipología de apartamentos, se encuentran relativamente distantes del núcleo de la villa de Peñíscola y de las playas más concurridas y apreciadas (aproximadamente se sitúan a más de cuatro kilómetros del centro del municipio, donde los costes de las parcelas edificables son sustancialmente menores), lo que contribuye a explicar el débil efecto sustitución que todavía ejercen éstos sobre el resto de la oferta hotelera.

Volviendo a la influencia del “tiempo compartido”, mientras que la opinión de los expertos se ceñía a una neutralidad absoluta con referencia a esta opción como sustitutiva de la hotelería a nivel del litoral mediterráneo español, los directivos de Benidorm y Peñíscola confieren un escaso o nulo papel al efecto sustitución que dicho producto turístico podría ejercer sobre su negocio hotelero tradicional. Las razones esgrimidas por los hoteleros de Benidorm, se fundamentan en que la gestión sobre ese producto la ejercen, en gran medida, las propias empresas hoteleras, que de acuerdo a las tendencias del mercado contempladas en el Capítulo 4, han iniciado la comercialización de parte de su oferta a través del sistema de “tiempo compartido”. En el caso de Peñíscola, la reducida importancia concedida a la amenaza de sustitución ejercida por esta fórmula de comercialización turística, se debe a un casi inexistente desarrollo de este producto en dicho destino.

Un efecto muy diverso es el propiciado por la potenciación que está recibiendo en la actualidad el emergente turismo de interior o turismo rural, como elemento de diversificación del modelo turístico valenciano y factor de especialización de destinos, con capacidades para este producto y necesidad de obtener rentas que complementen en muchas ocasiones el declive de actividades industriales antaño prósperas. El apoyo a esta diversificación de la oferta turística nacional y regional, supone un respaldo por parte de los organismos públicos hacia la promoción del turismo de interior. Este hecho se halla aparejado, además, al incremento de la oferta de hoteles en estos destinos interiores.

La proliferación del turismo rural, aunque responde a pautas de consumo totalmente distintas a las del usuario de la oferta de playa, contribuye a extender la capacidad del alojamiento hotelero en el entorno de los destinos tradicionales del modelo de “sol y playa”. A ello se une, un aumento paulatino de la oferta hotelera en los propios destinos de Benidorm y de Peñíscola y en destinos alternativos y posibles sustitutos. Todos estos

factores sí están ejerciendo una presión considerable sobre la demanda de los clientes de los hoteles establecidos en los dos destinos analizados, que se traduce en la extensión del abanico de la oferta hotelera que se ofrece a los clientes, facilitando la posibilidad a los turistas de diversificar sus vacaciones hacia otro tipo de turismo o de destino, en los que se obtienen precios muy competitivos respecto a la oferta y el producto de los dos destinos convencionales señalados.

La Tabla 5.5 efectivamente resalta esta preocupación, tanto por parte de los expertos como de los directivos, por el incremento de la oferta de interior. También se evidencia el riesgo producido por el aumento de la diversificación de la oferta hotelera e incluso por la aparición de hoteles con oferta integrales de producto; aquéllos que engloban en el contexto del establecimiento ofertas lúdicas y/o profesionales que satisfacen demandas de los clientes (golf, náutica, aventura, juego, gastronomía, naturaleza, convenciones, etc.), ejerciendo así una competencia amparada en nuevas formas de proporcionar los servicios hoteleros, con una superior perspectiva de lo que engloba un producto turístico competitivo en la actualidad.

Esta forma de desarrollo hotelero, con oferta integral de productos, está concebida en el sentido de que estos hoteles sobre la base de su gran volumen y capacidad ejercen un poder de control de la demanda. De esta forma limitan el poder de maniobra de los clientes y obtienen de dicho control un elevado rendimiento, a la vez que aseguran unas mayores cotas de ocupación de su capacidad instalada. Este hecho es muy importante si se atiende a las opiniones expresadas por los expertos y por los directivos de los dos destinos turísticos estudiados.

El efecto de ofertas de producto hotelero integrales se potencia especialmente en el caso de Peñíscola, debido al poder de control del destino que ejerce en ese segmento del mercado la experiencia del Hotel Papa Luna, que aparte de liderar el sector en este destino, es el que se encuentra más capacitado para actuar en esta especialización de sus servicios. A ello se une la reiterada inferior madurez del ciclo de vida del producto turístico en Peñíscola, que hace más accesible la configuración de productos sustitutivos en este mercado y el diseño de los mismos.

El posicionamiento genérico frente a los productos sustitutivos explica el coste que puede suponer para los clientes el cambiar de producto en ambos destinos. Una diferenciación por destinos señala que este coste es menor en el caso de Peñíscola que en Benidorm, merced a la fase menos madura en que se encuentra aquél destino, aunque en ninguno de los dos resulta reducido, si bien en ambos se inclina la balanza hacia una relativa accesibilidad a dicho supuesto.

No obstante, este pesimismo no se ha corroborado en toda su plenitud, debido a las moderadas opiniones referidas globalmente por los directivos y por los expertos, de tal manera que los valores alcanzados por

las distintas magnitudes analizadas sobre esta última Fuerza Competitiva, representadas en los diferentes ítems de la Tabla 5.5, acaban mostrando la potencialidad futura de esos riesgos sobre los que ya se atisba un relativo peligro. En definitiva, la conclusión que se extrae de las evaluaciones apuntadas por los participantes en la investigación, por medio de estas dos encuestas, viene a remarcar los aspectos sobre los que se debería incidir para corregir debilidades y que podrían perturbar perversamente las condiciones establecidas en el sector, mientras que si son atendidos oportunamente se puede construir sobre los mismos la competitividad futura de los dos destinos valencianos, al menos por lo que corresponde a esta vertiente competitiva de los productos sustitutivos.

5.8.- CONCLUSIONES

Un breve repaso al denominado “efecto industria” que constituye una variable independiente y explicativa de la competitividad, tal como se ha definido en nuestro modelo teórico de referencia, y a su incidencia, pues, sobre la capacidad de competir de las empresas hoteleras de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola, ha mostrado todo un montante de influencias y variables que podrían incidir sobre ella y que corresponde circunscribir a esta línea de razonamiento sobre los riesgos de la competencia entre las empresas, sugerido por el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas amparado en la propuesta formulada por Porter (1980).

El análisis de las fuerzas competitivas enumeradas por este autor aplicadas a los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola evidencia que la acción de todas ellas parece que ejerce unos efectos globales, en opinión tanto de los expertos participantes en el *Delphi*, como de los directivos/propietarios de los establecimientos hoteleros colaboradores de la Encuesta “Hoteles 2”, en cierto modo sumamente moderadas y relativamente neutras. Aunque el desglose y desagregación de todas estas fuerzas señala un engranaje muy diverso de variables y potencialidades en las que resulta obligado incidir.

Estas variables y potencialidades se encuentran correlacionadas y en ocasiones contrapuestas, no obstante, de su grado de influencia se derivan escenarios distintos, que determinarán la evolución y desarrollo competitivo del sector hotelero en los dos destinos objeto de análisis del litoral valenciano.

Todo ello se ha observado desde una perspectiva que intenta conjugar tanto la visión de las fuerzas competitivas actuales como un análisis dinámico del sector. A lo largo del desarrollo de este capítulo se han intentado desglosar algunos aspectos y observar empíricamente la evolución de los mismos en el sector hotelero de los enclaves turísticos de Benidorm y Peñíscola.

El intento de atender a todas y cada una de las variables existentes que se circunscribirían en el denominado "efecto industria", es tan amplio que el incidir en ellas en su totalidad resulta de todo punto imposible. No obstante, a lo largo de las páginas precedentes se han relatado las variables y efectos más importantes que se vislumbran en el horizonte competitivo de la "hotelería de litoral" y especialmente en el correspondiente a los destinos valencianos de Benidorm y Peñíscola, englobado todo ello en un estudio realizado desde el enfoque del análisis estratégico, cuyas principales conclusiones, tras el perfil trazado, se enuncian a continuación:

1.- Aún reconociéndose la influencia que ejerce la evolución del entorno general sobre la actividad económica desplegada por las empresas, resulta significativamente explicativo de la competitividad, posicionamiento y rentabilidad de las organizaciones, el análisis del entorno específico en el que actúan los respectivos negocios, en este caso la "hotelería de litoral" de los destinos de Benidorm y Peñíscola, lo cual ha sido estudiado a través de la sistemática proporcionada por el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, que proporciona un acertado diagnóstico del "efecto industria".

2.- Globalmente, los expertos participantes y respondientes al Estudio *Delphi* en el que se apoya en parte esta investigación manifiestan una cierta debilidad competitiva del sector "hotelería de litoral" español, respecto a las Cinco Fuerzas Competitivas del modelo de referencia sometido a análisis. Los directivos de los establecimientos hoteleros de Benidorm y Peñíscola, por medio de la encuesta dirigida a ellos ("Hoteles 2"), que es otro pilar de este estudio, comparten en general el diagnóstico de los expertos, si bien sus matices desplazan su posicionamiento respecto a las Fuerzas Competitivas, hacia áreas donde la puntuación obtenida se traduce en un menor pesimismo o situación de mayor fortaleza, explicada por una inferior información sobre variables influyentes en el mercado, relativas, por ejemplo, a la dirección estratégica, o por la favorable coyuntura que atravesaba el sector en la etapa de realización de las encuestas.

3.- Las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola manifiestan un débil poder negociador frente a los clientes, producto, básicamente, de la alta concentración de sus ventas en un reducido grupo de compradores (clientes). Los expertos reconocen dicha debilidad, incluso porcentualmente agravada para el conjunto de la "hotelería de litoral" en España. La debilidad en la negociación frente a clientes de los destinos de Benidorm y Peñíscola, se debe al control de la demanda que ejercen los *touroperadores* en el primer destino mencionado; mientras que en Peñíscola, junto a este factor que también se reproduce, aunque con inferior intensidad, se suma el arraigado establecimiento de las cadenas hoteleras (que controlan la negociación con los *touroperadores*), lo que condiciona, finalmente, la capacidad de comercialización de este destino, cuyo inferior grado de desarrollo turístico, abriga una superior amenaza de que sus clientes opten por entrar en el negocio hotelero.

4.- Las políticas de mejora de la calidad de los hoteles apenas se han reflejado en la capacidad competitiva de los mismos, a través de una mayor fidelización de la demanda, que no encuentra prácticamente costes destacables en las decisiones de cambio de alojamiento hotelero, debido, precisamente, a las carencias en la forma y contenido de la aplicación de los planes de calidad, ajenos, en el sector hotelero de los dos destinos, en la mayoría de las ocasiones, a la filosofía que encierra la calidad aplicada a los negocios, tal como ésta se entiende en otras actividades más expertas en este desempeño.

5.- La información de los clientes de los hoteles de Benidorm y Peñíscola es elevada, tanto sobre la oferta global del destino, como respecto a las prestaciones de los establecimientos de acogida de la demanda turística, lo cual condiciona las actuaciones promocionales ante un público especialmente conocedor de la oferta turística de ambos espacios.

6.- El poder negociador de los hoteles de Benidorm y Peñíscola frente a los proveedores se sitúa en un nivel favorable, en opinión de los directivos de estos negocios en ambos destinos; quedando esta situación relativizada por los expertos para el conjunto de la “hotelería de litoral” español, donde éstos consideran dicho poder de indiferente, con una connotación ligeramente desfavorable. El matiz que explica esta pequeña divergencia entre los dos colectivos consultados, que cuantitativamente es muy reducida, se sustenta en ciertas peculiaridades de los dos destinos valencianos, que respaldan la posición más holgada ante tal Fuerza Competitiva: concentración de las compras, existencia de centrales de compras, cadenas implantadas, asociaciones hoteleras, estandarización de los productos adquiridos; en suma factores derivados de la experiencia y madurez de un modelo turístico regional, con más de treinta años en el mercado, atendiendo un turismo de masas como acontece en Benidorm.

7.- La rivalidad existente entre los negocios hoteleros competidores se encuentra en un estado de cierta indiferencia, en promedio, como fuerza competitiva, decantándose hacia posiciones desfavorables, en opinión de los expertos consultados, para el conjunto de la “hotelería de litoral” español. Por su parte, los directivos hoteleros de Benidorm y Peñíscola consideran su posición respecto a esta Fuerza Competitiva algo más tensa que aquéllos. En este diagnóstico influye la amenaza de concurrencia de cadenas hoteleras preexistentes, con una estrategia concreta que confiere mayor turbulencia al encuentro competitivo con los hoteles ya instalados, siendo los establecimientos hoteleros independientes los que más sufrirán las consecuencias de la debilidad ante esta Fuerza Competitiva. Éstos últimos deberán agilizar sus ventajas por medio de estrategias afincadas básicamente en la localización y en el conocimiento del mercado, frente a las ventajas de los grandes consorcios, arraigadas en la imagen, marcas, economías de escala, etc.

8.- La rivalidad que se registra entre hoteles competidores en Benidorm y Peñíscola se ve reforzada por la existencia de barreras de salida de naturaleza social, económica, estratégica y personal, que impiden la liquidación de ciertos negocios que se instalan incluso por debajo de los umbrales de rentabilidad mínimos justificativos de su presencia en el mercado; siendo este aspecto más notorio en el destino de Peñíscola, singularizado por su inferior grado de profesionalización (contratación de directivos-gerentes) en los negocios hoteleros frente a Benidorm.

9.- Los costes fijos actúan como barrera de salida del sector hotelero valenciano, lo que intensifica la rivalidad, máxime en una actividad afectada de un grado notable de estacionalidad, que reduce el periodo anual productivo, respecto a otras producciones, lo cual dificulta en mayor medida la posibilidad de generar ingresos suficientes para afrontar cualesquiera actuaciones en este sentido (liquidación, modificación, fusión o cambios diversos en el negocio hotelero).

10.- Los hoteles independientes en su particular lucha con las cadenas hoteleras se verán obligados a recurrir a su integración vertical en éstas, en asociaciones independientes de hoteles o apostar por la cooperación o el asociacionismo con otros negocios similares, en defensa de sus intereses.

11.- La amenaza de entrada de nuevos competidores sólo es percibida con moderada preocupación para el conjunto de la “hotelería de litoral” español, tal como se desprende de las respuestas de los expertos. En Benidorm y Peñíscola las expectativas empresariales limitan la virtualidad de este riesgo competitivo, que se vislumbra como algo más remoto, en el que los hoteles se posicionan en un lugar próximo al escaso impacto del mismo o en su defecto con ventaja frente a él.

12.- Se admiten barreras de entrada sustanciales en los dos destinos analizados, fruto de los requerimientos de capital para constituir nuevas ofertas y, también, aunque en menor proporción, producto de las constatadas economías de escala, de alcance o las economías para la integración vertical. A ello se unen los costes de acceder a los canales de comercialización desarrollados, y el “efecto experiencia” o las rentas de localización, éstos dos últimos en desigual nivel de importancia y con diferenciado impacto en cada destino. Sobresale el escaso valor concedido a las tecnologías específicas de producto como barrera de entrada, a pesar de la importancia que alcanza este concepto en la hotelería mundial y especialmente en las cadenas hoteleras, donde es una herramienta de carácter estratégico distintiva de los negocios.

13.- La amenaza de productos sustitutivos respecto a la hotelería de los dos destinos aparece como una entidad de escaso impacto en Benidorm y motivo de alguna mayor preocupación en el caso de Peñíscola, que siente con superior nitidez la amenaza de los productos sustitutivos por

precio, calidad y prestaciones, especialmente. Mientras que la opinión a tal hecho para la "hotelería de litoral" en su conjunto, conforme a la visión del *Delphi*, expresa un cierto posicionamiento inadecuado sobre el riesgo de esta eventualidad.

14.- Los productos sustitutivos que aglutinan la amenaza a los destinos turísticos del litoral español y, específicamente, a Benidorm y Peñíscola, son los relativos a: surgimiento de consorcios vinculados a la oferta turística en vertientes menos desarrolladas (viajes, parques de ocio, etc.); aumento de la oferta hotelera de interior, fruto del desarrollo de este turismo como faceta complementaria y de diversificación del modelo turístico valenciano actual, donde se suman otros productos con idéntico fin; aparición de hoteles con ofertas integrales de producto; etc. Todo ello guía y provoca una relativa accesibilidad de los turistas para cambiar de producto en los dos destinos, siendo inferior el coste de tal decisión en Peñíscola.

La permuta de los hoteles tradicionales por el "tiempo compartido" o por los apartamentos, no muestra capacidad de provocar impactos en la sustitución de productos en los destinos analizados. Incluso los directivos hoteleros juzgan la oferta de los apartamentos de provechosa y complementaria para los intereses del espacio turístico en su conjunto, debido a la mayor afluencia de visitantes que propicia, lo que se encadena con una superior dotación de infraestructuras, comercios y servicios en general para el destino, mejorando así la competitividad global del mismo. Sólo los expertos se sitúan en un escalón de cierta indiferencia o de inicial proximidad al riesgo, especialmente por lo que corresponde a los apartamentos, figura alojativa que sí la encuentran potencial sustituta de la hotelería, en determinados segmentos de la demanda, mostrando así una posición divergente de los profesionales de los dos destinos, respecto a lo que ellos intuyen para el sector de "hotelería de litoral".

Índice de tablas Capítulo 5 (título 8)

Tabla 5.1.- Poder negociador frente a clientes 349
Tabla 5.2.- Poder negociador frente a proveedores 355
Tabla 5.3.- Rivalidad entre competidores 359
Tabla 5.4.- Amenaza de nuevos competidores 366
Tabla 5.5.- Amenaza de productos sustitutivos 371

Índice de gráficos Capítulo 5 (título 9)

Gráfico 5.1.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Benidorm 344
Gráfico 5.2.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según *Delphi* y "Hoteles 2": Peñíscola 344
Gráfico 5.3.- Resultados del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas según "Hoteles 2": Benidorm y Peñíscola 345
Gráfico 5.4.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio *Delphi* 346
Gráfico 5.5.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio "Hoteles 2": Benidorm 347
Gráfico 5.6.- Resultados de las Cinco Fuerzas Competitivas en el estudio "Hoteles 2": Peñíscola 347

CAPÍTULO 6

EL EFECTO EMPRESA

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CAPÍTULO 6.- EL EFECTO EMPRESA

6.1.- INTRODUCCIÓN 387

6.2.- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EL SECTOR TURÍSTICO 389

6.3.- DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO 392

6.4.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO 397

6.5.- ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES 399

6.5.1.- Recursos humanos 400

6.5.1.1.- Productividad 400

6.5.1.2.- Conocimientos y habilidades de los empleados 401

6.5.1.3.- Políticas de promoción y remuneración del personal 403

6.5.1.4.- Proyecto de empresa 403

6.5.1.5.- Estructura de poder 405

6.5.2.- Recursos tecnológicos 406

6.5.2.1.- Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología 407

6.5.2.2.- Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías 408

6.5.3.- Reputación o recursos comerciales 409

6.5.3.1.- Atención personalizada 409

6.5.3.2.- Dinamismo del hotel 410

6.5.3.3.- Sistema de comercialización 411

6.5.3.4.- Lealtad de la clientela 413

6.5.4.- Recursos organizativos 415

6.5.4.1.- Propiedad-control de los hoteles 415

6.5.4.2.- Sistema de dirección 417

6.5.4.3.- Competencias directivas 420

6.5.4.4.- Cultura y clima organizativo 422

6.5.4.5.- Comunicación interna 425

6.6.- ANÁLISIS DE LAS CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS 426

6.6.1.- Tipología de las opciones estratégicas genéricas 427

6.6.2.- Tipología de Configuraciones Organizativas 432

6.6.3.- Configuraciones Organizativas, entorno y desempeño 436

6.7.- CONCLUSIONES 443

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

6.1.- INTRODUCCIÓN

En este último capítulo se aborda el análisis del "efecto empresa", tercera variable independiente del modelo teórico planteado, que suma el conjunto de ventajas que han adquirido una mayor capacidad explicativa del éxito competitivo internacional de un destino turístico. Dicho "efecto empresa" o "ventajas-empresa" condensan las capacidades distintivas de los negocios instalados en un destino turístico, que son los que atesoran finalmente la máxima responsabilidad entre competitividades diferentes de unos lugares a otros.

Por lo tanto, de la investigación efectuada se deduce que la suprema explicabilidad de diferenciales de competitividad entre destinos turísticos, reside en los diferentes desempeños de las organizaciones de esos destinos. Ello condiciona, en consecuencia, el divergente éxito competitivo y empresarial de unos espacios respecto a otros, refrendando así la singular actitud mostrada por los negocios de cada destino.

En las empresas turísticas, y en buena medida en la "hotelería de litoral" estudiada, se encuentran gran parte de los recursos susceptibles de diferenciar y rentabilizar en mayor medida al entramado económico que se constituye en un ámbito turístico concreto, poniendo el acento esos negocios en una competitividad comparada superior.

Con objeto de establecer las oportunas referencias sobre hasta qué extremo la actitud de las organizaciones de un destino son capaces de identificar pautas competitivas, este apartado se plantea como objetivo la realización de un estudio estratégico aplicado a los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola, a partir del cual se podrá entender con mayor autoridad la enorme responsabilidad que le compete al "efecto empresa", como factor explicativo supremo de la competitividad de los negocios turísticos y de los destinos en su conjunto.

En un contexto de análisis distinto al marco de una tesis, las consideraciones preliminares que pudieran realizarse sobre la aproximación teórica y el objeto de estudio serían claramente innecesarias, pero en este caso se consideran claves y un componente relevante de la aportación pretendida por esta investigación.

Además, cabe reconocer que son más bien escasos los intentos de realizar estudios de carácter estratégico sobre el sector turístico, aunque ya fueron señalados en capítulos anteriores algunas de las referencias existentes al respecto[115]. En consecuencia, parece necesario preguntarse qué tiene de especial o de problemático este sector para que no pueda ser

[115] En tal sentido consúltese el Apartado 2.1.2.- *Los orígenes de la competitividad: ámbitos de estudio*, dentro del Capítulo 2 de esta tesis, donde se reseñan ciertos trabajos elaborados sobre el sector turístico desde la perspectiva estratégica.

considerado como un campo de aplicación habitual de la metodología dominante en la Administración de Empresas. Por ello, parece pertinente realizar una pequeña incursión, aunque sea de forma breve, y reflexionar sobre los rasgos específicos de este ámbito de estudio.

Una consideración general que sugiere el sector turístico es la de complejidad. Entendiendo la complejidad, en este contexto, como la ambigüedad en la delimitación del área de análisis, por las múltiples y complejas interrelaciones existentes entre los elementos constitutivos del hecho turístico. Así, a continuación se extractan, a grandes rasgos, algunos de los extremos que pueden ilustrar el perfil del sector turístico, de manera que se facilite una mejor comprensión de la responsabilidad que les compete a las unidades de negocio turístico:

1.- *La heterogeneidad de subsectores o actividades*. En el caso del turismo es difícil definir una cadena o sistema de elaboración del producto turístico, como ocurre con otros sectores. Se trata de actividades de naturaleza dispar, que requieren de estrategias y diseños organizativos heterogéneos y, en ocasiones, incluso contradictorios. Así se identifican desde actividades que precisan grandes inversiones, y por lo tanto requieren una visión a largo plazo, hasta actividades de carácter puntual diseñadas para aprovechar oportunidades coyunturales en los mercados. También debe ser contemplada la existencia de multitud de nuevos negocios que potencialmente pueden incorporarse al sector. Estas características dificultan la delimitación de los negocios y la valoración de las amenazas de nuevos participantes y/o productos sustitutivos y sus propias estructuras competitivas.

2.- *Naturaleza del mercado turístico*. No es frecuente encontrar mercados donde el producto no es depositado o acercado al mercado. En el sector turístico, es el cliente quien se desplaza hasta el punto de consumo del producto. Este hecho, lejos de ser anecdótico, determina la comercialización turística, al otorgarle al producto turístico ciertas peculiaridades, tales como la proliferación de actividades de localización intermedia o la propia dependencia del contexto natural e institucional donde se suministra el mismo. Abundando en ese carácter peculiar del mercado turístico, subrayar que la función del transporte no es la de acercar el producto sino al cliente; la búsqueda de mercados crea la necesidad de actividades de promoción y captación lejos del origen del producto turístico; la segmentación se traduce en mercados con una mayor divergencia de la que presentan habitualmente otros sectores entre el mercado doméstico y los respectivos mercados internacionales; etc. De hecho, se constata la aparición de competencias en la localización de las actividades intermedias entre el origen y el destino del turista.

3.- *Las contingencias de la localización*. Con un grado de intensidad superior al registrado en otros sectores, en el turismo existe una dependencia

elevada de los recursos naturales en los que se apoya la oferta turística de cada espacio. Dichos recursos determinan la estrategia empresarial en todos sus componentes. De igual modo cabe destacar la gran sensibilidad del mercado hacia el contexto geográfico, social, político o cultural en el que se desarrolla la actividad turística. La percepción del mercado sobre una oferta turística va más allá del propio margen de maniobra de las empresas, e incluso de las mismas instituciones públicas. El negocio turístico, en definitiva, se encuentra inseparablemente unido a la localización de origen.

4.- *Fuerte presencia de las instituciones públicas*. Es innegable la presencia de la Administración pública en el conjunto de las actividades económicas de un país, pero probablemente sea en sectores como el del turismo donde esta acción pública tenga una trascendencia mayor, que acaba condicionando muchas de las decisiones empresariales. Algunos ejemplos en esa línea los constituyen: la legislación medioambiental, dada la dependencia ya advertida del turismo respecto del entorno natural, con lo que el carácter de la legislación puede suponer nuevas oportunidades para las empresas, así como también una limitación de sus actividades; otra experiencia en idéntico contexto son las acciones directas, pues el turismo como es sabido afecta a ciertas magnitudes del cuadro macroeconómico a las que todos los gobiernos son especialmente sensibles, este hecho propicia la intervención directa que va desde las inversiones en infraestructuras, pasando por la participación en proyectos, hasta alcanzar a las mismas campañas de promoción; por último, recordar la sensibilidad extrema del mercado respecto de la percepción del contexto social y político donde se despliega la función turística, en lo que, por supuesto, la Administración pública tiene un papel que desempeñar altamente responsable.

La mencionada complejidad del sector turístico, descrita en cuatro grandes trazos que evidencian algunos de sus rasgos definitorios, no debe interpretarse como un obstáculo insalvable para su estudio. Únicamente exige un mayor esfuerzo de concreción y definición del fenómeno que ha sido estudiado en esta investigación. De acuerdo con ello, en los próximos apartados de este sexto y último capítulo de la tesis, se tratará de realizar un novedoso y adecuado tratamiento de los negocios pertenecientes a la “hotelería de litoral”, a partir de los instrumentos teóricos propios del análisis estratégico.

6.2.- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EL SECTOR TURÍSTICO

La finalidad del análisis estratégico es la de contribuir a la comprensión de los factores competitivos de las empresas. Pero para conseguir este objetivo es necesario realizar una identificación tanto del ámbito concreto de estudio, como de las perspectivas teóricas que van a ser utilizadas.

Se advierte una manifiesta carencia de investigaciones estratégicas sobre el turismo, y por tanto una insuficiencia de referencias para este trabajo, con las salvedades ya mencionadas. Ello se explica en gran medida porque los estudios turísticos en numerosas ocasiones han partido de otras disciplinas (Pedreño, 1996), léase geografía, sociología, arquitectura y/o urbanismo, administración de empresas, marketing o economía general, y en la mayoría de los casos son fruto de estudios de carácter más descriptivo que normativo, construidos casi siempre para propósitos institucionales.

Hecha esta aclaración, procede plantear una cuestión referida a la unidad de análisis. Los fenómenos objeto de estudio nunca aparecen de forma separada o compartimentalizada, sino que bien al contrario se presentan como nexos de relaciones internas y externas. Esto no significa que no puedan definirse los límites del ámbito de estudio seleccionado. Se trata, en consecuencia, de aislar una porción o parcela de la realidad que represente un espacio donde se producen unas interconexiones que deben ser consideradas más significativas para el estudio planteado, que aquéllas que se producen con respecto al exterior o entre las entidades internas a la misma; estas relaciones más relevantes serán tratadas con mayor detalle y profundidad.

Es posible considerar algunas implicaciones de esta definición de unidad de análisis: 1) el hecho de aislar una porción o parcela de la realidad no significa ignorar la existencia e importancia de las relaciones externas e internas a ella; y 2) según los objetivos que se propongan unas relaciones serán más significativas que otras para la investigación, lo que no excluye el interés complementario de los estudios más amplios o más restringidos.

Así pues, un estudio estratégico del sector turístico debe partir de la definición de una unidad de análisis representativa del ámbito donde se desarrollan las relaciones más significativas para la comprensión y determinación de los factores competitivos. Ahora bien, la definición de esta unidad o ámbito de estudio ha de estar en consonancia con la aproximación teórica de partida, entendiendo ésta como el marco interpretativo de la explicabilidad de las relaciones que se producen en el entorno del fenómeno a analizar.

Sin pretensión de exhaustividad, es posible establecer algunas correspondencias entre potenciales unidades de análisis en el sector turístico y diferentes soportes teóricos. Si se selecciona el sector turístico de un país como unidad (por ejemplo: el turismo español), su estudio se correspondería con una visión de carácter macroeconómico basada en las premisas de la Teoría Económica. En este caso es cuando cobra sentido el enfoque que se empleó en el Capítulo 4 de esta tesis, pues tal conceptualización arraiga en el “efecto país”, como un componente de la competitividad empresarial.

Si se desciende al escalón de los negocios desarrollados en un mismo país (por ejemplo: turismo de “sol y playa”, turismo verde, etc.), se puede recurrir, como se adelantó en el Capítulo 2 de esta investigación, a los enfoques estructuralistas derivados de la Economía Industrial y a algunas aportaciones correlacionadas más recientes tales como la Teoría de la Ventaja Competitiva. En este caso es cuando toma carta de naturaleza el “efecto industria”(Capítulo 5).

Finalmente, y con suma brevedad por ser conceptos también ya tratados en el Capítulo 2, un descenso más en la concreción del nivel analítico, indica que los destinos turísticos pueden ser considerados como una unidad de análisis circunscrita a un ámbito territorial específico, donde las interrelaciones organizativas definen al mismo. Los enfoques de las redes organizativas, la perspectiva de la estrategia colectiva o el modelo del “diamante” de Porter (1990a), son las aproximaciones teóricas que lo respaldan. En el caso de que se parta de la empresa individual, bien sean grupos empresariales o no, las teorías que analizan el interior de las organizaciones y que justificarían esta elección, son la denominada Teoría de Recursos y Capacidades o la Teoría de las Competencias Distintivas.

Sin pretender reproducir el debate todavía abierto en el campo estratégico sobre la unidad de análisis, sí que se puede reconocer la existencia de un cierto consenso por considerar a los niveles más desagregados como los que permiten explicar con mayor profundidad las causas de la competitividad empresarial. Por un lado, el estudio interno de la empresa y dentro de ella, los recursos distintivos, no sólo los estáticos sino, sobre todo, la creación de rutinas o patrones de funcionamiento que sean capaces de activar las fortalezas de la empresa, ha sido considerado como el análisis de referencia de la competitividad empresarial. Pero, por otro lado, la concepción abierta de la organización empresarial y la permanencia de lazos con las otras organizaciones del entorno cercano, constituyen la ampliación natural del estudio que relaja las fronteras de la empresa individual y da cabida a las redes de relaciones interorganizativas.

En conclusión, tal como se ha planteado en esta tesis, cabe realizar un doble posicionamiento a la hora de afrontar el análisis de la competitividad turística. Por una parte, se acepta la idea de destino turístico como ámbito en el que se establecen las relaciones interempresariales más intensas, convirtiéndose en la unidad de análisis que presenta un mayor interés para el estudio estratégico del sector turístico. Por otra parte, dentro del destino es posible percibir relaciones internas significativas, que permiten aflorar las diferencias entre las empresas individuales, con un alto valor complementario al estudio agregado de la competitividad de un destino turístico, el cual es responsable e inductor del éxito empresarial internacional de ese espacio, que se alcanza, de acuerdo al modelo teórico propuesto, como resultado de la posición competitiva relativa del destino.

Resumiendo, el objetivo de este capítulo se va a centrar en, una vez ya se han analizado los destinos turísticos de referencia de la investigación, profundizar en las diferencias internas detectadas en el ámbito de empresa individual, a partir de las proposiciones más aplicables derivadas de las teorías correspondientes. Constituyendo ello un análisis riguroso del "efecto empresa", en el que va a descansar la máxima fuerza explicativa de la competitividad de los espacios turísticos, encarnada en la actuación singular y distintiva de los negocios allí instalados, y preferentemente desde la perspectiva expresada por la "hotelería de litoral".

6.3.- DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO

Aunque, como ya se ha recordado, se efectuó una aproximación teórica al concepto competitivo de un destino turístico en el Apartado 2.2.3 del Capítulo 2 de la tesis, resulta procedente realizar una breve digresión en torno al destino turístico, pero de carácter general, de manera que se facilite así una mejor comprensión posterior del papel de los negocios hoteleros instalados en ese destino, como empresas representativas y explicativas de la competitividad diferencial aquí estudiada.

Una aproximación inicial al concepto de destino turístico[116] lo define como la zona o área geográfica que es visitada por el turista. El destino turístico, como tal, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado (Medina y García Falcón, 1998). Sin embargo, desde el punto de vista estratégico y organizativo, el ámbito del destino lo define la extensión del entramado de relaciones que se establecen entre las empresas allí ubicadas, partícipes en la actividad turística. Por lo cual, a pesar de que el destino se circunscriba a una zona geográfica determinada, debe ser considerado como una comunidad o colectividad dentro de la cual existe un sentimiento de pertenencia. Del mismo modo, cada destino turístico es parte de uno de nivel superior y a su vez puede estar compuesto por otros de nivel inferior.

A los efectos de esta investigación, se considera posible describir al destino turístico como un ámbito empresarial del que se puede definir sus límites y que permite el análisis de sus características más significativas, de manera que sean relevantes para los propósitos del estudio. En consecuencia, el destino turístico queda definido como la unidad de análisis de partida, de la que ya se han ido desgranando sus factores competitivos clave, restando en este capítulo la profundización en el área de la empresa individual ("ventajas-empresa"), con el objetivo de establecer correspondencias entre determinados atributos empresariales y su competitividad.

En ese sentido, del repaso a la evolución de las diferentes perspectivas teóricas en el campo estratégico y organizativo, se extraía la

[116] La Organización Mundial del Turismo (1995b) define el destino turístico a partir de tres aspectos: 1) el lugar más alejado del origen del turista; 2) el destino principal; y 3) el motivo principal del viaje.

lectura de que las últimas causas de la competitividad empresarial deben ser buscadas en el interior de las propias empresas. Pues la existencia de una serie de fortalezas o activos que han sido identificados como recursos, capacidades o competencias, son los determinantes finales de la competitividad. Ahora bien, son numerosos los trabajos que consideran que el ámbito de estos activos desborda los limites de la empresa individual (Mariti y Smiley, 1983; Young, 1995; Foss y Eriksen, 1995; Ebers y Jarillo, 1998). Dentro de las colectividades organizativas que forman las empresas a través de redes o acuerdos de cooperación, se puede reconocer la existencia de una dotación común de activos estratégicos: los denominados recursos compartidos (Camisón y Molina, 1996 y 1998). De hecho se cuenta ya con algunos intentos de aplicación en el campo turístico (Camisón, 1998).

Para introducir en este contexto de análisis la propuesta teórica anterior, se acude a la ya aludida Teoría de Recursos y Capacidades[117], que permite valorar la posición competitiva de los destinos turísticos y su posible comparación. A su vez, la Teoría de las Configuraciones Organizativas (Miller y Friesen, 1978; Mintzberg, 1978 y Miles y Snow, 1978) constituye una metodología válida para clasificar las opciones estratégicas y organizativas de las empresas individuales, así como su posible vinculación con el grado de desempeño empresarial.

Frente a otras teorías, que explican las diferencias existentes en los resultados de las empresas por la estructura competitiva del sector en el que se ubican, la Teoría de Recursos y Capacidades se centra en el análisis de los elementos internos de una organización para justificar estas diferencias. La empresa y más en concreto, sus recursos, se convierten bajo esta teoría en la unidad básica de análisis. En consecuencia, aún cuando los ámbitos externos a la empresa influyen en su competitividad, el éxito o el fracaso empresarial dependerán en última instancia de ella misma.

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Bajo este planteamiento, donde el énfasis se pone en el interior de la empresa y en su relación con la estrategia y consiguientemente con los resultados, se trabaja bajo dos hipótesis básicas: los recursos que controlan las empresas son idiosincrásicos y esas empresas son heterogéneas. Es más, dicha heterogeneidad podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos que pueden controlar las empresas no serán perfectamente móviles (Barney, 1991), además de ser difícilmente transmisibles en el mercado y, en consecuencia, no apropiables por terceros.

De los planteamientos anteriores se deduce que el elemento central de análisis y estudio para esta teoría es precisamente la dotación de recursos y capacidades. Los recursos se definen como los *stocks* de

[117] La Teoría de Recursos y Capacidades es tratada con detenimiento en el Apartado 2.1.4.- *Las fuentes de ventajas competitivas*, del Capítulo 2 de esta tesis.

factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa, mientras que las capacidades son las facultades de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por tanto, las capacidades, en este contexto, se refieren a la oportunidad que encuentra una empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado (Amit y Schoemaker, 1993: 35).

Siguiendo la clasificación propuesta por Wernerfelt (1984), los recursos se agrupan en recursos tangibles e intangibles. Así mismo, para Grant (1991b: 119), los recursos se dividen en: físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales) y organizativos.

De la integración de ambas clasificaciones se extrae la conclusión de que dentro de los recursos tangibles se encuentran tanto los físicos como los financieros. Entre los físicos se incluyen: la maquinaria, los inmuebles, los elementos de transporte, etc.; en los financieros, se engloba la estructura de financiación de la empresa, que le permitirá acometer las inversiones en los demás frentes.

Los recursos intangibles, que constituyen la base de la ventaja competitiva de la empresa, están compuestos por el resto de recursos, así como por sus capacidades. A saber: recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizativos (Grant, 1991b; Barney, 1991):

1.- *Los recursos humanos*. La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice por parte de las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la empresa, etc.), revertirá en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en el seno de esa organización.

2.- *Los recursos tecnológicos*. Estos recursos están configurados por todas las decisiones relacionadas con la inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso y de producto que maneja una determinada empresa y que cobran hoy en día un interés creciente debido a las circunstancias del entorno. La posesión de este tipo de recursos, bien vía desarrollo interno en la empresa, bien adquiriéndolos en el exterior o bien vía cooperación interempresarial, se convierten en un elemento imprescindible para alcanzar cotas elevadas de competitividad.

3.- *La reputación*. Cuando se habla de este tipo de recurso, al cual también se le denomina recurso comercial, se hace referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años, por lo tanto, es un concepto que va más allá de aquellos elementos susceptibles de ser registrados convencionalmente.

4.- *Los recursos organizativos*. El concepto de recurso organizativo es identificable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor más a su alcance, que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee la empresa de manera adecuada. Como Barney (1991: 101) afirma, dentro de los recursos organizativos se incluyen la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales y las relaciones informales entre los distintos grupos de las empresas y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno. También se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización.

La metodología de las Configuraciones Organizativas parte de la idea de que es posible agrupar o clasificar las distintas organizaciones empresariales a partir de atributos comunes, de manera que los diferentes grupos resultantes presenten diferencias significativas.

De las Configuraciones Organizativas propuestas por diversos autores (Miller y Friesen, 1978; Mintzberg, 1978; Miles y Snow, 1978), se ha seleccionado en el marco de la tesis la tipología de Porter (1980 y 1985), si bien posteriormente se irán introduciendo otras tipologías de estrategias, que también han adquirido gran importancia en la literatura estratégica.

Las estrategias genéricas *porterianas* se insertan en las denominadas estrategias competitivas. La idea fundamental, a partir de la cual estas estrategias son diseñadas, es la consecución de la ventaja competitiva, tal como se evidenció en el Capítulo 2. De acuerdo con lo allí expuesto, una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente al conjunto de competidores y en un mercado concreto. Para este tipo de estrategias, el análisis del entorno se hace fundamental. Existen tres vías por las que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible: 1) la estrategia de coste mínimo o de liderazgo en precios, 2) la estrategia de diferenciación; y 3) la estrategia de segmentación o enfoque.

En la literatura especializada, se han desarrollado diversas clases o tipologías de estrategias, como resultado del funcionamiento de las empresas. Junto a la tipología desarrollada por Porter (1980 y 1985), se encuentra otra tipología muy difundida y aplicada en numerosos sectores, y que fue enunciada por Miles y Snow (1978), la cual resulta esencial para el enfoque imprimido a este capítulo.

Estos autores, mencionados en último lugar, señalan en su tipología de organizaciones la existencia de cuatro perfiles o estrategias empresariales: “prospector”, “analizador”, “defensor” y “reactivo”. Si una empresa sigue una estrategia “prospectora” tenderá a cambiar con frecuencia sus productos y servicios, intentando ser la primera en el mercado y para ello incidirá en aspectos como la innovación y la flexibilidad, con objeto de responder rápidamente a los cambios en las condiciones del

entorno. Una estrategia "analizadora" dispondrá de una base relativamente estable de productos y servicios, a la vez que se trasladará de una manera selectiva a nuevas áreas con una expectativa demostrada; tenderá a equilibrar el control del coste y la eficiencia con la asunción de riesgo y la innovación. Una estrategia "defensora" ofrecerá un número de servicios relativamente estable para un mercado definido y buscará operar continuamente con eficiencia y a bajo coste. Por último, la organización que es "reactiva" no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre, siendo por tanto una estrategia residual (Miles y Snow, 1978).

Una cuestión relevante en el estudio de las Configuraciones es su contribución a la explicación de los factores determinantes del desempeño empresarial, tema clave en el campo estratégico (Summer et al., 1990; Tsui, 1990; Ostroff y Schmitt, 1993).

Miles y Snow (1978) no establecieron vinculaciones entre pertenencia y desempeño; de hecho, cualquiera de las estrategias podía ser igualmente eficiente y conducir a un buen desempeño económico en distintas industrias, siempre que la estrategia estuviera correctamente implantada. No obstante, posteriores estudios han tratado de establecer relaciones entre pertenencia y desempeño, arrojando luz sobre el tema pero sin terminar de resolverlo (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983).

De todas las aproximaciones existentes, una de las aportaciones más decisivas para establecer vinculaciones entre pertenencia y desempeño se debe a la integración con la perspectiva de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984). La estrategia de una organización, desde la perspectiva de la Ecología de las Poblaciones, se entiende como una combinación de dos dimensiones, por un lado la amplitud del dominio de actuación y por otro, la manera en cómo explota cada organización las oportunidades de recursos. Respecto a la primera dimensión se distinguen las estrategias "especialistas" y las "generalistas". Las "especialistas" se enfrentan a un dominio estrecho de actividades y las "generalistas" tienen un dominio relativamente amplio (Aldrich, 1979; Carroll, 1984). La segunda dimensión de la estrategia da lugar a las estrategias "r" y las estrategias "k" (Brittain y Freeman, 1980; Hannan y Freeman, 1984). Las estrategias "r" innovan rápidamente para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr la ventaja de ser el primero en el mercado; mientras que las estrategias "k" compiten sobre la base de una utilización más eficiente de los recursos. En definitiva, llegan a identificarse cuatro tipos de estrategias combinando las dos dimensiones anteriores.

Dicho lo cual, es posible la integración realizada por Zammuto (1988), entre la tipología definida por la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984) y la propia Configuración de Miles y Snow (1978). A los tres tipos de estrategias consistentes (excepto la reactiva, que ya se comentó tiene un carácter residual) se añade una cuarta denominada

"emprendedor" (Fouraker y Stopford, 1968), con el fin de adaptar completamente ambas tipologías. Las estrategias resultantes son definitivamente: "Defensor/k-Especialista", "Analizador/k-Generalista", "Emprendedor/r-Especialista" y "Prospector/r-Generalista", siendo esta la ordenación seleccionada para la validación empírica de los resultados aplicados al enfoque teórico seguido en este capítulo.

6.4.- METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Aunque en el Capítulo 1 de la tesis ya se efectuó una detallada descripción de las fuentes estadísticas y de la metodología empleada en el proceso de investigación, se recalca con brevedad en este apartado los principales hitos que jalonan la obtención de los datos que han permitido redactar este último y definitivo capítulo, con objeto de fijar más afinadamente la representatividad de la información obtenida y tratada.

A fin de testar los datos elaborados con la intención de identificar la responsabilidad explicativa sobre la competitividad que se reserva el "efecto empresa", el proceso de investigación abordado con dicho objetivo en el contexto de la tesis se ordenó, en esta ocasión, en tres fases o etapas claramente diferenciadas:

1.- En una primera fase se diseñó la investigación a partir de la consideración de los diferentes planteamientos teóricos que permiten la consecución de los objetivos propuestos. Junto a la revisión teórica se realizó una recopilación de los diversos trabajos sectoriales, dedicados a la actividad hotelera y en general al sector turístico.

2.- La segunda fase de la investigación, que se corresponde con el trabajo de campo, consistió en la confección de los cuestionarios y su posterior distribución a las empresas hoteleras, lo cual constituye finalmente las denominadas encuestas "Hoteles 1" y "Hoteles 2", que sustentan en gran medida esta investigación.

La Encuesta "Hoteles 1", dirigida a una población mayor (totalidad de los hoteles de la Comunidad Valenciana), ha permitido conocer el grado de implantación de los diversos modelos de gestión hotelera y ha recogido una serie de datos de carácter descriptivo, que facilitan la formulación de conclusiones sobre la situación y dinámica actual de los hoteles. Resulta esencial esta encuesta para el diseño y explotación del cuestionario construido y dirigido a la muestra posteriormente seleccionada y que sustenta la Encuesta "Hoteles 2" y el desenlace empírico de este capítulo.

La Encuesta "Hoteles 2", necesariamente de ámbito más reducido, ha pretendido, pues, una profundización en los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola y, más concretamente, en los aspectos internos de sus respectivas empresas hoteleras, a las que se les planteó un listado francamente extenso de cuestiones, consistentes a su vez con los estudios anteriores (Estudio *Delphi*, Estudio de la demanda de los dos

destinos y la Encuesta "Hoteles 1")[118] y con las propias referencias que proponía la revisión teórica.

3.- La tercera y última fase de la investigación puede considerarse como la de mayor complejidad, por lo que ha requerido una mayor atención. Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios que sustentaban las encuestas mencionadas, éstos han sido tratados estadísticamente con el fin de ordenarlos y mostrarlos de una manera que permita su descripción lógica y su posterior interpretación.

Concluyentemente, las fuentes de información que respaldan el planteamiento de este capítulo, han consistido básicamente, pues, en dos encuestas de estructura y aplicación complementarias.

La Encuesta "Hoteles 1" se basaba en un cuestionario estructurado que incluía cuestiones de dos tipos: 1) preguntas cerradas de contestación única y listas de atributos para un aspecto a investigar que debía reconocerse; y 2) preguntas de valoración, utilizando tanto escalas de suma constante, que requieren que el entrevistado reparta una cantidad fija entre varias opciones, como escalas tipo Likert 1-5.

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el programa estadístico SPSS que permite la realización de análisis multivariantes. En concreto, se ha empleado con objeto de efectuar comparaciones de resultados entre los distintos grupos de empresas de los dos destinos turísticos seleccionados, a través de la utilización de indicadores estadísticos descriptivos, tales como la media y la desviación típica, ésta última como medida de dispersión. En la comparación de las medias de las poblaciones se ha acudido al "análisis de la varianza". Otra utilización de este paquete estadístico ha sido la realización de análisis multivariante de tipo *cluster*.

La Encuesta "Hoteles 2" es la que ha constituido la fuente de información de mayor importancia, la cual fue diseñada atendiendo a las proposiciones teóricas de las perspectivas estratégicas consideradas. Este cuestionario, de una mayor extensión en cuanto al número de ítems planteados, ha sido distribuido entre una submuestra de hoteles derivada de la Encuesta "Hoteles 1", de las dos localizaciones de la Comunidad Valenciana representativas del modelo turístico mediterráneo dominante en nuestro país, como son: Benidorm y Peñíscola. Los objetivos de la investigación se han centrado en los aspectos de entornos competitivos, diseño organizativo interno, valores culturales y configuraciones organizativas. El estudio se ha basado en un cuestionario estructurado que incluía también cuestiones de dos tipos: 1) preguntas cerradas de contestación única y listas de atributos para una circunstancia a investigar que debían reconocerse; y 2) preguntas de valoración, utilizando tanto

[118] Ver Cuadro 1.1.

escalas de suma constante, que requieren que el entrevistado reparta una cantidad fija entre varias opciones, como escalas Likert 1-5 (ver Anexo III).

Para el tratamiento de los datos se ha recurrido, de igual modo, el programa estadístico SPSS, que permite la realización de los pertinentes análisis de las estadísticas descriptivas, con la obtención de medidas de tendencia central y dispersión.

Antes de concluir este resumen metodológico de los datos obtenidos, quiere hacerse hincapié en la cuantiosa información obtenida, que no es posible utilizar en toda su dimensión y posibilidades, por lo que en futuros trabajos se pretende profundizar en algunos aspectos, a partir de estos mismos datos. No obstante, también debe reconocerse que en las comparaciones entre los dos destinos estudiados, en numerosas ocasiones los datos no han resultado significativos, de ahí que las tablas que constituyen este capítulo se hayan confeccionado para aquellos casos en que los contrastes estadísticos arbitrados resultasen indicativos en el sentido de la investigación, y se han soslayado aquellos extremos que no aportaban luz. Ello explica la diferencia entre la cuantiosa información que sugiere el cuestionario incluido como Anexo III, y la verdaderamente recogida en estas páginas, empero se ha considerado útil reproducir el cuestionario de la Encuesta “Hoteles 2“, por su capacidad de indicar con mayor claridad los intereses que originariamente perseguía la investigación de esta tesis, en el ámbito del “efecto empresa”.

Por fin, en los apartados siguientes se desarrollan e interpretan con cierta profundidad los resultados emanados del estudio empírico planteado, de donde se extraen las principales conclusiones sobre el valor crítico que desempeña dicho “efecto empresa” en el contexto de la investigación, como máximo factor explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico, producto del posicionamiento competitivo relativo que dicho destino obtiene, a partir de una singular instrumentalización por parte de los negocios allí instalados de sus recursos y capacidades, convertidos en última instancia en elementos distintivos frente a otras empresas y destinos competidores, resultando en tal cometido concluyentes los indicadores procedentes de la Encuesta “Hoteles 2”.

6.5.- ANÁLISIS DE LA DOTACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Seguidamente se va a profundizar en los recursos intangibles más significativos, puesto que, como se ha señalado, suponen la causa última del éxito competitivo de las empresas hoteleras. En concreto, se propone el estudio y caracterización de los recursos que poseen los establecimientos de la “hotelería de litoral” en los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola. Para ello, en un primer momento, se tratan las características globales de los establecimientos hoteleros, distinguiendo a continuación entre los destinos de Benidorm y de Peñíscola, merced a los resultados derivados de la encuesta realizada a los hoteles de ambas localidades. Este análisis

permitirá profundizar, si cabe, en sus diferentes perfiles de empresa e identificar en ellos los posibles puntos críticos de su competitividad.

6.5.1.- Recursos humanos

El producto turístico, al igual que sucede con el producto hotelero, se sustantiva en la prestación de un/os servicio/s a los turistas o clientes. Y precisamente en el ámbito del sector servicios, donde se encuadra la prestación de servicios de índole turística, un elemento que se erige como fundamental es el capital humano. Luego se puede intuir que serán los recursos humanos aquellos factores susceptibles de convertirse en los más importantes en el proceso de *servucción*[119] hotelera. Con la finalidad de confirmar tal extremo, se evalúan a continuación un conjunto de variables[120] capaces de arrojar luz sobre este particular:

1.-Productividad (producción hotel/empleados del hotel).

2.-Conocimientos y habilidades que poseen los empleados a través de medir la inversión en formación realizada[121].

3.-Políticas de promoción y remuneración del personal.

4.-Proyecto de empresa.

5.-Estructura de poder.

6.5.1.1.- Productividad

La productividad de los hoteles de Benidorm es notablemente superior a la registrada por los establecimientos hoteleros de Peñíscola, lo cual establece un claro distanciamiento entre las rentabilidades medias de las respectivas plantas de cada uno de los dos destinos estudiados.

Tabla 6.1.- Productividad de los empleados

Medias	Benidorm	Peñíscola	Estadístico *F*	β
Número de empleados a tiempo completo a finales de 1996	39,90	29,50	0,68	0,4122
Productividad media de los empleados (en pesetas)	10.542.285,1	1.063.190,9	21,35	0,0000

Fuente: "Hoteles 2".

Además, los hoteles de Benidorm registran una cifra más elevada de empleados a tiempo completo, que lo experimentado por Peñíscola, lo que

[119] *Servucción* es un neologismo por el que se designa el proceso de creación de un servicio (Eiglier y Langeard, 1984: 4).

[120] Estas variables son contempladas en Figuerola (1993: 43) en el apartado "acciones a emprender sobre el personal" en las empresas hoteleras.

[121] Para múltiples investigadores la formación es la pieza clave en el desarrollo adecuado y acorde con las necesidades competitivas actuales del entorno de los hoteles (Bigné y Miquel, 1992; Figuerola, 1993; Fridolin, 1993 y Monfort, 1995a).

supone decantar en favor de los establecimientos del destino alicantino una fortaleza competitiva arraigada en unos recursos humanos más identificados con la política de sus empresas, al gozar de una superior estabilidad laboral. Ello significa una mayor profesionalidad potencial de los trabajadores del destino Benidorm, que no se ven obligados, en tanta proporción como ocurre en Peñíscola, a compartir su labor en el sector hotelero con otras ocupaciones, lo que se relaciona con una calidad de servicio también superior y capaz de proporcionar rentas diferenciales a los hoteles de aquél destino.

6.5.1.2.- Conocimientos y habilidades de los empleados

Por otro lado, y complementando a lo anterior, emerge una mejor cualificación de los trabajadores de Benidorm, si se atiende a los mayores esfuerzos que se hacen en este sentido por parte de los hoteles de este destino, en comparación con Peñíscola, tanto en términos de tener implantado en la empresa un plan que vertebre las iniciativas realizadas en formación, como en porcentaje de la inversión total que se destina a este fin.

Fernández (1992: 143) resalta la importancia de la formación y de una política de permanencia del personal en la empresa como medio de interiorizar determinadas habilidades y conocimientos necesarios para construir fuentes de ventajas competitivas. Pese a ello, debe reconocerse en este apartado, que la propia dinámica del negocio hotelero en el litoral Mediterráneo aboca a la estacionalidad en el empleo, es decir, al trabajo discontinuo.

Tabla 6.2.- Formación del personal

	Benidorm		**Peñíscola**	
	Nº	**%**	**Nº**	**%**
Existencia de un plan de formación	13	23,63%	1	11,11
Ji-cuadrado= 1,38 β= 0,24051				
Medias	**Benidorm**	**Peñíscola**	**Estadístico *F***	**β**
% de la inversión total que se destina a formación del personal	2,23	1,00	0,29	0,5949

Fuente: “Hoteles 1” y “Hoteles 2“.

El fuerte componente de recursos humanos que absorbe la elaboración del producto hotelero en particular y turístico en general, convierte a la formación en una herramienta estratégica y en un instrumento de progreso competitivo de aquellos negocios más sensibles con esta realidad. Porque la formación de los recursos humanos proporciona conocimientos nuevos y alienta novedosas capacidades, e incluso mejora la comprensión de los negocios por parte de aquellos trabajadores más capacitados profesionalmente a través de programas de formación.

Con ese bagaje es menos costoso aceptar cambios organizacionales y productivos, y hasta asimilar nuevas técnicas y procesos, aparte de

reorientar a los recursos humanos hacia innovadoras tareas o facilitar la compatibilidad de distintas funciones, quebrando patrones laborales identificados férreamente con rutinas que en numerosas ocasiones se encuentran tecnológicamente resueltas.

En suma, la formación dota de flexibilidad a las empresas, que encuentran en los trabajadores mayor receptividad y disposición a interpretar los cambios sugeridos por el "ápice estratégico"[122], en favor de un posicionamiento más competitivo del negocio, entendiendo aquí la flexibilidad como la versatilidad para desempeñar a la vez distintas tareas o la posibilidad de combinar viejas y nuevas funciones en el entorno de actividad de la empresa, por parte de los empleados y también de los directivos. Pero, además, la formación acaba siendo una forma de impulsar la creación de empleo, pues unos recursos humanos mejor formados tienen más posibilidades de encontrar trabajo o de defender su puesto actual, a través de su continua adaptabilidad a los cambios y nuevas tendencias, lo que refuerza el argumento sobre el valor crítico de la formación.

Con todo, reconocer que se reclama de la empresa hotelera el impulso a la flexibilidad -desde una perspectiva más convencional- de sus plantillas, ya que, en otro caso, las dificultades económicas podrán conducir a situaciones de cierre, puesto que la resistente estacionalidad de la demanda hotelera no permite el mantenimiento de plantillas fijas a lo largo de los doce meses del año (Figuerola, 1993: 44-45). Hecho que no facilita la acumulación por parte de los trabajadores de formación específica e idiosincrásica, fomentando la aparición de una fuerza laboral poco cualificada, sin experiencia y con baja motivación, que entorpece sobre manera las iniciativas de planes de calidad y otras medidas de reorientación de la competitividad, donde la implicación de los recursos humanos deviene vital.

Tabla 6.3.- Políticas de promoción y remuneración (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Criterio básico para la promoción interna (1)	3,91	3,86	4,25	0,69 0,4107
2. Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas (2)	3,39	3,29	3,89	1,60 0,2110
3. Aceptación de la política retributiva y de incentivos	3,17	3,14	3,33	0,41 0,5265
4. Conocimiento por todo el personal de los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos	3,15	3,20	2,89	0,61 0,4377
5. Grado de diferenciación salarial y de *status* por niveles jerárquicos	3,13	3,18	2,89	0,59 0,4449

[122] El "ápice estrátegico" está constituido por los directivos que ocupan el estrato superior de la jerarquía dentro de la organización (Mintzberg, 1979: 44).

6. Grado de acuerdo del personal con los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos	3,07	3,10	2,89	0,49 0,4863
7. Énfasis en recompensas no económicas	2,83	2,76	3,22	1,18 0,2818
8. Participación de los trabajadores en los resultados	2,83	2,84	2,78	0,03 0,8657
9. Caríz de la política salarial (3)	2,82	2,80	3,00	0,13 0,7199

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 la regulación legal y 5 la experiencia y la dedicación del empleado a la empresa.
(2) Escala 1-5, siendo 1 sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua.
(3) Escala 1-5, siendo 1 basada en el tiempo trabajado y 5 basada ampliamente en los resultados del trabajo individual y en equipo.
Fuente: "Hoteles 2".

6.5.1.3.- Políticas de promoción y remuneración del personal

En cuanto a la estrategia de recursos humanos seguida por los establecimientos hoteleros de los destinos turísticos objeto de análisis**,** cabe destacar que existe un mayor grado de conocimiento, así como de aceptación, de los criterios establecidos en el caso del destino turístico Benidorm para evaluar, remunerar y promocionar a los trabajadores de sus hoteles.

Con todo, en ambos destinos destaca el insuficiente grado de conocimiento de los trabajadores respecto a los criterios de evaluación, promoción, recompensas e incentivos, lo que limita su acuerdo con dichos sistemas, que deben jugar un papel incentivador básico entre los recursos humanos, si son correctamente expuestos, entendidos y aceptados.

6.5.1.4.- Proyecto de empresa

La existencia del proyecto de empresa y su difusión a lo largo de toda la organización es ligeramente más patente en el caso de los hoteles del destino Benidorm, aunque resulta manifiestamente mejorable. Lo mismo ocurre con la formulación y divulgación de la "misión"[123] de la empresa, si bien en este aspecto los resultados entre los dos destinos resultan muy próximos, al tiempo que todavía distantes del ideal.

A la hora de valorar la promoción interna, en el caso del destino turístico Peñíscola, existe un mayor convencimiento sobre la necesidad de

[123] El concepto de "misión" en la literatura económica se entiende como aquél *"propósito que trata de recoger la visión global, el papel general o el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno y que justifica su existencia. Como razón de ser, incorpora el conjunto de valores y aspiraciones que tratan de explicar el por qué de la presencia de la empresa y la finalidad social y económica de su actividad. Aun cuando no siempre está formalmente establecida, su reconocimiento expreso implica definir los negocios y las operaciones que distinguen a una empresa del resto de competidores -su filosofía particular- y permite su general conocimiento"* (Cuervo, dir., 1994: 183).

ponderar especialmente la experiencia y dedicación del empleado en la empresa, y no tanto la antigüedad y la regulación laboral, en comparación con el otro destino. Este enfoque repercutirá, sin lugar a dudas, en la motivación mostrada por los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, así como en el rendimiento exhibido por los mismos.

En relación con el sistema implantado en los hoteles para recompensar a los trabajadores, es de destacar que en Peñíscola se vincula el sistema de promoción, evaluación y remuneración por medio de premiar mediante recompensas económicas y no económicas el buen desempeño de los trabajadores y sus esfuerzos en la mejora continua. Asimismo, es de vital importancia recompensar no sólo los logros conseguidos en el ámbito individual sino también colectivo. Por su parte, en el destino turístico de Benidorm, se prima con mayor intensidad mantener un distanciamiento jerárquico marcado por los distintos niveles salariales, y hacer partícipes a los empleados de los resultados de la empresa como medida de motivación y de implicación en el hotel.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Tabla 6.4.- Proyecto de empresa (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Existencia del proyecto de empresa (1)	3,63	3,67	3,37	0,48 0,4927
2. Grado de identificación con la "misión" de la empresa (2)	3,55	3,56	3,50	0,02 0,8945
3. Eslogan de la "misión" de la empresa (3)	3,03	3,12	2,50	1,36 0,2487

(*) Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 no existe y 5 existe, está bien formulado y es conocido por todos los miembros de la organización.
(2) Escala 1-5, siendo 1 la "misión" no ha sido formulada explícitamente y es desconocida por los empleados y 5 la "misión" ha sido explícitamente definida y divulgada, y cuenta con el compromiso de todos los empleados.
(3) Escala 1-5, siendo 1 crear y mantener un negocio lo más rentable posible, 2 distribuir recursos buscando la eficacia y la eficiencia, 3 hacer una empresa con reputación en el mercado, 4 desarrollar productos y mercados mediante la innovación y la formación del personal y 5 desarrollar actividades para satisfacción de todos los miembros de la organización y de la sociedad con una filosofía de calidad total.
Fuente: "Hoteles 2".

Diferencias más notables se observan en el eslogan de la "misión" de la empresa, donde Peñíscola se rezaga notoriamente, lo que infiere una falta de comunicación entre la dirección y los empleados en la interiorización de ese mensaje que intenta resumir aquello que cada empresa pretende hacer llegar a los destinatarios de su producto, vinculado a lo que es su propósito principal al nacer como proyecto empresarial. Así, los hoteles del destino turístico Peñíscola sólo parecen aspirar a distribuir los recursos atendiendo a criterios de eficiencia y eficacia, mientras que los hoteles del destino Benidorm optan por tratar de consolidar una reputación sólida en el mercado, en la mayoría de los casos.

6.5.1.5.- Estructura de poder

En el epígrafe actual se analiza el poder dentro de la organización, asimilando el concepto de poder al de influencia. Mintzberg (1992) diferencia entre influencias externas e internas que afectan a una organización empresarial. Las influencias externas pueden ser ejercidas por los clientes, proveedores, competidores, sindicatos e instituciones socioeconómicas diversas, entre otros. Las influencias internas las poseen el cuadro directivo de la empresa e incluso los trabajadores.

Para el caso de las empresas hoteleras estudiadas, la primera influencia a destacar en el seno de la organización es de naturaleza interna y es la ejercida por los propios empleados de los hoteles. En segundo lugar, señalar el poder informal externo de instituciones socioeconómicas tales como, Cámaras de Comercio, Patronales, Asociaciones de Consumidores, etc. La tercera influencia es la que ejercen los líderes no jerárquicos o círculos de amistades; en general, poderes informales internos. Finalmente, figuran, por este orden, la influencia ejercida por los poderes públicos y por los sindicatos, siendo ambas influencias externas a la organización.

Tabla 6.5.- Estructura de poder de las empresas hoteleras (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Influencia directa de los trabajadores dentro de la organización	3,03	3,14	2,44	4,55 0,0373
2. Influencia sobre la organización de instituciones socioeconómicas diversas	2,35	2,39	2,11	0,76 0,3866
3. Peso e influencia de los poderes informales dentro de la organización	2,28	2,39	1,67	4,67 0,0351
4. Influencia de los poderes públicos sobre la organización	2,13	2,18	1,89	1,07 0,3042
5. Influencia de los sindicatos dentro de la organización	2,12	2,20	1,67	2,13 0,1497

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
Fuente: “Hoteles 2“.

Si se diferencia el análisis atendiendo individualmente a los dos destinos turísticos, se observa como los hoteles del área de Benidorm están en mayor grado sometidos a las influencias que provienen tanto del exterior de la organización como del interior de los hoteles, en comparación con lo que ocurre en el destino Peñíscola, sin que en ninguno de ambos casos se detecte un sobrepeso de dichas influencias, que se sitúan en su mayoría en el tramo de baja influencia.

Tabla 6.6.- Tipos de estructura de poder de las empresas hoteleras

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Fuente central de poder	26,3	20,8	66,7	55,6	33,3
2. Jerarquía con una cúpula	57,9	62,5	90,9	33,3	9,1
3. Red de centros de poder en los nudos	14,0	14,6	87,5	11,1	12,5
4. Galaxia de estrellas	1,8	2,1	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	--	100	--

Fuente: "Hoteles 2".

Asimismo, comentar el tipo de estructura de poder imperante en cada destino turístico, donde sobresale en el caso de los hoteles de Benidorm la jerarquía con cúpula como la forma más representativa, en tanto que en el caso de Peñíscola es la fuente central de poder la fórmula más identificativa de organizar y dirigir los hoteles. Esto es debido claramente a las distintas modalidades de propiedad-control que rigen los hoteles de las distintas localizaciones (aspecto que se abordará en el apartado de recursos organizativos), aunque se puede adelantar que el modelo mayoritario de propiedad-dirección de Peñíscola explica la conducta organizativa asentada en la fuente central de poder.

6.5.2.- Recursos tecnológicos

Se estudiarán bajo este apartado las tecnologías poseídas y/o dominadas por los hoteles. Las empresas encuadradas en el segmento de "hotelería de litoral" deben actuar adecuadamente para poder incidir en los procesos de innovación y tecnificación. La posesión de unos recursos tecnológicos propios se plasmará en los conocimientos y habilidades que tendrán dichas empresas al diseñar y producir sus *outputs*, así como en innovar tanto sus productos como sus procesos (Vera, 1994: 136). Se debería buscar la automatización e incluso la robotización de actividades en la hotelería, tendiendo a lo que actualmente se da en llamar "hoteles inteligentes" (Figuerola, 1993: 47), pero concentrado en aquellas facetas más rutinarias, que son en las que anidan las principales fuentes de errores, sin ser precisamente las más directamente relacionadas con la atención de los clientes y con su satisfacción; apartados en los que cabe mantener siempre una mayor profesionalidad, una dedicación y un desempeño más personal y directo.

A pesar de que la hotelería debe tecnificarse, nunca debe perder de vista los límites precisos, ya que de otra manera se estaría perjudicando la imagen de contacto humano que se debe propiciar a la vez, lo cual constituye una característica peculiar del sector servicios y muy en particular de las profesiones turísticas, tal como son entendidas en la actualidad. Además, el contacto directo con el cliente es una faceta inherente al servicio turístico, que exige continuas intervenciones encaminadas a la satisfacción del turista y a la interiorización de pautas de calidad, las cuales deben adquirir el grado de sólitas entre los recursos humanos que realizan su labor

en el ámbito turístico, con un criterio de competitividad creciente. Sobre este aspecto resulta útil analizar dos posibilidades:

1. -Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología.
2. -Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías.

6.5.2.1.- Servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología

Se abordan ahora los servicios ofrecidos por distintos hoteles, de los dos destinos turísticos analizados, que incorporan algún tipo de tecnología reconocida actualmente como innovadora y capaz de aportar al hotel alguna diferencia significativa respecto a los servicios ofrecidos por sus competidores. En concreto, se quiere hacer referencia a las reservas que se gestionan vía sistemas informatizados (CRS o GDS) y a los sistemas informáticos en la habitación (por ejemplo la conexión a Internet desde la habitación).

Tabla 6.7.- Servicios que ofrecen los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología

Tecnologías	Benidorm		Peñíscola	
	Nº	%	Nº	%
Reservas vía CRS (sistemas informatizados de reservas)	20	36,4	0	0
Ji-cuadrado= 4,26 β= 0,03897				
Sistemas informáticos en la habitación	0	0	0	0

Fuente: "Hoteles 1".

En ese sentido, la utilización de los CRS, ya mencionados en el Capítulo 4 de la tesis[124], tan sólo se encuentra parcialmente extendida entre las empresas del destino turístico de Benidorm, pues llama la atención que ninguno de los hoteles de Peñíscola tenga implantado un sistema de estas características para comercializar sus respectivos productos hoteleros. Los otros servicios analizados, sistemas informáticos en la habitación, no han sido aún instaurados en ninguno de los hoteles de la muestra, lo cual encuentra explicación en el carácter vacacional que tienen los establecimientos de los dos destinos seleccionados, cuando estos servicios se suelen ofrecer con mayor frecuencia, por el momento, entre hoteles de ciudad dirigidos a clientes con motivación a viajar por razón de trabajo y negocios[125].

[124] En dicho capítulo ya se reflexionó en torno a la importancia de estos sistemas en el conjunto de las estrategias hoteleras futuras, si bien se define aquí el concepto de lo que suponen los mismos. Las siglas CRS ("Central Reservations Systems") significan Sistema Computerizado o Informatizado de Reservas. Ahora también se les conoce con la denominación GDS ("Global Distribution Systems"). Se trata de un sistema interorganizativo "*de información automatizado, bien propiedad de una empresa o bien compartido por varias empresas, que participan mediante el uso de redes de telecomunicaciones. Su función consiste en interconectar a dichas organizaciones posibilitando el intercambio electrónico de información y reservas entre la oferta, intermediarios comerciales y la demanda turística. Los CRS más conocidos son SAVIA-AMADEUS, GALILEO, WORLDSPAN y SABRE*" (Molés y Vilasaló, 1996: 427).

[125] A título de ejemplo señalar que hoteles con una clara vocación en el segmento de negocios, como lo es el famoso hotel Huerto del Cura de Elche (Alicante), disponen de este servicio en determinadas habitaciones dedicadas a visitantes que se hospedan por razón de trabajo, además de recibir

6.5.2.2.- Inversiones hoteleras en nuevas tecnologías

Si se analizan las inversiones realizadas durante los últimos tres años en nuevas tecnologías por parte de los hoteles, se constata que pese a que el porcentaje es favorable a los establecimientos de Peñíscola, la diferencia no es significativa con respecto al esfuerzo tecnológico de los hoteles de Benidorm. Esta actuación algo más intensa de los hoteleros del litoral castellonense, se intuye dirigida a paliar el mayor *gap* tecnológico que les separa de algunos de los destinos turísticos competidores.

Tabla 6.8.- Inversiones realizadas en los últimos tres años en recursos tecnológicos

Inversiones recientes (% de la inversión total que se destina a:)	Benidorm	Peñíscola	*F*	β
Nuevas tecnologías (*)	13,04	14,00	0,01	0,9033
Planes de calidad	1,90	0,00	0,64	0,4282

(*) Por tecnologías se entienden en este caso, compra/renovación de ordenadores o programas, nuevos sistemas de climatización o de gestión telefónica, etc.
Fuente: "Hoteles 1".

BIBLIOTECA VIRTUAL

Por otra parte, la diferencia es más acentuada en las inversiones destinadas a "planes de calidad" a favor de los hoteles de Benidorm, frente a los hoteles de Peñíscola que no han realizado inversión alguna por tal concepto en los últimos años.

En una investigación realizada sobre la situación de la empresa hotelera de la Comunidad Valenciana (Camisón, 1995), en la que se indagó sobre la asimilación y utilización de los sistemas de información y de la gestión de las tecnologías de la información, se dedujo que los hoteles, en general, no aprecian el valor estratégico de este tipo de tecnologías. De sus conclusiones se extrae que los hoteles se limitan a utilizar las posibilidades que les brindan las tecnologías de la información a su alcance, en aplicaciones a procesos y métodos convencionales, en vez de utilizarlos para romper barreras con el entorno y como elemento de incremento de la competitividad, existiendo un colectivo de hoteles que de manera abierta mantenían una decisión firme de no implantar estas tecnologías pese a ser conocedores de sus ventajas. Lo dicho pone de manifiesto una planta hotelera que se encuentra en una fase inicial de modernización en este tipo de tecnologías, con la consabida problemática que esto puede ocasionar de no atajarse el atraso acumulado en esta parcela.

En suma, aunque de la información suministrada por la Encuesta "Hoteles 2" cabe deducir un grado incipiente en la utilización de las tecnologías de la información por parte de las empresas hoteleras de los destinos en estudio, los resultados evidencian, pese a todo, una superioridad relativa de los hoteles de la costa de Benidorm con respecto a los de Peñíscola.

reservas de alojamiento y de otros servicios (p. e. alquiler de vehículos) a través de Internet. Todo ello respalda la hipótesis respecto a que la clientela de los destinos de Benidorm y Peñíscola responde a un patrón de consumo diferente, que no exige todavía este tipo de servicios.

6.5.3.- Reputación o recursos comerciales

La reputación, también denominada por algunos autores como recursos comerciales, trata de averiguar la imagen del establecimiento hotelero ante los clientes, por medio de las siguientes áreas:

1.- Atención personalizada, evaluada a través de los indicadores: habitaciones por empleado y camas por empleado.

2.- Dinamismo del hotel, medido a través de las renovaciones que han experimentado los establecimientos desde su construcción.

3.- Sistema de comercialización, reflejado por las características que presentan las reservas realizadas en los establecimientos hoteleros.

4.- La lealtad de los clientes, identificada por la frecuencia de repetición en el mismo hotel.

6.5.3.1.- Atención personalizada

El indicador "empleados/habitación" o "empleados/cama" está siendo ampliamente utilizado para estudiar al conjunto de las empresas hoteleras. Con relación a esta ratio, se ha señalado la necesidad de "*optimizar la relación empleados por habitación*" (Figuerola, 1993: 44). Pero, además, debe mantenerse una excelente calidad en la prestación del servicio hotelero, lo cual se encuentra condicionado por una relación positiva entre empleados y habitaciones, si bien no es posible sostener una plantilla superior (lo cual revertiría en una ratio también superior) con unas productividades inferiores, por el mero hecho de intentar transmitir una imagen de calidad de servicio, al tener el hotel un número más elevado de empleados, cuando tal situación es incompatible con la estructura financiera y experiencia de funcionamiento del negocio.

Tabla 6.9.- Indicadores de la atención personalizada

Media	Benidorm	Peñíscola	*F*	β
Camas/empleado	9,03	8,53	0,04	0,8425
Habitaciones/empleado	4,64	4,25	0,10	0,7553

Fuente: "Hoteles 1".

De acuerdo con la información elaborada sobre los indicadores de atención personalizada, se pone de manifiesto que los clientes del destino turístico Peñíscola recibirán, en principio, una ligera mejor atención que los clientes de Benidorm, de acuerdo con los valores absolutos obtenidos, si bien no resultan estadísticamente significativos. Ello concuerda con la ratio analizada anteriormente sobre la productividad de los trabajadores, que era muy superior entre los hoteles del destino de Benidorm, lo cual abunda en la escasa representatividad de los resultados *a priori* favorables del destino Peñíscola, que se desvanecen cuando se interpretan el marco de la rentabilidad de los negocios hoteleros.

6.5.3.2.- Dinamismo del hotel

El análisis de la antigüedad media de los hoteles de los dos destinos, evidencia que no existen diferencias significativas en cuanto al año medio de apertura (1972'58 en el caso de Benidorm y 1971'12 en Peñíscola), lo cual exige estudiar con mayor profundidad el dinamismo de estas empresas, asociado a su capacidad de renovar la planta hotelera, dada la proximidad encontrada entre los años de inauguración de los establecimientos.

Tanto los hoteles de Benidorm como los de Peñíscola han sufrido alguna renovación importante tras su construcción. Ahora bien, el matiz de dicha intervención sí establece diferencias sustanciales en el concepto de adecuación competitiva de las instalaciones. Así, los hoteles del destino Peñíscola han optado en mayor medida por la renovación integral o renovación parcial con habitaciones incluidas, mientras que entre los establecimientos de Benidorm destaca el alto grado (36% de los casos, por ninguno de Peñíscola) que ocupa la renovación parcial del hotel (vestíbulo, salones, recepción y/o fachada), respondiendo esta actuación a un intento de modificar la imagen exterior del hotel, sin atender a las exigencias de la demanda turística actual, en cuanto al confort y medios a disposición de la clientela en las habitaciones, que es el espacio utilizado con mayor intensidad en el transcurso de su estancia.

Tabla 6.10.- Dinamismo de los establecimientos hoteleros

Hoteles que han experimentado alguna renovación importante tras su construcción	% Benidorm	% Peñíscola
Hoteles con renovación importante tras su construcción	90,9	100,0
Ji-cuadrado= 0,79 β= 0,37411		
÷! **Renovación integral del hotel (*)**	46,0	62,5
Ji-cuadrado= 0,75 β= 0,38587		
÷! **Renovación parcial del establecimiento con habitaciones***	34,0	37,5
Ji-cuadrado= 0,37 β= 0,84666		
÷! **Renovación parcial del establecimiento (vestíbulo, salones y/o recepción) (*)**	30,0	0,0
Ji-cuadrado= 3,24 β= 0,07198		
÷! **Fachada externa (*)**	6,0	0,0
Ji-cuadrado= 0,51 β= 0,47680		

(*) Posibilidad de respuesta múltiple.
Fuente: "Hoteles 1".

La valoración comparada de los hoteles de Benidorm y Peñíscola viene a indicar que los hoteles de este segundo destino han modernizado comparativamente sus instalaciones en mayor medida y más recientemente. Lo que se sustancia en una planta especializada en el segmento de

"hotelería de litoral" más moderna y dinámica en el conjunto de la oferta habilitada en el destino Peñíscola.

6.5.3.3.- Sistema de comercialización

Es de vital importancia para los hoteles dar a conocer o comunicar su producto, así como todas las posibilidades de un determinado destino turístico. De acuerdo con ello, el sistema de comercialización de los hoteles del destino turístico Benidorm es mucho más sólido que el que ostentan los establecimientos de Peñíscola; es decir, los primeros son capaces de comercializar con mayor eficacia sus ofertas de alojamiento. Esta afirmación se sostiene sobre la base de analizar que los sistemas de reservas que dan mayor porcentaje de facturación sobre el total a los hoteles de Benidorm, en comparación con los del otro destino, radican en los clientes canalizados por los *touroperadores* y las agencias de viajes.

Tabla 6.11.- Sistemas de comercialización

	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	β
Reserva directa cliente-hotel	16,38	84,38	67,43	0,0000
Agencia de viajes	33,31	7,50	4,28	0,4290
Touroperadores	33,53	7,50	3,66	0,0603
Sistema informatizado de reservas (CRS)	5,42	0,00	0,46	0,4990
Central de reservas de la cadena	9,62	0,00	1,26	0,2658
Compañía aérea	0,00	0,00	0,00	1,0000
Envío de otro hotel	0,09	0,62	2,62	0,1108
Envío de otro hotel de una agrupación voluntaria	0,00	0,00	0,00	1,0000
Otros intermediarios	1,65	0,00	0,15	0,7030

Fuente: "Hoteles 1" y "Hoteles 2".

Tal hecho responde a esa superior dependencia, ya estudiada en el Capítulo 3, de los hoteles de Benidorm respecto a la comercialización externa, que si por un lado favorece una mayor capacidad de llegar a la potencial demanda, por otro lado conlleva servidumbres respecto a la "precio-aceptación" de las condiciones impuestas por los grandes de la comercialización internacional (*touroperadores*) ante todo, y por las agencias de viajes, siendo ambos colectivos de intermediarios los responsables de la reducción en el margen de rentabilidad de los hoteles en concepto de las estancias generadas por los turistas.

Sin embargo, en Peñíscola la máxima explicabilidad de la comercialización obedece a la reserva directa de los clientes (85% de las ventas), lo cual si bien tiene el riesgo de dificultar unas mejores previsiones sobre la demanda, tiene por contra la ventaja de realizar sus ventas con un

reducido coste de intermediación, lo cual revierte finalmente en una superior rentabilidad de la planta hotelera del destino.

No obstante, la solución no parece encontrarse en ninguno de los dos extremos, bien al contrario, la comercialización a través de un *touroperador* regional, a ser posible con presencia de empresas hoteleras de los destinos implicados en las promociones turísticas, agregándole la combinación de sistemas distintos de comercialización como los descritos en la Tabla 6.11, serían los medios que asegurasen una mayor estabilidad del mercado hotelero del litoral valenciano, permitiendo así políticas de empresa más audaces e independientes, alejadas de la presión que hoy ejercen los grandes consorcios multinacionales en Benidorm, y no huérfanas de recursos complementarios a la venta directa como se registra mayoritariamente en Peñíscola.

Pese a todo, del análisis de los datos se deriva una actitud más activa de los hoteles de Benidorm. Los hoteleros de Peñíscola para comercializar sus ofertas eligen prioritariamente esperar al cliente detrás del mostrador, en vez de comercializar profusamente sus productos como hacen los hoteleros de Benidorm, obligados a ello en mayor proporción por el elevado nivel de competencia que se registra entre la numerosa oferta de establecimientos existente en este segundo destino.

Tabla 6.12.- Promedio de tasa de ocupación hotelera

Promedio	Benidorm	Peñíscola	*F*	β
Temporada alta	90,96	84,00	3,75	0,0581
Temporada media	81,90	48,00	35,35	0,0000
Temporada baja	78,89	23,75	34,63	0,0000
Promedio anual	71,50	61,67	0,21	0,6642

Fuente: “Hoteles 1”.

La superior comercialización del producto hotelero por parte del destino turístico Benidorm, con su acción más dinámica dentro de las peculiaridades y restricciones señaladas, recibe mayor apoyo si se correlaciona a su vez con las tasas de ocupación de esos hoteles. Ese hilo argumental lleva a la tasa de ocupación promedio anual, que se sitúa en los hoteles de Benidorm muy por encima de la media alcanzada por los hoteles de Peñíscola. Por temporadas, las diferencias existentes se acentúan en la temporada media y aún más en la temporada baja, cuando las distancias en el grado de ocupación entre los hoteles de Benidorm y Peñíscola se distancian en más de 55 puntos a favor de los primeros. Se concluye, pues, que los hoteles de Benidorm resuelven con mayor éxito las temporadas medio-bajas, mostrando éstos una singular capacidad para comercializar su producto hotelero, que no se encuentra al alcance de los hoteles del otro destino, a pesar de que ambos se benefician del turismo social y de tercera edad en temporadas de menor afluencia de la demanda.

De nuevo sobresale la urgencia de Benidorm por explotar su elevada densidad hotelera, lo que le exige reclamar permanentemente una mayor proporción de los dos mercados señalados (social y tercera edad), como fórmula de supervivencia de su modelo, sumamente ajustado en el precio, en busca de una mínima rentabilidad que evite el recurso a cierres estacionales.

6.5.3.4.- Lealtad de la clientela

Tanto el número medio de clientes como el de pernoctaciones resulta extremadamente favorable a los establecimientos hoteleros que pertenecen al destino turístico de Benidorm, con diferencias muy expresivas respecto a Peñíscola, ya que en aquél destino el promedio de clientes de la planta hotelera es muy superior, al igual que el número medio de pernoctaciones realizadas por éstos. De ambos indicadores se derivan unas estancias medias en los establecimientos hoteleros de 5'18 días en Benidorm y de 3'48 días en Peñíscola. Ello representa dos pautas de conducta sustancialmente diferentes entre los clientes de cada uno de los dos destinos, que repercute también en una divergente explotación comercial. De tal manera que en el caso de estancias prolongadas, asociadas a clientes con un nivel de gasto supuestamente superior, se requiere un menor volumen de reposición de determinados servicios hoteleros, lo que repercute en una reducción de determinados costes por los servicios y, en definitiva, se traduce en un mayor beneficio de explotación.

Tabla 6.13.- Promedio de clientes y de pernoctaciones realizadas

Media	Benidorm	Peñíscola	*F*	β
Clientes en 1996	18.653,96	13.128,75	0,30	0,5890
Pernoctaciones en 1996	96.762,93	45.726,50	3,01	0,0907

Fuente: "Hoteles 2".

Abundando en el perfil de los clientes del producto "hotelería de litoral", resaltar como característica de la demanda de los establecimientos hoteleros de Benidorm, su estrecha dependencia de clientes esporádicos y de aquellos calificados de "una sola vez", lo que cristaliza en un bajo nivel de fidelidad de esos clientes fijos (37'5% del total de la facturación) en los que sustentar el funcionamiento del negocio. Contrariamente, la situación advertida en el caso de Peñíscola es radicalmente distinta, pues en este destino la fidelidad de los turistas es elevada, como lo certifica que más del 60% de la facturación hotelera se deba a clientes fijos. Ello también contribuye a explicar esa relativa relajación en la comercialización del producto hotelero de Peñíscola, al contar con unos niveles de negocio asegurados por un turismo fiel a la propuesta de esta histórica ciudad turística del litoral castellonense.

Tabla 6.14.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la frecuencia de repetición

Frecuencia de repetición	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	β
Clientes fijos	37,52	60,01	4,72	0,0337
Clientes esporádicos	40,31	29,37	0,93	0,3380
Clientes de una sola vez	22,17	10,62	1,20	0,2781

Fuente: "Hoteles 1".

Complementariamente a lo indicado, subrayar que la imagen proporcionada por los diferenciados orígenes de la facturación hotelera que se registran entre Benidorm y Peñíscola, son avalados por otros aspectos que profundizan en esta misma vertiente, explicando otras peculiaridades que condicionan en última instancia la comercialización de los establecimientos hoteleros.

Tabla 6.15.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la naturaleza del producto que comercializan

Naturaleza del producto	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	β
Estancias programadas	79,33	42,50	11,50	0,0012
Estancias no programadas	20,67	57,5	11,50	0,0012

Fuente: " Hoteles 1" y "Hoteles 2".

Así se deben enmarcar los resultados de la facturación debida a estancias programadas, que explican más del 79% del volumen total de Benidorm, lo que se encuentra relacionado con su dependencia de la comercialización ajena del destino y de su producto hotelero, en tanto que Peñíscola, por este mismo concepto, tan sólo efectúa el 42'5% de su facturación hotelera, residiendo el resto en las estancias no programadas, realizadas por esa clientela que directamente se dirige al hotel. Este hecho provoca mayores problemas en Peñíscola, ante la imposibilidad de responder a toda la demanda en determinados momentos de la temporada alta (*overbooking*), dada la costumbre arraigada de sus clientes de acudir puntualmente, sin esa antelación en las reservas que tanto beneficia a Benidorm y a su modelo hotelero, que conoce con un margen amplio de tiempo, los momentos de mayor tensión de la demanda, lo que le permite una mejor organización de los intereses empresariales de la planta hotelera.

Tabla 6.16.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la organización

Organización	% Facturación Benidorm	% Facturación Peñíscola	*F*	β
Clientela de grupo	48,38	10,00	8,65	0,0046
Clientela individual	51,62	90,00	8,65	0,0046

Fuente: "Hoteles 1".

Lo anterior queda corroborado por la constatada relevancia que desempeña la facturación realizada a clientes individuales, que en Peñíscola

supone el 90% del total, por ser el público preferente de su modelo hotelero; mientras que en Benidorm esta cifra desciende hasta el 51'6%, debido al comentado peso que en este destino ostentan los consorcios de la comercialización turística, responsables de la canalización de turistas en grupo, que representan el restante 48% de los clientes de Benidorm, frente a un reducido 10% en Peñíscola.

6.5.4.- Recursos organizativos

Se pretende profundizar en el seno de la organización hotelera de los destinos sometidos a estudio, y estudiar su capacidad o no de combinar todos aquellos recursos que adecuadamente articulados hacen crecer a una empresa. Consiste, por tanto, en indagar sobre la facultad potencial de las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola por gestionar correctamente el conjunto de recursos que poseen, saldo de su experiencia y tradición en el mercado. Con ese objetivo se investigarán los siguientes aspectos relacionados con los destinos turísticos:

1.- Propiedad-control de los hoteles.

2.- Sistema de dirección.

3.- Competencias directivas.

4.- Cultura y clima organizativo.

5.- Comunicación interna.

6.5.4.1.- Propiedad-control de los hoteles

La planta hotelera de la muestra tiene una estructura de gestión típica de un negocio fragmentado, dominado por PYME familiares, coincidente con la situación que aparece tanto en el resto de la Comunidad Valenciana como en el conjunto de España[126]. La existencia de una mayoría de PYME familiares explicaría la lejanía de estas empresas con relación al modelo de empresa *managerial* (Camisón, 1997a)[127]. Sin embargo, y pese a esto, resulta operativo afrontar un análisis diferenciando empresas de Benidorm y de Peñíscola, del que se pudieran obtener resultados más particularizados y clarificadores.

Para ello, se recurre en un primer instante al estudio de la propiedad de las empresas, de donde se deduce que la inmensa mayoría de los hoteles investigados en Peñíscola son de propiedad familiar[128]. En los

[126] Un análisis detallado de la planta hotelera valenciana, comparado con la del resto de regiones del Mediterráneo español fue desarrollado en el Capítulo 4 de la tesis, específicamente en el Epígrafe 4.5.- *El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: posicionamiento comparativo en el Mediterráneo español*.

[127] Camisón (1997a) utiliza está caracterización para referirse al total de la PYME industrial española, que también responde al modelo de empresa familiar.

[128] Recuérdese que en el Capítulo 3 ya se trató el reducido papel de las cadenas hoteleras en el destino Peñíscola, reduciéndose el protagonismo de tales negocios básicamente a una cadena

hoteles de Benidorm, pese a que la modalidad familiar es la que muestra una mayor propensión, también han ido tomando carta de naturaleza las modalidades de inversores ajenos a la gestión del negocio y las cadenas hoteleras, encontrándose ambas figuras de propiedad repartidas por igual. En consecuencia, las empresas de la costa de Castellón, representadas por los negocios hoteleros de Peñíscola, por término medio difieren más del modelo de empresa *managerial*.

Tabla 6.17.- Clase de propiedad de los hoteles

	Benidorm			Peñíscola		
	Número	**% horiz.**	**% vert.**	**Número**	**% horiz.**	**% vert.**
Hotel familiar	27	77,1	49,0	8	22,9	88,89
Inversores ajenos a la gestión del negocio	14	100	25,5	--	--	--
Cadenas hoteleras (*)	14	93,33	25,5	1	6,67	11,11
Organismos Públicos	--	--	--	--	--	--
Totales	55	--	100	9	--	100
Ji-cuadrado= 7,33 β= 0,02559						

(*)Se considera que un hotel integrado en una cadena es propiedad de la cadena cuando ésta tiene participación en el capital del hotel.
Fuente: "Hoteles 1".

Asimismo, en Camisón (1997a), dentro del análisis sobre la competitividad de la PYME industrial española allí realizado, se presenta, entre otros, un análisis de la conexión directivo y propietario del capital[129], que resulta de gran utilidad a los intereses de la investigación de esta tesis. En aquél trabajo se advierte que los efectos negativos de este vínculo estarían relacionados con la falta de una competencia mínima garantizada en los gestores y en sus criterios de decisión e inversión. Ese tándem directivo-propietario, subsumido en una sola figura, presenta una baja preparación profesional, pudiendo conducir a las empresas hacia una gestión que carezca de enfoque estratégico alguno.

Tabla 6.18.- Estructura de propiedad-control en los establecimientos hoteleros

¿La propiedad ejerce también de dirección?	Benidorm			Peñíscola		
	Número	**% horiz.**	**% vert.**	**Número**	**% horiz.**	**% vert.**
Sí	23	71,88	41,8	9	28,12	100,0
No	32	100	58,2	--	--	--

hotelera de carácter regional, con sede en Benidorm (Servihotel-Group), a la que ya se hizo referencia en el Epígrafe 5.4.

[129] En su investigación se afirma que existen dificultades de implantar el modelo de empresa "ideal" en empresas familiares de primera generación, como es el caso de la gran mayoría de los negocios hoteleros estudiados, por la existencia de una alta identificación propiedad-control en ellas.

Totales	55	--	100	9	--	100
Ji-cuadrado= 9,46 β= 0,00210						

Fuente: "Hoteles 1".

Teniendo en consideración este planteamiento, se puede asumir que la profesionalización de la dirección del establecimiento hotelero está relacionada con que la propiedad ejerza o no el papel directivo del hotel. Se asume que habrá mayor profesionalización de la dirección, cuando exista una división entre accionistas y directivos. Con esta proposición presente, se puede corroborar que los hoteles de Benidorm muestran una mayor tendencia a ser dirigidos por directivos que han recibido una adecuada formación en gestión de empresas (58,2% de los casos), mientras que en el caso de Peñíscola no existe separación entre propiedad y dirección en los casos estudiados. Por lo tanto, ese predominio de la propiedad familiar que quiere retener la dirección efectiva de la empresa, puede conllevar que ésta permanezca poco profesionalizada, limitando con ello las vías coherentes de crecimiento del negocio (Fernández, 1992: 139-140).

6.5.4.2.- Sistema de dirección

En este punto se pretende caracterizar el sistema de dirección de la empresa hotelera de Benidorm y Peñíscola. Para ello, se han analizado el uso por parte de estos hoteles de las técnicas de dirección, más en concreto, la utilización que hacen de los sistemas de planificación-control formalizados y se ha profundizado en su naturaleza y características.

Tabla 6.19.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: uso de técnicas de dirección

	Total		% Benidorm		% Peñíscola		*F*
	Sí	**No**	**Sí**	**No**	**Sí**	**No**	**β**
1. Utilización de técnicas formales de decisión	72,1	27,9	75,5	24,5	50,0	50,0	2,24 0,13418
2. Utilización de métodos de previsión	83,6	16,4	86,8	13,2	62,5	37,5	2,99 0,08364
3. Utilización de técnicas formales de planificación-dirección	74,2	25,8	79,2	20,8	44,4	55,6	4,86 0,02738

Fuente: "Hoteles 2".

Los resultados ponen de relieve que los hoteles del destino turístico de Benidorm recurren con mayor frecuencia al empleo de técnicas formalizadas de planificación y previsión, en comparación a los hoteles de Peñíscola. En general, se extrae una voluntad explícita y activa de los hoteles de Benidorm hacia un compromiso con los sistemas formales de planificación y control.

La naturaleza de los sistemas de dirección en las empresas de Benidorm se concreta en gran parte de los casos en la implantación de sistemas de dirección estratégica, tendentes tanto a posicionarse estratégicamente en los mercados, como a gestionar adecuadamente las

competencias críticas para el éxito competitivo en el negocio hotelero, representando dichos extremos un 40% de las decisiones directivas. Entre los hoteles de este destino, los sistemas directivos convencionales tienen un claro segundo papel.

Tabla 6.20.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: naturaleza del sistema de dirección

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. No formalizado, basado en la intuición y la experiencia	15,5	12,0	66,7	37,5	33,3
2. Elaboración de presupuestos	8,6	8,0	80,0	12,5	20,0
3. Elaboración de presupuestos y planes para cada área a corto plazo	13,8	12,0	75,0	25,0	25,0
4. Elaboración de planes a largo plazo (+ 1 año)	8,6	10,0	100,0	0,0	0,0
5. Planes estratégicos	6,9	6,0	75,0	12,5	25,0
6. Sistema de dirección estratégica orientado a alcanzar y mantener una posición competitiva fuerte en base al análisis de fortalezas y debilidades	22,4	26,0	100,0	0,0	0,0
7. Sistema de dirección estratégica enfocado a la planificación de las competencias críticas para el éxito de la actividad	13,8	14,0	87,5	12,5	12,5
8. Gestión concentrada en problemas diarios o resolución de problemas corrientes	10,4	12,0	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	--	100	--
		F= 8,17		β= 0,31778	

Fuente: "Hoteles 2".

Por su parte, los hoteles de Peñíscola optan prioritariamente por basarse en la intuición y la experiencia (37,5% de los casos) o en elaborar presupuestos y planes a corto plazo para las distintas áreas de la empresa, recurriendo exclusivamente a la extrapolación de datos del pasado (25%), lo que significa una escasa familiarización con los sistemas directivos estratégicos y vanguardistas, que se encuentran detrás de los negocios de mayor éxito.

6.5.4.3.- Competencias directivas

En este apartado se ha definido el perfil de los directivos de las empresas hoteleras de los dos destinos turísticos estudiados, a partir de aquellas variables que han mostrado unas diferencias más significativas entre ambos. Para ello, han sido agrupados los indicadores

preseleccionados en torno a dos grandes categorías: 1ª) la cualificación y 2ª) la mentalidad del directivo. En la primera categoría se analiza la competencia para resolver problemas y los conocimientos, la personalidad, la capacidad para ejercer el poder en la organización y el estilo de liderazgo. En la segunda categoría, se analiza su conocimiento y percepción del entorno.

En todos los aspectos relacionados con el directivo hotelero, los resultados favorecen a los del destino turístico de Peñíscola, tal y como se advierte en la Tabla 6.21, que traza un perfil diáfano de la personalidad directiva de los responsables empresariales de los negocios de los dos destinos estudiados. Aun así, resulta clarificador profundizar en diversos matices que modelan los perfiles directivos aplicados en los establecimientos hoteleros de cada uno de los destinos, que acaban siendo ciertamente diferentes.

Tabla 6.21.- Perfil directivo de las empresas hoteleras (*)

Perfil directivo	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
Competencias para resolver problemas/conocimiento				
1. Capacidad para la adopción de decisiones	3,94	3,87	4,33	2,80 0,0997
2. Forma de resolver los problemas (1)	3,57	3,52	3,89	0,87 0,3552
3. Enfoque en la asignación de recursos (2)	2,73	2,78	2,44	0,69 0,4087
Talento/personalidad				
1. Confianza	4,16	4,11	4,44	1,66 0,2029
2. Capacidad de adaptación a situaciones difíciles	3,89	3,83	4,22	3,37 0,0715
3. Capacidad de innovación y de creatividad	3,74	3,69	4,00	1,71 0,1962
Posición de poder/ejercicio del poder				
1. Influencia sobre la organización	3,68	3,57	4,33	6,41 0,0141
2. Influencia sobre el Consejo de Administración	3,39	3,23	4,33	7,51 0,0081
3. Propensión a usar el poder	2,79	2,77	2,89	0,14 0,7149

Perfil directivo (continuación)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
Estilo/habilidad del liderazgo				
1. Lealtad a la empresa	4,57	4,52	4,89	2,83 0,0979
2. Habilidad para inspirar la aceptación del cambio	3,74	3,65	4,22	7,57 0,0079

3. Tendencia a la delegación de autoridad e incentivar a los demás para hacerlo	3,69	3,64	4,00	1,51 0,2242
Conocimiento/percepción del entorno				
1. Reacción de la empresa ante los cambios en su entorno producidos en los últimos años (3)	4,32	4,35	4,11	0,56 0,4582
2. Conducta en situaciones de crisis (4)	3,93	4,00	3,56	1,14 0,2906
3. Capacidad de planificación a largo plazo	3,53	3,56	3,33	0,74 0,3934

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Para cada bloque de variables, las respuestas se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 buscando precedentes, 2 modelizando, 3 analíticamente, 4 intuitivamente con apoyo analítico y 5 creativamente con apoyo analítico.
(2) Escala 1-5, siendo 1 tradición, 2 racionalidad, 3 oportunidades de mercado, 4 creación de oportunidades relacionadas y 5 creación de oportunidades radicales.
(3) Escala 1-5, siendo 1 desinterés o reacción muy tardía y 5 alto compromiso con decisión y rapidez.
(4) Escala 1-5, siendo 1 esperar a ver los acontecimientos y 5 aprovechamiento activo para descubrir nuevas oportunidades.
Fuente: “Hoteles 2“.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En relación con las competencias necesarias para resolver los problemas que se le van presentando a la organización, puede afirmarse que los directivos de Peñíscola exhiben una mayor capacidad, tanto para adoptar decisiones, como para resolver los problemas mediante la intuición y el apoyo de instrumental analítico. En cuanto al enfoque en la asignación de recursos, mientras que los hoteles del litoral castellonense optan por la aplicación de la racionalidad, los de Benidorm, más abiertos al exterior, se acercan algo más a la explotación de las oportunidades de mercado.

De las distintas facetas de personalidad que se han estudiado, aquéllas que han mostrado mayores diferencias entre los hoteles de los dos destinos han sido: la confianza, la capacidad de adaptación a situaciones difíciles y la capacidad de innovación, expresando ello dos formas distintas de afrontar la gestión hotelera, en justa correspondencia a dos modelos de personalidad directiva claramente distintos. En Peñíscola se reconoce una mayor identificación con el negocio de los gestores-propietarios, mientras que en Benidorm la gestión de los establecimientos no coincide en tanta medida con la propiedad.

La influencia del directivo sobre la organización, así como sobre el consejo de administración de la empresa, es mayor en el caso de los hoteles de Peñíscola, seguramente debido a esa particular estructura de propiedad-control, que les caracteriza como hoteles principalmente de naturaleza familiar. El uso del poder se relativiza en los dos destinos, ocupando un lugar menos destacado.

Al abordar el estilo y la habilidad del liderazgo, las principales divergencias entre ambos destinos se encuentran en las variables de lealtad a la empresa, habilidad para inspirar la aceptación del cambio y tendencia a la delegación de autoridad. En estas dimensiones los resultados del estudio

también favorecen a los hoteleros del área geográfica de Peñíscola en comparación con los del otro destino turístico.

En la última variable analizada, conocimiento del entorno que rodea a las empresas, los resultados respaldan, como era de suponer, a los hoteles de Benidorm, que evidencian una mayor disposición a reaccionar ante los cambios del exterior, intentando aprovechar con mayor énfasis las situaciones de crisis para aprender y, mostrando, también, una mayor capacidad de planificar a largo plazo. Estos resultados concuerdan y son coherentes con los vistos anteriormente, relativos al sistema de dirección de estas empresas, que registraban una mayor tendencia hacia la implantación de sistemas de dirección estratégica, donde las lecturas emandas del entorno resultan de prioritaria aplicación.

Complementariamente a lo expuesto, se detallan los resultados de los elementos motivadores que afectan a los directivos de los hoteles de Benidorm y Peñíscola, siguiendo parcialmente la tipología que establece Maslow[130] (Cuervo, dir., 1994: 236) en su jerarquía de necesidades, donde razona las prioridades de la motivación del ser humano, que resultan sumamente esclarecedoras de las conductas directivas, tal como se infiere de la información recabada en la fase de recopilación de los datos que respaldan este capítulo.

En Benidorm la motivación principal de los hoteleros es la autorrealización, seguido del éxito profesional y el deseo de logro. Por su parte, los hoteleros de Peñíscola, en primer lugar valoran conseguir éxito profesional y posteriormente consideran el prestigio y la autorrealización, con idéntica intensidad. Cabe mencionar que los directivos de los hoteles de Peñíscola han concedido más puntuación a cada una de las variables estudiadas que los de Benidorm (ver Tabla 6.22), y que las diferencias entre los dos destinos han sido estadísticamente significativas en los casos del éxito profesional, el prestigio y el dinero.

Tabla 6.22.- Valores, normas y objetivos personales de los directivos de las empresas hoteleras (*)

Perfil directivo (objetivos personales)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Autorrealización	4,33	4,31	4,44	0,33 0,5698
2. Éxito profesional o promoción	4,20	4,14	4,56	2,86 0,0962
3. Deseo de logro	4,03	4,00	4,22	0,47

[130] La aportación de Abraham H. Maslow tiene su principal virtud en la priorización de las necesidades humanas, de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta de las personas. Los dos trabajos referenciales de esta autor, en los que descansan sus aportaciones los constituyen un artículo publicado en 1943 en *Psycological Review*, en el número de julio, con el título "A theory of human motivation"; y su más conocida obra *Motivation and personality*, publicada en 1954 por la editorial Harper de Nueva York (existe versión en español publicada en 1991 por la editorial Díaz de Santos bajo el título *Motivación y personalidad*).

				0,4952
4. Integración en grupo social	4,00	3,96	4,22	0,95 0,3339
5. Deseo de prestigio	3,85	3,74	4,44	4,90 0,0309
6. Dinero	3,35	3,23	4,00	5,28 0,0252

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
Fuente: "Hoteles 2".

Finalmente, se ha tratado la experiencia y la cualificación de los directivos de los destinos turísticos. Los datos evidencian unas diferencias que favorecen a los hoteleros de Benidorm en todos las variables estudiadas. En ese sentido, éstos tienen mayor experiencia directiva, más años de experiencia internacional y un conocimiento de idiomas extranjeros superior. El número de puestos de dirección ocupados previamente también es superior en el caso de Benidorm, debido en gran parte a que las empresas de este destino mantienen una separación en la estructura de propiedad y dirección de los establecimientos hoteleros, circunstancia que no se produce en Peñíscola como ya se ha visto. En definitiva, la dirección de los hoteles de Benidorm resulta mucho más profesionalizada.

Tabla 6.23.- Experiencia y cualificación de los directivos de las empresas hoteleras

Perfil directivo (otros)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Años de experiencia directiva	12,55	12,97	9,87	0,67 0,4149
2. Número de puestos de dirección previos	1,72	1,92	0,50	3,25 0,0768
3. Años de experiencia internacional	1,84	2,02	0,57	0,49 0,4852
4. Conocimiento de idiomas	3,46	3,53	3,00	1,10 0,2993

Fuente: "Hoteles 2".

6.5.4.4.- Cultura y clima organizativo

A continuación se plasma un diagnóstico de la cultura[131] y del clima organizativo de las empresas hoteleras de los dos destinos turísticos estudiados. A pesar de que se tuvo consciencia desde un principio respecto a la dificultad que entraña profundizar en este aspecto en cualquier organización, se planteó un conjunto de preguntas que trataban de

[131] Se entiende por cultura empresarial al conjunto de valores, normas, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, etc., que existen en una compañía y que cumplen los requisitos de ser elementos cualitativos, difíciles de ser explicitados y que configuran la manera peculiar de comportarse las personas en el seno de la empresa. Es un concepto que hunde sus raíces allá por los años treinta en la Escuela de Relaciones Humanas, el cual ha recibido más recientes impulsos de la mano de diferentes autores Pettigrew (1979), Schein (1985) o Ansoff (1985), todos ellos citados por Menguzzato y Renau (1991: 349).

aproximarse a los rasgos culturales más característicos de este tipo de empresas, a través del estudio de estos valores, tanto de las organizaciones como de sus miembros. Aunque se han registrado ligeras variantes entre los dos destinos, en su conjunto se produce una alta coincidencia en los aspectos principalmente señalados por los directivos, como fuentes de la cultura empresarial arraigada en los establecimientos hoteleros, de ahí la escasa significatividad que muestra el contraste entre los resultados medios de ambos destinos.

Aun así, resaltar que los valores culturales más importantes para las empresas del destino de Benidorm son por este orden: la satisfacción del cliente, la fidelidad de la clientela, la reputación de honestidad entre sus empleados y alcanzar una imagen de gran prestigio en el mercado. Para el caso del destino de Peñíscola se valora en primer lugar conseguir, de manera conjunta, la satisfacción y fidelidad de la clientela, en segundo lugar conseguir una imagen de empresa sólida en el mercado y, en tercer lugar, se registra una amalgama de principios, con idéntica transcendencia para los directivos, compuesta de una reputación de honestidad entre sus trabajadores, que fomente un clima organizativo incitante que valore el liderazgo y que persiga asimismo el compromiso de todo el personal en la implantación de la estrategia.

Tabla 6.24.- Valores culturales de las empresas hoteleras (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Compromiso con la satisfacción de los clientes	4,42	4,44	4,33	0,27 0,6053
2. Fidelidad a los clientes	4,30	4,30	4,33	0,02 0,8840
3. Imagen pública en el mercado (1)	4,07	4,04	4,22	0,27 0,6054

(continuación)	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
4. Reputación de honestidad de la empresa en los empleados	4,05	4,06	4,00	0,05 0,8166
5. Criterio de relaciones interpersonales (2)	3,96	3,98	3,89	0,07 0,7865
6. Estímulo al trabajo en equipo	3,86	3,86	3,89	0,01 0,9141
7. Imagen global del clima organizativo (3)	3,78	3,74	4,00	1,06 0,3067
8. Estímulo del liderazgo en toda la organización (4)	3,73	3,68	4,00	0,78 0,3800
9. Esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos	3,69	3,66	3,89	0,81 0,3718
10. Esfuerzo por crear una	3,68	3,64	3,89	0,67

organización motivadora				0,4177
11. Compromiso de todo el personal con el éxito de la estrategia	3,61	3,54	4,00	2,67 0,1076
12. Ausencia de conflictividad laboral	3,61	3,64	3,44	0,19 0,6614
13. Interés en la formación y desarrollo del personal	3,55	3,61	3,22	1,09 0,3000
14. Esfuerzo por maximizar la calidad de vida en el trabajo	3,52	3,46	3,89	3,16 0,0808
15. Compromiso con el bienestar de los trabajadores	3,52	3,48	3,78	0,84 0,3640
16. Grado de respeto a la tradición	3,35	3,38	3,22	0,32 0,5711
17. Cultura de confianza mutua	3,31	3,34	3,12	0,19 0,6614
18. Responsabilidad social y política	3,19	3,16	3,33	0,35 0,5537

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 desconocida o mala y 5 sólida y de gran prestigio.
(2) Escala 1-5, siendo 1 de rivalidad y 5 de colaboración.
(3) Escala 1-5, siendo 1 desagradable, 2 apático, 3 normal, 4 interesante y 5 activo y muy estimulante.
(4) Escala 1-5, siendo 1 no, represión y 5 valorización en gran medida.
Fuente: "Hoteles 2".

Profundizando en el estudio de los rasgos propios de la cultura de las empresas de estos destinos turísticos, corresponde detenerse ahora en los valores culturales de sus miembros. En cuanto a los trabajadores de la empresa hotelera media de Benidorm, resáltese que sus valores se resumen en la búsqueda de la mejora continua, el premio a la iniciativa e innovación, así como la obediencia y respeto a la autoridad. Por su parte en las empresas hoteleras de Peñíscola se fomenta la búsqueda de la mejora continua, la innovación e iniciativa, el compromiso con la calidad en el trabajo y la lealtad hacia la organización hotelera a la que pertenecen.

Tabla 6.25.- Valores culturales de los miembros de las empresas hoteleras (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Eslogan de la plantilla del hotel (1)	4,41	4,36	4,67	0,98 0,3252
2. Estímulo de la iniciativa y la innovación (2)	4,02	4,00	4,11	0,10 0,7512
3. Obediencia y respeto a la autoridad	3,93	3,96	3,78	0,52 0,4715
4. Iniciativa del personal (3)	3,91	3,94	3,78	0,16 0,6883
5. Innovación del personal (4)	3,90	3,82	4,33	1,52 0,2227
6. Autorresponsabilización (compromiso con la calidad a nivel personal)	3,88	3,84	4,11	1,35 0,2495

7. Lealtad a la organización	3,86	3,82	4,11	1,14 0,2898
8. Autorrealización en el trabajo	3,66	3,62	3,89	0,96 0,3308
9. Flexibilidad para la rotación laboral	3,39	3,52	2,67	5,41 0,0236
10. En general el personal piensa y aprende (5)	3,25	3,22	3,44	0,47 0,4967
11. Ausencia de absentismo laboral	3,15	3,20	2,89	0,51 0,4779
12. Participación de los empleados	3,05	3,10	2,78	0,98 0,3264

(*) Escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 muy alto. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem. Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 no trates de cambiar y 5 busca siempre mejorar.
(2) Escala 1-5, siendo 1 no, más bien se reprime y 5 sí, y también se premia.
(3) Escala 1-5, siendo 1 se reservan para ellos su opinión y 5 expresan abiertamente sus opiniones y preferencias.
(4) Escala 1-5, siendo 1 se resiste a aceptar nuevas ideas y tareas y 5 esta abierto a las nuevas ideas y a emprender nuevas tareas.
(5) Escala 1-5, siendo 1 de manera lenta, sin acumulación de conocimientos ni manifestación real de deseo de aprendizaje, 2 desean tener oportunidades de aprender, pero sin imposiciones, se reservan los conocimientos adquiridos, 3 autoformación y solución de problemas trabajando en equipo, 4 de forma analítica, lógica y creativa, con transmisión de deseos y conocimientos a los que carecen de ellos y 5 de forma rápida e intuitiva. La empresa y su personal son una "máquina" de aprender.
Fuente: "Hoteles 2".

En el único factor donde aparece una diferencia significativa entre los dos destinos, es en la flexibilidad para la rotación laboral, que encuentra mayor calado en Benidorm, aceptándose tal circunstancia en superior proporción, en tanto que la mano de obra empleada en el sector hotelero de Peñíscola manifiesta una inferior disposición a aceptar dicha referencia, en su particular escala de valores culturales expresados en sus respectivas empresas.

De nuevo las coincidencias entre los valores culturales, en esta ocasión desde el lado de los recursos humanos de la empresa hotelera, vuelven a mostrar una gran proximidad en la posición y planteamientos de los negocios de ambos destinos, lo que impediría extraer clichés representativos de cada uno de los espacios, pues son más los encuentros que las discrepancias. Ello ampara la valoración global extraída respecto a la suma proximidad existente entre los elementos de la cultura de empresa principalmente apreciados por los empleados de negocios hoteleros del litoral valenciano, estudiado por medio de las organizaciones de sus dos destinos más representativos, que concluyen siendo expresivos de pautas turísticas de entornos más amplios, como el que constituye el Mediterráneo español para los espacios señalados.

6.5.4.5.- Comunicación interna

En este apartado se analizan algunos aspectos de la comunicación interna en las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola. Quiere destacarse que las organizaciones sin comunicación no pueden existir, ya

que se hace imposible realizar las tareas básicas de toda empresa, léase la planificación, la coordinación y el control del trabajo. Así, cuando la comunicación es eficaz, promueve unos mejores resultados y mayor satisfacción de los trabajadores con las tareas que realizan. A la vez, la comunicación eficaz puede mejorar el clima organizativo, la cooperación entre todos los miembros de la empresa y, consiguientemente, puede influir también en una mejor imagen externa de la organización.

Tabla 6.26.- Sistemas de comunicación en las empresas hoteleras (*)

	Media global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F* β
1. Comunicación interna (1)	4,17	4,12	4,44	1,00 0,3202
2. Compartición de información entre el personal (2)	4,10	4,06	4,33	0,79 0,3761
3. Naturaleza de la comunicación vertical (ascendente-descendente) (3)	4,03	4,06	3,89	0,24 0,6282
4. Naturaleza de la comunicación horizontal (4)	3,86	3,86	3,89	0,01 0,9388

(*)Los ítems se han ordenado de mayores a menores valores medios globales.
(1) Escala 1-5, siendo 1 cerrada o política 5 abierta y transparente.
(2) Escala 1-5, siendo 1 nunca, 3 sólo con otros grupos si se beneficia a su propio grupo de trabajo y 5 se comparte información para ayudar a otros grupos.
(3) Escala 1-5, siendo 1 los empleados no se salen de los canales habituales de comunicación y 5 los empleados se sienten libres de comunicarse con cualquiera.
(4) Escala 1-5, siendo 1 estrictamente descendente y 5 interna y abierta en ambos sentidos.
Fuente: "Hoteles 2".

La comunicación informal de las empresas estudiadas en los dos destinos turísticos se muestra más abierta y transparente entre las empresas de Peñíscola, así como también se propicia en ese destino el que los empleados se sientan libres para expresar sus opiniones dentro de sus respectivas organizaciones, sin que ello signifique que en los hoteles de Benidorm se desechen ambos extremos, si bien sí es cierto que en este segundo destino los resultados son menos contundentes. En cuanto a la dirección de las comunicaciones dentro de las empresas, mientras que en Benidorm es más fluida la comunicación vertical, en Peñíscola se fomenta la comunicación horizontal, que es la base del trabajo en grupo en las empresas. Tales datos son una incipiente y distinta visión de interpretar en cada destino la comunicación en el seno de las organizaciones, lo cual resulta expresivo de concepciones divergentes sobre una idéntica realidad por parte de empresas especializadas en un mismo negocio.

6.6.- ANÁLISIS DE LAS CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

Las denominadas Configuraciones Organizativas, constituyen una aproximación a los problemas estratégicos que ha recibido una creciente atención por parte de la Dirección Estratégica. Su reconocido rigor teórico, unido a su apreciada aplicabilidad en la práctica empresarial, justifican su interés. Como ya se adelantó, aquí se ha adoptado la tipología de Miles y

Snow (1978) como referencia inicial, haciendo especial hincapié en su integración con otros enfoques, donde entronca con la mencionada teorización de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984). La tipología integradora resultante (Zammuto, 1988), junto con la caracterización del entorno, ha favorecido la constitución de vinculaciones entre pertenencia de una organización a un determinado tipo, con su desempeño económico-financiero.

En este epígrafe se ha pretendido proporcionar soporte empírico a esta tipología integradora, al tiempo que se beneficia el enfoque logrado de la teoría de base que subyace a las dos tipologías originarias, extendiendo finalmente el campo de aplicación de esta propuesta analítica a la actividad "hotelería de litoral", que se viene tratando en estas páginas, que por sus especiales características presenta elementos adicionales de interés en su clasificación por grupos. Por ejemplo, la presencia de determinadas estrategias de integración de hoteles independientes en cadenas hoteleras. Las estrategias resultantes se estudian, pues, a partir de las aportaciones de los enfoques teóricos configurativos propuestos y se aplican al sector hotelero de Benidorm y Peñíscola.

6.6.1.- Tipología de las opciones estratégicas genéricas

La empresa hotelera está experimentando un cambio de tendencia en el momento de proceder al diseño de sus principales estrategias. En líneas generales, se aprecia un enfoque predominante, compuesto por aspectos orientados al mercado, que valora primordialmente, dentro de la estrategia de los hoteles, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la mejora de la calidad, el marketing y los recursos humanos, como métodos que permiten alcanzar ventajas competitivas en diferenciación. Por el contrario, aspectos que podrían englobarse bajo un enfoque orientado al producto, que busca obtener ventajas competitivas en costes, quedan relegados a un segundo plano.

Tabla 6.27.- Opciones estratégicas dominantes en la empresa hotelera (*)

	Media Global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F*	β
1. Satisfacción del cliente	4,59	4,64	4,29	1,62	0,2085
2. Calidad de servicio	4,35	4,78	4,14	0,54	0,4643
3. Calidad del producto	4,33	4,38	4,00	1,80	0,1850
4. Mejora de los sistemas informáticos	4,14	4,21	3,67	1,65	0,2054
5. Mejora de la organización	4,00	4,14	3,14	6,95	0,0112
6. Formación de los recursos humanos	3,94	3,95	3,86	0,06	0,8075
7. Planes de Calidad Total	3,89	3,98	3,29	2,33	0,1329
8. Mejora de la red de comercialización del hotel	3,83	4,09	2,14	22,71	0,0000
9. Integración del personal en la empresa	3,69	3,87	2,57	7,83	0,0073
10. Tecnología de procesos y en las instalaciones	3,66	3,74	3,14	2,21	0,1429

11. Reducción de costes	3,66	3,70	3,38	0,65	0,4221
12. Precio	3,55	3,56	3,50	0,02	0,8854
13. Operaciones	3,54	3,59	3,25	0,65	0,4250
14. Especialización	3,48	3,49	3,43	0,02	0,9027
15. Internacionalización	3,18	3,35	2,14	5,21	0,0269
16. Diversificación	3,08	3,16	2,57	1,44	0,2353
17. Creación de marcas de empresa	3,06	3,16	2,43	1,58	0,2153
18. Adquisiciones y fusiones	2,75	2,91	1,71	4,54	0,0382
19. Cooperación y alianzas	2,65	2,71	2,29	0,57	0,4545
20. Reducción de plantilla	2,08	2,09	2,00	0,04	0,8404

(*) Sobre una escala 1-5, siendo (1) nada importante y (5) muy importante.
Fuente: "Hoteles 2".

La estrategia de diferenciación que persigue la empresa especializada en el segmento de "hotelería de litoral", consiste en lograr ser percibida ella, en general, o alguno de sus elementos, en particular, (servicios ofrecidos, atención al cliente, calidad, etc.) de manera única o muy exclusiva, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores. Dentro de todos estos elementos diferenciadores, puede también establecerse un orden de prioridad, destacando la satisfacción del cliente como la primera variable considerada a la hora de diseñar su estrategia competitiva los hoteles. En la misma línea se potencia tanto la calidad del producto, así como la del servicio ofrecido y la formación de los recursos humanos, que permitirán mejorar globalmente el nivel de calidad percibido por el cliente. En este sentido, la mejora de los sistemas informáticos que las empresas hoteleras declaran estar llevando a cabo, deberán incrementar la agilidad, operatividad y calidad de la dirección, así como la satisfacción del cliente, aspectos ya advertidos en estudios previos sobre el sector hotelero valenciano (Camisón, 1995: 39).

La variable organización está adquiriendo, a su vez, mayor importancia, lo que demuestra una superior conciencia por parte de la dirección respecto de la gran capacidad que tiene el diseño organizativo para crear valor añadido, al constituir un área clave en la acumulación de ciertos activos intangibles apreciados. Lógicamente, este tipo de estrategia exige que la empresa hotelera posea ciertas habilidades y capacidades que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar esa diferenciación.

Por tanto, debe entenderse que la competencia en precios vía costes, pierde peso dentro de la estrategia competitiva de la empresa hotelera actual. La estrategia de liderazgo en costes o en precios es seguida por aquella empresa que pretende producir a menor importe que sus competidores. En definitiva, supone lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes, o sea, mediante unos costes lo más reducidos posible. De este modo, la empresa se situará en una posición de ventaja no sólo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes. Por tanto, una empresa hotelera de bajo coste debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas en costes. Frecuentemente ofrecerá un producto estándar, poniendo especial énfasis en conseguir economías de

escala o ventajas absolutas de coste de todo tipo. El estudio revela que la empresa hotelera de los dos destinos concede singularmente una relativa baja prioridad a las variables asociadas a la reducción de costes, a la utilización de la tecnología, tanto en procesos como en instalaciones, y al precio, para obtener con ellas una mejora global en su competitividad.

Dicha primacía de la estrategia de diferenciación, respecto a la de liderazgo en costes, es consistente con los factores críticos de éxito que los distintos hoteles han reconocido para su negocio de litoral. Así, sólo un 17,7% de los hoteles entrevistados consideran como factor determinante para obtener una posición de ventaja competitiva los costes y por extensión la posesión de una cuota de mercado importante; en cambio, el 50% consideran fundamental una respuesta adecuada a las necesidades de los clientes, así como una buena red de comercialización. Cabe destacar, de igual modo, una tendencia que tiene cada vez mayor peso: contemplar la realización de prospecciones sobre futuras necesidades de la clientela, para de esta forma anticiparse e introducirse en nuevos productos y segmentos de mercado.

BIBLIOTECA VIRTUAL

El estudio de las estrategias genéricas para los hoteles de los dos destinos turísticos que son el objeto de la investigación, Benidorm y Peñíscola, revela que ambos grupos de hoteles siguen fundamentalmente una estrategia vía diferenciación, dejando en un segundo término un enfoque que pretenda ganar ventajas competitivas vía costes. Pero dentro de esta misma orientación general, existen algunos aspectos o variables que indican distinto nivel de énfasis en las estrategias, para cada conjunto de hoteles.

En este sentido, y partiendo de la base de que los hoteles de Benidorm conceden mayor importancia a las distintas variables estudiadas, se han encontrado diferencias más significativas a favor de los hoteles de este destino en aspectos referentes al diseño de la organización, la posesión de una buena red de comercialización y la integración del personal en la empresa, a la hora de obtener una mayor diferenciación respecto a sus competidores.

En el estudio de las distintas opciones estratégicas que están al alcance de los establecimientos hoteleros, también resulta operativo desvelar aquéllas que hacen referencia al ámbito de competencia. En este plano, los distintos hoteles entrevistados han manifestado una mayor preferencia por la especialización en contraposición a la diversificación (Tabla 6.27). Este dato muestra una reducción del ámbito de competencia para este sector, hecho que se acentúa mucho más entre la hotelería de Peñíscola que entre la de Benidorm.

Junto a esta circunstancia, también se constata que la estrategia de crecimiento externo, vía adquisiciones y fusiones o crecimiento híbrido vía cooperación y alianzas, no está todavía muy familiarizada con las

actuaciones de los directivos hoteleros. En el estudio comparativo, la idea de aumentar el tamaño empresarial como fuente de ventaja competitiva está más arraigada en las empresas hoteleras que pertenecen al destino de Benidorm, a lo que unen la posesión de una imagen de marca, faceta que también está menos considerada en el contexto de la hotelería de Peñíscola. Aunque existe una menor predisposición entre los hoteleros de Peñíscola al crecimiento externo, resalta la mayor importancia concedida por los directivos de este destino a la opción estratégica de integrarse en grupos voluntarios frente a la adquisición y fusión. Por último, la internacionalización es una variable estratégica que, en general, todavía no es muy considerada, destacando su mayor importancia entre los hoteles de Benidorm frente a los de Peñíscola.

Por el contrario, entre las variables que presentan mayor similitud para ambos destinos figuran la formación de los recursos humanos y el factor precio, este último como opción estratégica orientada a los costes.

Las diferencias entre los hoteles de Benidorm y Peñíscola se ven confirmadas por la elección que los hoteles han hecho de los factores críticos que les permitirán conseguir el éxito en su negocio de litoral (consúltese la Tabla 6.28). Así, existe un mayor número de hoteles de Benidorm que consideran la necesidad de responder a las necesidades de los clientes, realizando previsiones de necesidades y oportunidades futuras como actuaciones que conducirán al éxito empresarial. En cambio, los hoteles de Peñíscola destacan por la importancia que conceden a poseer un nivel de costes adecuado y, por consiguiente, una cuota de mercado importante.

Tabla 6.28.- Factores críticos de éxito para el negocio hotelero de litoral

	% Total	Benidorm		Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Control del mercado	0	0	0	0	0
2. Cuota de mercado y costes	17,7	13,0	63,6	50,0	36,4
3. Respuesta a las necesidades de los clientes y red de comercialización	50,0	51,8	90,3	37,5	9,7
4. Previsión de las necesidades y oportunidades futuras	17,7	20,4	100	0	0
5. Nuevos productos/mercados. Identificación de necesidades ocultas	14,6	14,8	88,9	12,5	11,1
Total	100	100		100	
		F= 7,33	β=0,06210		

Fuente: "Hoteles 2".

Con el objeto de profundizar en ese desplazamiento que están experimentando las empresas hoteleras en la búsqueda de ventajas competitivas desde los costes hacia la diferenciación, se pidió a los hoteles

encuestados que señalaran la estrategia competitiva adoptada, siendo los resultados los que se reflejan en la Tabla 6.29.

Tabla 6.29.- Estrategia competitiva global de la empresa hotelera (% total empresas)

	% Total	Benidorm		Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Productos poco diferenciados de alto precio.	1,7	2,0	100	0	0
2. Productos poco diferenciados de bajo precio.	5,1	3,9	66,7	12,5	33,3
3. Productos diferenciados de alto precio.	6,8	3,9	50,0	25,0	50,0
4. Productos diferenciados de bajo precio	18,6	21,6	100	0	0
5. Productos enfocados a segmentos de mercado específicos.	37,3	37,3	86,4	37,5	13,6
6. No se puede definir una estrategia concreta.	30,5	31,4	88,9	25,0	11,1
Total	100	100		100	
		F= 7,51		β=0,18557	

Fuente: "Hoteles 2".

En términos generales, la mayoría de los hoteles manifiestan seguir estrategias de segmentación o enfoque, buscando ofrecer productos a segmentos de mercado específicos, así como estrategias de productos diferenciados de bajo precio, relegando aquéllos poco diferenciados de alto precio. Esta última estrategia es muy improbable que pueda mantenerse, a no ser que la empresa hotelera estuviera en una posición de monopolio, situación que cabe descartar en este ámbito de intervención económica.

Expresar la existencia todavía de un elevado número de hoteles que son incapaces de definir una estrategia concreta para su negocio, con lo que se corre el riesgo de que la dirección del hotel no tenga clara cuál es su estrategia fundamental y acaben sufriendo una considerable pérdida de competitividad.

Al analizar las estrategias desarrolladas por los hoteles de los dos destinos turísticos, se observa que la estrategia enfocada a segmentos de mercado específicos es mayoritaria tanto en Benidorm como en Peñíscola, existiendo diferencias en la distribución del resto de estrategias seguidas por los hoteles de ambos destinos.

Otra estrategia donde también se han encontrado diferencias notables hace referencia a la opción de diferenciación. Así, existe un gran número de hoteles de Benidorm que buscan ofrecer a sus clientes productos diferenciados de bajo precio, estrategia que no es seguida en absoluto por ningún hotel de Peñíscola que, por el contrario, se centran en la diferenciación de alto precio. La estrategia de ofrecer productos poco

diferenciados, tanto de bajo precio como de alto, aún siendo minoritaria para ambos destinos, donde adquiere mayor presencia es entre los hoteles de Peñíscola.

Por último, subrayar que, en proporción, un mayor número de hoteles de Benidorm manifiesta una inconcreción de su estrategia, frente a lo expresado por los enclavados en el destino de Peñíscola, que tienen más definido este aspecto, lo que sitúa a los establecimientos hoteleros alicantinos en una posición mucho más desfavorable ante la evolución de la demanda, aunque tal posicionamiento entre los hoteles de Peñíscola obedece a un inferior grado de concienciación con los riesgos derivados del entorno cambiante, al cual no le prestan toda la atención de la que es acreedor por su capacidad de modificar la tendencia de los negocios. Mientras que los hoteleros de Benidorm sí encuentran vital una lectura constante de los mensajes emanados desde el entorno.

A modo de síntesis de este punto, resaltar que los hoteles buscan conseguir una ventaja competitiva duradera en el tiempo, a través del diseño de estrategias basadas en la obtención de rentas de diferenciación. Esta diferenciación les permitirá huir de la competencia en precios, que perjudica sus resultados y donde además cada vez tienen menos ventaja, derivada de una mayor competencia proveniente de destinos tradicionales y emergentes, así como intentar disminuir el grado de rivalidad que vive el negocio hotelero; aspectos ambos detalladamente tratados en distintos epígrafes de la tesis. Otras opciones predominantes hacen referencia a una reducción del ámbito de competencia en el sector, junto con una pequeña utilización de estrategias de crecimiento externo y de internacionalización.

También como conclusión de las principales discrepancias observadas entre la “hotelería de litoral” de Benidorm y Peñíscola, evidenciar la utilización de distintas consideraciones y divergentes planteamientos al diseñar sus estrategias de diferenciación. Se observa, de igual modo, una menor utilización de estrategias de diversificación y un menor crecimiento vía fusiones y adquisiciones por parte de los hoteles pertenecientes a Peñíscola; todo ello unido a una menor proyección internacional de este destino y un inferior interés por mejorar la red de comercialización del hotel, que resulta esencial en Benidorm.

Un aspecto en el que se ha producido un máximo acuerdo entre los directivos hoteleros de los dos espacios turísticos analizados, es en el escaso impacto que tiene como opción estratégica la reducción de plantillas, lo que no deja de ser una buena noticia para una sociedad mediatizada por el desempleo estructural que sufre.

6.6.2.- Tipología de Configuraciones Organizativas

En la actividad hotelera de Benidorm y Peñíscola, según se desprende de la Tabla 6.30, se han identificado tres de las cuatro tipologías

enunciadas anteriormente; en concreto, los hoteles entrevistados se han clasificado como “prospectores”, “analizadores” y “defensores”, no registrándose empresas en la tipología “emprendedor”. En términos globales, la estrategia que es más reconocida se corresponde con la “prospectora”, a continuación le sigue la “analizadora”, y por último la “defensora”, que es la que recoge un menor número de seguidores.

Tabla 6.30.- Tipología de estrategias

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Defensor	19,3	17,6	81,8	33,3	18,2
2. Analizador	38,6	35,3	80,3	66,7	19,7
3. Prospector	42,1	47,1	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	--	100	--
		F= 5,50		β= 0,23995	

Fuente: “Hoteles 2“.

En el negocio hotelero más del 42% de los hoteles siguen estrategias de tipo “prospector”, entendiendo por tal, la conducta de aquellos establecimientos hoteleros que están atentos a las nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno. Estos hoteles son los encargados, en su actividad, de promover cambios ante los que el resto de competidores debe responder. Para propiciar estos cambios se centran en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar a aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios.

Otra estrategia que también se da cita en la actividad hotelera, es la que se corresponde con la tipología de “defensor”, la cual es seguida por algo más del 19% de los hoteles, que apuestan por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado. Los directivos de estos hoteles, al contrario que los “prospectores”, no suelen buscar nuevas oportunidades de mercado, centrándose en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan. También persiguen incrementar su eficiencia y reducir costes de actividad como objetivos prioritarios.

Por último, la otra estrategia que está presente y que es observada por casi el 39% restante de hoteles es la “analizadora”. Los hoteles que se identifican como “analizadores” son una mezcla de los dos tipos anteriores. En entornos estables se comportan de manera rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos siguen a los competidores más innovadores. De acuerdo con ello, se han interpretado como hoteles que buscan una expansión de sus mercados habituales, junto con una adaptación gradual de los productos ofrecidos, pero también se pueden caracterizar por expandirse a mercados afines e innovando en productos conocidos, utilizando para ello tecnologías ya experimentadas. En resumen, su comportamiento les hace ofrecer un número relativamente estable de productos y servicios, a la vez que estudian la posibilidad de acceder a nuevas combinaciones producto-

mercado que ya hayan sido comprobadas por otros; por tanto, combinan un control del coste y la eficiencia con la innovación.

La distribución de los tipos de configuración en la actividad hotelera pone de manifiesto una mayoría de hoteles que se identifican con la estrategia "prospectora" y "analizadora" respecto a la "defensora", lo que podría indicar que se está en presencia de una actividad donde sus empresas optan mayoritariamente por una innovación constante en productos y mercados.

Así pues, es posible observar como en el negocio de "hotelería de litoral", los distintos establecimientos optan por una estrategia concreta. Mediante estas opciones estratégicas, los hoteles ponen en práctica un conjunto de decisiones y acciones relevantes que se dirigen a establecer un ajuste o alineamiento con el entorno, a la vez que mantienen sus principales interdependencias internas. En este marco, los distintos tipos de hoteles desarrollan, a lo largo del tiempo, una serie de comportamientos internos que son difíciles de cambiar.

El resultado obtenido de la investigación efectuada, ha permitido construir un mapa competitivo, donde coexisten distintas estrategias llevadas a cabo por los hoteles. En este sentido, se puede hablar de la existencia de una reconocible variedad en el conjunto de la actividad hotelera, que actúa como un elemento positivo y dinamizador, entendida ésta como el número y diversidad de competidores en el sector.

Cabe preguntarse cómo afecta el hecho de que existan en el contexto de la actividad hotelera diversos tipos de estrategias. En consonancia con las opiniones de diversos autores, como Miles et al. (1993), este hecho no sólo no es perjudicial sino que permite una mejora continua en determinados entornos. Cuando las empresas hoteleras compiten se constata una dependencia mutua entre ellas, y el éxito de la estrategia emprendida por una cualquiera depende de las actuaciones del resto de hoteles competidores (Boeker, 1991), siendo el desempeño empresarial uno de los aspectos más relevantes sobre el que puede incidir esa respuesta de la empresa a posibles actuaciones de los competidores. Por tanto, la falta de variedad no sólo significaría un incremento de competencia, sino que los hoteles tendrían menos oportunidades de aprender, es decir, de beneficiarse, directa o indirectamente, de las experiencias de los otros hoteles.

Respecto a los dos destinos preseleccionados en este trabajo, el análisis de las posibles diferencias y similitudes muestra (ver Tabla 6.30) que sólo en el destino de Benidorm se encuentra la presencia de las tres estrategias citadas anteriormente; en cambio, en Peñíscola la estrategia "prospectora" no cuenta con ningún representante entre sus distintos establecimientos hoteleros, lo que indica una falta de liderazgo en la actitud empresarial de sus hoteles, ya que esta estrategia es la que se identifica en

mayor proporción con actuaciones innovadoras. También para ambos destinos la estrategia que tiene menos seguidores es la "defensora", aunque en Peñíscola esta opción estratégica representa una cifra más destacable de lo que supone en Benidorm, donde se encuentra en un último lugar entre las estrategias seguidas por sus hoteles.

La elección estratégica llevada a cabo por las empresas hoteleras, tanto en Benidorm como en Peñíscola, también puede ser contemplada en función de la percepción que estos hoteles tienen sobre los problemas competitivos para el futuro inmediato en el entorno de competencia vigente (consultar Tabla 6.31). En términos globales, los problemas más graves se identifican con aspectos como la competencia que proviene de otros países con ofertas similares y la gran rivalidad entre las cadenas hoteleras, junto con los elevados costes, producto de la presión fiscal y de los salarios; considerando como menos graves aspectos relacionados con la calidad del producto, el servicio ofrecido o la orientación al cliente.

Tabla 6.31.- Problemas competitivos de cara al año 2.000 (*)

	Media Global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F*	β
1. Competencia de destinos turísticos en países exóticos de bajo coste	3,80	3,76	4,13	1,11	0,2965
2. Presión fiscal y de la seguridad social	3,80	3,69	4,50	9,02	0,0039
3. Crecimiento de los costes laborales	3,79	3,68	4,50	9,35	0,0033
4. Intensidad de la competencia de cadenas	3,44	3,40	3,75	0,88	0,3514
5. Costes financieros	3,34	3,32	3,50	0,30	0,5844
6. Crecimiento de los costes de materias primas	3,33	3,26	3,75	3,04	0,0862
7. Falta de inversiones para modernizar las tecnologías de procesos	3,13	3,15	3,00	0,20	0,6566
8. Insuficiente investigación de los mercados	2,93	2,96	2,75	0,35	0,5587
9. Innovación de productos y servicios	2,90	2,89	3,00	0,11	0,7401
10. Falta de imagen de empresa y marcas fuertes	2,90	2,87	3,13	0,39	0,5331
11. Insuficiente investigación de las necesidades y expectativas de los clientes	2,79	2,79	2,75	0,01	0,9107
12. Aumento de la oferta hotelera alternativa de interior	2,77	2,67	3,38	4,57	0,0367
13. Calidad del producto	2,75	2,74	2,88	0,13	0,7199
14. Calidad del servicio al huésped	2,72	2,74	2,63	0,08	0,7836
15. Falta de orientación al cliente	2,49	2,51	2,38	0,16	0,6867

(*) Sobre una escala 1-5 por orden creciente de gravedad, siendo (1) muy débil y (5) muy fuerte.
Fuente: "Hoteles 2".

El estudio para los dos destinos turísticos pone de manifiesto que los hoteles que pertenecen al destino Peñíscola están básicamente preocupados por los problemas de corte fiscal y seguridad social, junto con

el crecimiento de los costes, tanto laborales como de materias primas. El aumento de la oferta hotelera alternativa de interior, es otro aspecto que también preocupa en mayor medida a los hoteleros de Peñíscola, motivo fundado en la cercanía de zonas del interior de la provincia de Castellón de gran interés turístico para el visitante[132]. Esta visión particular sobre la intensidad de los problemas que se les presentan a los directivos hoteleros de Peñíscola influye en la elección de su estrategia. En concreto, y a pesar de que se ha constatado una variedad de estrategias en los dos destinos turísticos, en Peñíscola, con un turismo de "sol y playa" más individualizado y no tan sometido a las exigencias de las grandes redes de la comercialización turística internacional, existe un mayor número de hoteles que optan por la estrategia "defensora", ya que están más preocupados por aspectos de costes y, por tanto, tratan de operar con eficiencia y a bajo coste.

Si bien, la estrategia "analizadora" es la de mayor expansión en el destino castellonense, al ser la que les permite a los establecimientos hoteleros conjugar con mayor éxito los productos ya conocidos en el destino, con las innovaciones que van siendo introducidas de la mano de los negocios más arriesgados y comprometidos con la modernización de las empresas.

En cambio, la estrategia "prospectora" está presente en Benidorm, ya que este destino se encuentra más sometido a las presiones de los grandes *touroperadores* internacionales, lo que les obliga a intentar ser los primeros en el mercado, siendo conscientes de que necesitan para ello un conocimiento exhaustivo de los cambios experimentados en los hábitos y preferencias de la clientela, con el fin de adaptarse a ellos, así como adecuarse a los impulsos procedentes del turbulento entorno. La actuación de los hoteles de Benidorm tiende hacia el liderazgo en el sector.

6.6.3.- Configuraciones Organizativas, entorno y desempeño

En el estudio de estos aspectos se ha recurrido al enunciado "análisis *cluster*", con el objetivo de obtener distintas alternativas de la tipología integradora, por lo que se han realizado varias clasificaciones, siendo los resultados más representativos los que se condensan en las tablas 6.32, 6.33 y 6.34. Aparecen tres reordenaciones posibles del *cluster* planteado, en atención a los diferentes grados en que los hoteles de la submuestra

[132] Concretamente se refieren los directivos de Peñíscola a la tensión sobre la demanda que ejerce el municipio de Morella que, como ya se comentó, constituye el primer destino de turismo de interior de la Comunidad Valenciana, provocando una progresiva competencia a los *resorts* de costa, tales como Peñíscola, que perciben fugas de clientes o al menos un excursionismo de sus visitantes hacia las ofertas de interior, que constantemente van incorporando atractivos complementarios. Este es el caso que sucede en la actualidad con Morella, que ha ido sumando recursos de la naturaleza, artesanía y folklore, junto a la habilitación de nuevas ofertas en municipios próximos (Forcall, Pobla de Benifassà, Sant Mateu, ...), fruto de un "efecto imitación", que ha propiciado la existencia de una más cuantiosa red de acogida a disposición de los potenciales turistas. A lo que unen un atractivo propio fundamentado en los itinerarios propuestos por el conjunto de localidades que amparan el turismo de la zona, el cual se caracteriza, en contraposición al arraigado modelo de "sol y playa" en destinos convencionales, por su fuerte componente cultural y paisajístico.

("Hoteles 2") suman una más extensa gama de servicios a disposición de los clientes, y de acuerdo al porcentaje de éstos que se califican de no rutinarios suministrados por cada hotel respecto al total de productos que configura la propuesta hotelera de los distintos establecimientos preseleccionados. La selección de los servicios en función de su condición de rutinarios o no rutinarios se realizó en base a que tal prestación estuviera al alcance de más o menos del 50% de los hoteles de la muestra, respectivamente. Así se establecieron como servicios hoteleros no rutinarios (disponibles en menos del 50% de los hoteles), entre la gama de los existente en el conjunto de la planta hotelera estudiada, los siguientes:

- Desayuno *buffet*
- Sala de reuniones
- Guardería infantil
- Áreas deportivas y recreativas
- Piscina
- Cambio divisas y cheques
- Tiendas dentro del hotel
- Entrega de periódicos y revistas
- Reserva y venta de entradas a espectáculos
- Salones de banquetes
- Transporte al aeropuerto
- Servicio médico
- Reservas vía CRS
- Discoteca y *pub*
- Reservas y emisión de billetaje
- Servicios a empresas
- Minibar
- Peluquería-Salón de belleza
- Entretenimiento y animación
- Planta para ejecutivos (*bussiness-center*)
- Sistemas informáticos en la habitación

A partir de la clasificación anterior se habilitaron tres posibilidades diferenciadas de *cluster*, en atención a su composión en dos, tres o cuatro grupos de hoteles. Idéntico esquema se plantea en las tablas 6.37, 6.38 y 6.39, al estudiar las variables de desempeño. En ambas ocasiones la ordenación en dos *clusters*, tablas 6.32 y 6.37, son la que aparecen más consistentes con la realidad hotelera estudiada, siendo por tanto esta clasificación la más operativa y representativa de la investigación.

Tabla 6.32.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en dos grupos

	Nº de hoteles	Nº servicios (media)	*F*	% servicios no rutinarios (media)	*F*
***Cluster* 1**	45	24,82	83,6004***	0,36	56,5050***
***Cluster* 2**	18	15,44	--	0,17	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

Por lo que respecta a la manera de explotar los recursos, el "análisis *cluster*" planteado, merced al citado método no jerárquico *k-means*, justificado en el Capítulo 1[133], ha generado la distinción de dos tipos de establecimientos hoteleros, que persiguen, a su vez, dos estrategias opuestas:

[133] Ver Epígrafe 1.2.3.- Principales técnicas estadísticas utilizadas en la investigación.

a) Hoteles que innovan rápidamente para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr la ventaja competitiva de ser los primeros en el mercado, por lo que se entiende que han obtenido unas medias superiores en el porcentaje de servicios no rutinarios sobre el total de servicios ofrecidos.

b) Hoteles cuyo grupo estaría formado por establecimientos que compiten principalmente sobre la base de una utilización más eficiente de los recursos, es decir, tratan de contener los costes empresariales, como lo demuestra el hecho de que ofrecen un menor número de servicios no rutinarios sobre el total de servicios contemplados.

Tabla 6.33.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en tres grupos

	Nº de hoteles	Nº servicios (media)	*F*	% servicios no rutinarios (media)	*F*
***Cluster* 1**	16	28,43	69,1430***	0,43	47,3351***
***Cluster* 2**	44	20,86	--	0,28	--
***Cluster* 3**	3	7,33	--	0,00	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

En cuanto a la amplitud del dominio organizativo, se pueden distinguir dos estrategias diferenciadas: "generalista" y "especialista". Así, el "análisis *cluster*" planteado ha permitido observar por un lado aquellos hoteles "generalistas" que ofrecen una gran variedad de bienes o servicios; y por otro, los "especialistas", que ofrecen una gama más reducida de bienes y servicios, limitando su amplitud de operaciones a los servicios más tradicionales.

Se detecta que de las cuatro estrategias posibles agrupadas en las dos dimensiones ("innovación/eficiencia" y "generalistas/especialistas"), sólo se han obtenido dos combinaciones.

Así, los resultados de aplicar la tipología conjunta han ofrecido un primer grupo de hoteles, que se destacarían por intentar ser los primeros en el mercado, a través de ofertar a sus clientes un conjunto de servicios novedosos o no rutinarios, a la vez que intentan proponerles un gran conjunto de servicios. A estos hoteles se les podía agrupar bajo la tipología de "prospector/r-generalista".

Tabla 6.34.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en cuatro grupos

	Nº de hoteles	Nº servicios (media)	*F*	% servicios no rutinarios (media)	*F*
***Cluster* 1**	4	31,25	74,8845***	0,47	38,2996***
***Cluster* 2**	15	17,06	--	0,20	--
***Cluster* 3**	41	24,19	--	0,34	--

***Cluster* 4**	3	7,33	--	0,00	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

El segundo grupo de hoteles que adquieren peso específico propio, se caracterizan por seguir una estrategia enfocada a una utilización más eficiente de los recursos disponibles y por ofrecer un menor número de servicios. Estos hoteles se acercarían a la tipología "defensor/k-especialista".

Consecuentemente, se han clasificado los hoteles en dos grupos, en función de las distintas respuestas adoptadas ante un entorno igual o similar.

La vinculación de esta nueva propuesta y el desempeño organizativo necesariamente debe de tener presente la caracterización del entorno, de cuya importancia, así como influencia en la competitividad de los negocios, se reflexionó ampliamente en el Capítulo 4, al estudiar el "efecto país", resaltándose los diferentes entornos que condicionan la actividad económica desplegada por los negocios hoteleros del litoral valenciano aquí seleccionados.

Una dimensión muy utilizada en la literatura y que permitiría caracterizar diferentes entornos, es la que Dess y Beard (1984) han dado en llamar "dinamismo". El "dinamismo" hace referencia a la turbulencia e inestabilidad de un entorno (Ulrich y Barney, 1984). A partir de esta caracterización del entorno, es factible establecer vinculaciones entre la tipología propuesta y su desempeño (Ketchen et al., 1993). Así, un entorno dinámico con cambios rápidos beneficia a las organizaciones dedicadas a la innovación, mientras que un entorno estable beneficia a aquéllas centradas en la eficiencia. En el contexto turístico, la turbulencia de la actividad hotelera hace que sea más apropiada una estrategia de innovar que no la de centrarse en la utilización eficiente de los recursos, por tanto, beneficiará a los grupos "r" (innovan rápidamente para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr la ventaja de ser el primero en el mercado), frente a los grupos "k" (los que se centran en la utilización más eficiente de los recursos).

Un entorno turbulento se caracteriza (Ansoff, 1985) por el hecho de que los acontecimientos clave de dicho entorno son cada vez más difíciles de prever y más costosos de afrontar; por tanto, es complejo, los cambios que se producen en él son rápidos, intensos y profundos, y el grado de incertidumbre es alto.

La caracterización del entorno al que está sometida la actividad hotelera estudiada se ha reflejado en la Tabla 6.35. De la misma se extrae el valor medio de algunos atributos, como medida del nivel general de turbulencia del entorno, tal y como lo perciben los directivos de las empresas hoteleras de Benidorm y Peñíscola. Sus percepciones indican que, en

primer lugar, las inversiones necesarias para mantenerse a la altura del entorno tienden a ser cada vez más elevadas (coste del cambio), aunque todavía la frecuencia de este cambio está situado en un nivel medio, siendo su velocidad en relación con la capacidad de respuesta de la empresa hotelera aproximadamente igual. En la complejidad percibida también influye la progresiva entrada en mercados exteriores, aunque sean próximos. El futuro tiende a ser pronosticable, aunque parcialmente, quedando algunos aspectos todavía previsibles por la extrapolación del pasado. Las variables críticas de éxito se localizan en aspectos económicos, tendiendo tímidamente a considerarse las de tipo social y humano. Todas estas variables han dado como resultado un valor medio para la turbulencia del medio ambiente. Este valor medio para ambos destinos turísticos refleja que los directivos de Benidorm ven el entorno del negocio hotelero más turbulento que los directivos de Peñíscola.

Tabla 6.35.- Visión del entorno y de la turbulencia prevista por la dirección de la empresa hotelera

	Media Global	Media Benidorm	Media Peñíscola	*F*	β
1. Coste del cambio (1)	3,60	3,68	3,11	4,09	0,0476
2. Frecuencia del cambio (2)	3,08	3,12	2,88	0,77	0,3839
3. Velocidad del cambio (3)	3,00	2,98	3,11	0,26	0,6112
4. Dimensión del mercado (4)	2,96	3,03	2,56	2,43	0,1242
5. Naturaleza de los cambios del entorno (5)	2,82	2,91	2,33	1,57	0,2156
6. Predictibilidad o perspectiva del futuro (6)	2,73	2,81	2,22	2,78	0,1008
7. Variables críticas de éxito (7)	2,57	2,63	2,22	1,60	0,2115
Nivel global estimado de turbulencia del entorno	*2,96*	*3,02*	*2,63*	--	--

(1) Escala 1-5, siendo (1) muy bajo y (5) muy alto.
(2) Escala 1-5, siendo (1) muy baja y (5) muy alta.
(3) Escala 1-5, en relación con la capacidad de respuesta de la empresa, siendo (1) mucho menor y (5) mucho mayor.
(4) Escala 1-5, siendo (1) comarcal-regional, (2) nacional, (3) europeo, (4) intercontinental, y (5) global.
(5) Escala 1-5, siendo (1) familiares, (2) extrapolables del pasado, (3) discontinuos pero con base en el pasado, (4) discontinuos, y (5) novedosos radicalmente.
(6) Escala 1-5, siendo (1) repetitivo, (2) previsible por extrapolación, (3) pronosticable parcialmente, (4) oportunidades y amenazas detectables, y (5) sólo percepción parcial de señales débiles.
(7) Escala 1-5, siendo (1) productivas y técnicas, (2) económicas, (3) sociales y humanas, (4) tecnológicas, y (5) socio-políticas.
Fuente: "Hoteles 2".

A modo de complemento del estudio del entorno hotelero, se ha construido la Tabla 6.36, que refleja el propósito de los directivos de los hoteles de Benidorm y Peñíscola ante el conocimiento de las oportunidades y amenazas de ese entorno. A partir de la información recabada y sintetizada en la tabla de referencia, se desvela que más del 65% de los hoteles consideran que al estudiar el entorno, éste pone de manifiesto nuevos datos y tendencias preocupantes, mientras que una minoría piensa o que el estado del entorno no ha experimentado cambios o si los ha experimentado, no son preocupantes. Ante tales perspectivas de cambio en el entorno, la mayoría de los hoteles considera que deben adecuar sus estrategias a las nuevas condiciones, existiendo un porcentaje que, aunque

reducido, no deja de ser preocupante, al manifestar su incapacidad para actuar ante la turbulencia del entorno, con las inherentes modificaciones que conlleva éste en las reglas de aplicación a la competencia constituida entre las empresas por naturaleza, conforme las paulatinas mutaciones ambientales van consolidándose en cualquier ámbito competitivo empresarial. Si los negocios no son capaces de leer los mensajes del entorno, corren un alto riesgo de rezagarse en la carrera de la competitividad, lo que supone condenarlos a su casi cierta desaparición del mercado en un plazo muy reducido.

Tabla 6.36.- Propósito de la empresa hotelera sobre la base del conocimiento del entorno

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. El estado del entorno era conocido ya y los planes adecuados han sido implantados	6,9	7,8	100,0	0,0	0,0
2. El análisis del entorno no desvela tendencias preocupantes que induzcan al cambio del rumbo de la empresa	27,6	25,6	81,3	42,8	18,7
3. El estudio del entorno ha permitido conocer nuevos datos que deben inducir a cambios importantes de nuestros objetivos y planes	27,6	29,4	93,7	14,3	6,3
4. El estudio del entorno revela ciertas tendencias preocupantes que aconsejan realizar ajustes a medio plazo	29,3	29,4	88,2	28,6	11,8
5. El estudio del entorno revela ciertas tendencias preocupantes aunque carecemos de capacidad para actuar frente a ellas	8,6	7,8	80,0	14,3	20,0
Total	100	100	--	100	--
		F= 2,03		β= 0,73018	

Fuente: "Hoteles 2".

Si se contrasta la conducta futura de los hoteles de Benidorm con respecto a los hoteles de Peñíscola se demuestra, a pesar de que las opiniones de los directivos están dispersas, que los gestores de los hoteles de Benidorm consideran que el análisis del entorno les ha proporcionado una información importante, ya que les ha revelado la existencia de nuevas tendencias que aconsejan realizar cambios en objetivos y planes dentro del hotel. Por el contrario, existe en comparación un mayor porcentaje de directivos en Peñíscola que, al analizar el entorno, no encuentran cambios de tendencia que les aconsejen cambiar su política de empresa. También hay que recalcar que los hoteles de Peñíscola se muestran más incapaces a la hora de hacer frente al entorno. De estos datos se deriva que los hoteles de Benidorm reconocen en el estudio del entorno muchos más riesgos que los de Peñíscola, estando más predispuestos y con mayor capacidad y convicción para actuar activamente, con el objetivo de adecuarse a los requisitos y competencias exigidas por los nuevos escenarios de la competitividad y globalidad hotelera.

Finalmente, la elección de las medidas de desempeño que se han seleccionado, se encuentran avaladas por diferentes experiencias investigadoras previas, así como también se ajustan a los datos y a la información disponible en la encuesta de referencia. Entre todas las medidas existentes finalmente se optó por utilizar la productividad por empleado y la productividad por habitación.

La productividad por empleado se ha obtenido a partir del cociente entre la producción anual y el número de empleados equivalentes a jornada completa.

La productividad por habitación se ha calculado como el cociente entre la producción anual y el número de habitaciones del hotel.

Para la obtención de las medidas se agregaron los datos obtenidos de los hoteles durante el período estudiado. Los resultados son los que se ofrecen en las tablas 6.37, 6.38 y 6.39, que se han construido para cada una de las agrupaciones procedentes del "análisis *cluster*" y, como ya se dijo, es la ordenación representada en la Tabla 6.37, la que resulta más identificada con la Configuración Organizativa real del sector hotelero analizado.

Tabla 6.37.- Relación de las variables de desempeño para dos grupos de hoteles

	Nº de hoteles	Productividad por empleado	*F*	Productividad por habitación	*F*
***Cluster* 1**	45	10.627.971,30	6,5347***	2.645.485,82	23,2547***
***Cluster* 2**	18	6.632.829,60	--	1.226.816,10	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

Tabla 6.38.- Relación de las variables de desempeño para tres grupos de hoteles

	Nº de hoteles	Productividad por empleado	*F*	Productividad por habitación	*F*
***Cluster* 1**	16	10.497.477,00	3,7636***	2.818.336,51	6,5069***
***Cluster* 2**	44	9.823.748,46	--	2.226.956,36	--
***Cluster* 3**	3	451.133,08	--	166.237,51	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

Tabla 6.39.- Relación de las variables de desempeño para cuatro grupos de hoteles

	Nº de hoteles	Productividad por empleado	*F*	Productividad por habitación	*F*
***Cluster* 1**	4	11.238.841,80	3,5845***	2.811.538,91	9,0439***
***Cluster* 2**	15	7.756.774,53	--	1.419.648,57	--
***Cluster* 3**	41	10.578.441,20	--	2.632.376,36	--
***Cluster* 4**	3	451.133,08	--	166.237,51	--

*** P> 0,01
Fuente: "Hoteles 2".

Los resultados dejan afirmar, pues, la existencia de diferencias significativas. Así, puede resaltarse que, dada la caracterización del entorno hotelero actual, **son los grupos de hoteles que siguen estrategias del tipo "r", que se corresponden con establecimientos asociados a la innovación rápida y a una explotación de las nuevas oportunidades de los recursos -que les permita conseguir la ventaja de ser primeros en el mercado-, los que obtienen unos mejores desempeños empresariales**.

En síntesis, y como colofón, destacar que se ha propuesto una tipología de Configuraciones Organizativas que asimilando los tipos de la propuesta de Miles y Snow (1978), a partir de la yuxtaposición de la elección estratégica con las diferentes estrategias que presenta el enfoque ecológico, permite, para una caracterización determinada del entorno, predecir los desempeños de cada tipo de Configuración.

Circunstancia que a un mismo tiempo corrobora el amplio margen de influencia que se reserva el "efecto empresa" en un destino turístico, como factor explicativo del éxito competitivo alcanzado por un espacio, que es la suma de la fuerza competitiva de los negocios de ese lugar, que en el ámbito aquí seleccionado se refleja en el papel jugado por la "hotelería de litoral".

6.7.- CONCLUSIONES

Una vez alcanzado este punto de la investigación emprendida, resulta más entendible el carácter del turismo como sector que se distingue por una elevada complejidad, entendida como la ambigüedad en la delimitación del ámbito de estudio y por las múltiples y complejas interrelaciones que se producen entre sus elementos constituyentes. Este hecho ha propiciado la falta de estudios estratégicos sobre esta actividad. Por ello, en el presente capítulo se ha pretendido realizar un estudio estratégico sobre este sector y en concreto, sobre dos destinos turísticos clave en la Comunidad Valenciana: Benidorm y Peñíscola, a través del estudio del "efecto empresa" de la "hotelería de litoral" de dichos destinos, que constituye la última variable independiente del modelo teórico de referencia propuesto en esta tesis.

Con tal finalidad, se ha partido de un doble objetivo en lo que respecta a la unidad de análisis. Por un lado, el destino y, por otro lado, dentro de él se ha propuesto profundizar en las diferencias internas en el ámbito de la empresa individual, para lo cual han sido investigados con profundidad los negocios turísticos de ambos destinos enmarcados, insístase, en el segmento de "hotelería de litoral". El recurso teórico que sostiene el enfoque finalmente concedido a la investigación de dichos extremos, se sustenta en dos propuestas de la literatura sobre

Administración de Empresas, en el campo estratégico y organizativo, que persiguen conocer las últimas causas de la competitividad empresarial: la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de las Configuraciones Organizativas.

De acuerdo con tales proposiciones teóricas, se han alcanzado un conjunto de conclusiones explicativas de la representatividad que desempeña el "efecto empresa" en el éxito competitivo internacional de un destino turístico, fruto de la competitividad distintiva de los negocios enmarcados en la "hotelería de litoral", que inducen una posición competitiva relativa del destino y que expresan, al mismo tiempo, una singular caracterización de los recursos intangibles de dichos establecimientos, los cuales resultan definitivos en la configuración de los diferenciados perfiles de empresa.

1.- Los hoteles del destino turístico de Benidorm han destacado por poseer un índice de productividad de los trabajadores más elevado que los empleados del destino de Peñíscola. Esto se debería correlacionar con un mayor esfuerzo de los hoteleros de Benidorm a la hora de desarrollar políticas de formación en el seno de sus empresas.

2.- En el destino turístico de Peñíscola existen unas políticas de remuneración, promoción y valoración de los empleados, más volcadas en primar los rendimientos individuales y colectivos, y no tanto a mantener el *status quo* vigente en la organización, como resulta más habitual en Benidorm.

3.- Los esfuerzos realizados por adquirir una adecuada cartera de recursos tecnológicos por parte de los hoteles han sido más notables en el destino Benidorm, al compararlos con los efectuados por Peñíscola, siendo aún con todo insuficientes en promedio en ambos espacios.

4.- Las lecturas derivadas del apartado relativo a recursos comerciales o reputación, señalan que los hoteles de Benidorm aparecen como establecimientos más modernos y dinámicos. Asimismo, los sistemas de comercialización de los hoteles de este destino turístico son más robustos y esto redunda en unas tasas de ocupación hotelera medias superiores.

5.- Para los hoteleros de Peñíscola un dato muy ilustrativo lo constituye la idea de tener una clientela formada en su mayoría por clientes fieles; frente a la experiencia de Benidorm, donde los clientes suelen ser de naturaleza más esporádica y vitalmente canalizados por los *touroperadores*.

6.- En cuanto a la estructura de propiedad-control de las empresas, manifestar que los hoteles de Peñíscola son esencialmente de naturaleza familiar, coincidiendo en una misma persona ambas figuras; mientras que los de Benidorm muestran otros tipos de estructuras más relacionadas con las formas societarias y con la aparición y paulatina extensión en el destino de las cadenas hoteleras, lo que conlleva la introducción de gerencias más profesionales en los establecimientos.

7.- Los recursos organizativos de los hoteles del litoral alicantino, representados aquí por los establecimientos de Benidorm, han demostrado tener unos sistemas de dirección más formalizados, frente a los hoteles de Peñíscola que poseen sistemas de dirección más informales. Así, los establecimientos hoteleros benidormís, fruto de la formalización y del análisis sistemático, conceden una importancia superior al estudio y seguimiento del entorno que les rodea. Ello constituye un embrión o esbozo de que la I+D puede llegar en un futuro al ámbito turístico de los destinos más experimentados y maduros.

BIBLIOTECA VIRTUAL

La segunda aproximación, tal y como se ha señalado anteriormente, es la realizada bajo el armazón constituido por la Teoría de las Configuraciones Organizativas. Esta teoría ha permitido analizar el *trade-off* entre los hoteles de los dos destinos turísticos, a través de su identificación con tipos de Configuraciones Organizativas. De las Configuraciones Organizativas proporcionadas por la literatura, la propuesta con la que se han construido los análisis que integran estas páginas se centra en la tipología acuñada por Miles y Snow (1978), complementada por la perspectiva de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984), que establece la vinculación entre pertenencia y desempeño, lo que ha llevado a situar el trabajo en la propuesta realizada por Zammuto (1988), en la cual se plantea una posible integración de los tipos configurativos de Miles y Snow mencionados, con la perspectiva ecológica. Finalmente, se considera que la incorporación del análisis y caracterización del entorno ("dinamismo"), al estudio del comportamiento de los diferentes tipos organizativos, favorece una mejor predicción de sus desempeños. De acuerdo con ello, surgen otro grupo de conclusiones en este capítulo:

8.- Las empresas hoteleras de ambos destinos buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por medio del diseño de estrategias basadas en la obtención de rentas de diferenciación. Otras opciones estratégicas se decantan por una reducción del ámbito de competencia en el sector y una escasa utilización de estrategias de crecimiento externo e internacionalización. La comparación entre los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola pone de manifiesto la utilización de distintas variables en las que basar su diferenciación estratégica y competitiva.

9.- Se ha podido representar un mapa competitivo en el que se han identificado tres tipos diferentes de Configuraciones Organizativas:

"prospectoras", "analizadoras" y "defensoras" (no se registra la "emprendedora" en ninguno de los dos destinos estudiados), como lo demuestran las diferencias significativas existentes entre las variables que definen los distintos grupos de hoteles. El análisis comparativo planteado entre los dos destinos señala, sin embargo, que sólo en el destino Benidorm se encuentran las tres estrategias anteriores, pues en Peñíscola no existe ningún hotel con una estrategia "prospectora".

10.-Sobre la base de la tipología integradora de Zammuto (1988), ha resultado posible clasificar al conjunto de los hoteles de ambos destinos en dos grupos, en función del distinto comportamiento ante un mismo entorno. En concreto, un primer grupo se ajustaría a la tipología de "prospector/r-generalista" y un segundo grupo de hoteles se acercaría a la tipología "defensor/k-especialista". La primera tipología supone en los hoteles un deseo por situarse los primeros en el mercado, por medio de suministrar a sus clientes un conjunto de servicios novedosos o no rutinarios, al tiempo que tratan de ofrecer una amplia variedad de dichos servicios: son hoteles con vocación de líderes. La segunda tipología, se identifica con los hoteles de litoral que se decantan por una estrategia enfocada a un empleo más eficiente de los recursos disponibles (intensiva explotación) y por ofertar un abanico de servicios menor.

11.-Se ha conseguido predecir la vinculación entre la pertenencia de un hotel a un tipo de configuración con su desempeño organizativo, a partir de la caracterización del entorno. La dimensión dinámica del entorno, que se desprende de los resultados del trabajo empírico, favorece el mejor desempeño de las estrategias "r" (innovación) frente a las estrategias "k" (eficiencia).

12.-Los hoteles que siguen estrategias que se corresponden con la innovación rápida (tipo "r") y con una explotación distintiva de las nuevas oportunidades facilitadas por los recursos, son los que alcanzan unos mejores desempeños empresariales: éxito privado del establecimiento y éxito, en definitiva, en el conjunto del destino turístico.

Concluir con una reflexión, relativa a la aparente utilidad del modelo teórico de las Configuraciones Organizativas, para analizar las cuestiones clave de la competitividad empresarial en el ámbito del sector turístico, como, en principio, ha tratado de demostrar este trabajo con el enfoque seleccionado para este último y definitivo capítulo, donde efectivamente la máxima responsabilidad explicativa de la competitividad recae en el "efecto empresa", por su capacidad de razonar los diferentes desempeños de cada negocio como elementos distintivos de la forma de entender el papel de la empresa en el entorno de competencia vigente. No obstante, futuras investigaciones que deseamos instruir en esta línea, podrán aportar mayor luz sobre lo acertado del enfoque metodológico, así como proporcionar nuevos criterios sobre la explicabilidad que recae directamente en la actuación empresarial, como máxima responsable de justificar capacidades

distintivas entre negocios y fuente de competitividad global para los destinos, entiéndase para alcanzar el éxito competitivo internacional de los espacios turísticos.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Índice de tablas Capítulo 6 (título 8)

Tabla 6.1.- Productividad de los empleados 400
Tabla 6.2.- Formación del personal 401
Tabla 6.3.- Políticas de promoción y remuneración (*) 402
Tabla 6.4.- Proyecto de empresa (*) 404
Tabla 6.5.- Estructura de poder de las empresas hoteleras (*) 405
Tabla 6.6.- Tipos de estructura de poder de las empresas hoteleras 405
Tabla 6.7.- Servicios que ofrecen los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología 407
Tabla 6.8.- Inversiones realizadas en los últimos tres años en recursos tecnológicos 408
Tabla 6.9.- Indicadores de la atención personalizada 409
Tabla 6.10.- Dinamismo de los establecimientos hoteleros 410
Tabla 6.11.- Sistemas de comercialización 411
Tabla 6.12.- Promedio de tasa de ocupación hotelera 412
Tabla 6.13.- Promedio de clientes y de pernoctaciones realizadas 413
Tabla 6.14.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la frecuencia de repetición 414
Tabla 6.15.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la naturaleza del producto que comercializan 414
Tabla 6.16.- Perfil de la demanda de los destinos turísticos según la organización 414
Tabla 6.17.- Clase de propiedad de los hoteles 416
Tabla 6.18.- Estructura de propiedad-control en los establecimientos hoteleros 416
Tabla 6.19.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: uso de técnicas de dirección 417
Tabla 6.20.- Sistema de dirección de las empresas hoteleras: naturaleza del sistema de dirección 418
Tabla 6.21.- El perfil directivo de las empresas hoteleras (*) 419
Tabla 6.22.- Valores, normas y objetivos personales de los directivos de las empresas hoteleras (*) 421
Tabla 6.23.- Experiencia y cualificación de los directivos de las empresas hoteleras 422
Tabla 6.24.- Valores culturales de las empresas hoteleras (*) 423
Tabla 6.25.- Valores culturales de los miembros de las empresas hoteleras (*) 424
Tabla 6.26.- Sistemas de comunicación en las empresas hoteleras (*) 426
Tabla 6.27.- Opciones estratégicas dominantes en la empresa hotelera (*) 427
Tabla 6.28.- Factores críticos del éxito para el negocio hotelero de litoral 430
Tabla 6.29.- Estrategia competitiva global de la empresa hotelera (% total empresas) 431
Tabla 6.30.- Tipología de estrategias 433
Tabla 6.31.- Problemas competitivos de cara al año 2.000 (*) 435
Tabla 6.32.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en dos grupos 437
Tabla 6.33.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en tres grupos 438
Tabla 6.34.- Relación de las dimensiones de la tipología y clasificación de los hoteles de la muestra en cuatro grupos 438
Tabla 6.35.- Visión del entorno y de la turbulencia prevista por la dirección de la empresa hotelera 440
Tabla 6.36.- Propósito de la empresa hotelera sobre la base del conocimiento del entorno 441
Tabla 6.37.- Relación de las variables de desempeño para dos grupos de hoteles 442
Tabla 6.38.- Relación de las variables de desempeño para tres grupos de hoteles 442
Tabla 6.39.- Relación de las variables de desempeño para cuatro grupos de hoteles 442

CONCLUSIONES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

CONCLUSIONES

- El reposicionamiento de la imagen de un destino turístico exige el establecimiento de previsiones a medio y largo plazo, lo cual en el contexto de la actividad turística es muy arriesgado, ya que los factores de influencia sobre el sector turístico son múltiples y sus comportamientos pueden variar constantemente. A título de ejemplo, se pueden señalar un conjunto de condiciones que, sin duda, van a repercutir en la evolución de esta industria en el ámbito de la Comunidad Valenciana, donde desempeñan su función los destinos Benidorm y Peñíscola estudiados:

  - La evolución económica de los países emisores (renta e inflación).
  - Ajustes económicos que realicen los países receptores competidores (inflación, tipos de cambio, euro, controles, ...).
  - Los procesos de mantenimiento o de mejora en los niveles de calidad de los productos y servicios turísticos ofertados en las zonas turísticas receptoras.
  - Actitudes de los grandes *touroperadores*, que pueden desviar o concentrar los flujos turísticos en función de sus propios intereses.
  - Razones de mercado como cambios en los gustos y preferencias de los turistas, así como la aparición o expansión de nuevas formas de turismo.
  - La acción promocional de los países intensificando los recursos dedicados a la penetración y difusión de su imagen turística, acompañado de la implantación de decididas políticas turísticas (inversión, publicidad, formación, infraestructuras, financiación, etc.).

- La realidad previsible sólo estará condicionada a las acciones emprendidas por los responsables de las políticas turísticas, es decir, empresarios y gestores públicos. Hay que establecer estrategias firmes, eficaces y decididas en favor del turismo, de lo contrario el turismo se modificaría según las tendencias de cada momento, pero sin el efecto progresivo y eficiente que un adecuado programa de acciones estratégicas podría propiciar. Es necesario no dejar el proceso de evolución turística a una expansión libre a la espera de lo que pueda ocurrir, lo cual reduciría la rentabilidad de la actividad y aumentaría los desajustes. Cabe profundizar en el conocimiento de los previsibles escenarios de influencia y en la definición de expectativas más concretas.

- El objetivo de cualquier organización relacionada con la actividad turística es centrarse en el desarrollo de formas de turismo que aporten el máximo beneficio posible a los visitantes, a los residentes de la zona y al negocio turístico implantado; pero, al mismo tiempo, tratará de controlar y de minimizar los posibles impactos negativos que la explotación de un negocio

en un espacio pudiera tener sobre las infraestructuras, los recursos ecológicos o la simple cultura y costumbres del lugar. Complementariamente, el objetivo principal que un destino turístico puede plantearse cuando alcanza la etapa de madurez, consecuencia de la explotación de sus recursos por distintas empresas durante un periodo prolongado, es un reposicionamiento de su imagen, que al tiempo que le permita mantener su nivel de demanda global, logre fijar aquellos segmentos de mercado más rentables, a través de estrategias de gestión del entorno orientadas a la satisfacción y fidelización del cliente, que encontrarán en paralelo respuestas de los negocios cuyas estrategias de igual modo deberán reorientarse. Esta es la situación que se registra en la actualidad en los destinos de Benidorm y Peñíscola en nuestra opinión.

- La imagen de un destino turístico condiciona las expectativas depositadas por el turista en la compra del producto. La satisfacción del turista con su viaje/vacación será el resultado de la comparación entre dichas expectativas y la percepción final que se conforma tras su experiencia en un destino. Puesto que la calidad del servicio se mide en la actualidad por el grado de distancia que separa las expectativas y las percepciones del cliente, las políticas basadas en la calidad, que reduzcan la distancia entre ambos extremos, deberían ser el eje central de las estrategias de gestión del destino, premisa que no es ciertamente el patrón dominante en los destinos turísticos maduros, como Benidorm y Peñíscola. Por tanto, el éxito de una estrategia de reposicionamiento de un destino turístico maduro requerirá compatibilizar dos esfuerzos estratégicos:

    a) Estrategias de diferenciación, amparadas en la diversificación y centradas en la creación de otra imagen para nuevos ámbitos producto-mercado más rentables, donde el precio no constituye el principal atributo; es el caso del turismo cultural, deportivo, de salud, de negocios y congresos o activo (senderismo, aventuras, etc.).

    b) Estrategias de fidelización de: (i) la clientela actual, mediante una identificación calidad/precio adecuada para el perfil del turista tradicional, que debe seguirse manteniendo para evitar la quiebra de un volumen sustancial de la oferta; (ii) los turistas de los nuevos mercados, de tal manera que dependerá del acierto de los agentes del destino en crear una imagen atractiva al mercado objetivo deseado, y en cumplir las expectativas forjadas por medio de la calidad en la prestación del servicio.

- La satisfacción del turista y su grado de fidelidad pueden referirse a dos aspectos: a la empresa particular que le ha prestado cierto servicio turístico, o al destino como producto agregado de muchos componentes referidos al propio establecimiento hotelero (alojamiento, manutención, animación, etc.) y al resto de organizaciones que constituyen e intervienen en la configuración turística de un destino. Una estrategia de revitalización requiere, consiguientemente, actuar sobre la satisfacción del turista con respecto a establecimientos específicos (resultado de la satisfacción

alcanzada con cada uno de los servicios allí recibidos), y la percepción de los servicios suministrados al turista en el destino (fruto de la percepción de cada uno de los componentes del producto turístico global que el destino ofrece).

- Los responsables de los destinos turísticos maduros, donde no es una excepción Benidorm y Peñíscola, no han sido conscientes hasta muy recientemente de su grado de madurez y, por ello, no han planteado con rigor las estrategias necesarias para forjar en ellos una imagen global de Excelencia Turística y de Calidad de Servicio[134].

- Los grupos de interés vinculados a cada uno de los destinos turísticos maduros deben sentirse emplazados para conseguir el deseado reposicionamiento de la imagen del mismo y para desarrollar estrategias de gestión del entorno, orientadas tanto hacia el establecimiento turístico en sí (infraestructura de alojamiento), como a la mejora del hábitat del destino (entorno medioambiental y urbano).

- Las estrategias encaminadas a reforzar la imagen de un destino turístico pivotan alrededor de acciones de revitalización del mismo, cuya meta sea la mejora de la calidad de la zona, mediante su adecuación a las necesidades actuales y futuras del mercado objetivo seleccionado. Esta pretensión busca, pues, configurar una imagen que permita apostar por un turismo menos masificado que, junto al tradicional producto “sol y playa”, integre aspectos de mayor calado cultural, de contacto con la naturaleza y la riqueza histórica, de optimización de las excelentes posibilidades que brindan los recursos para el deporte y la salud, de negocios, congresos e incentivos, y de desestacionalización en base al turismo de la tercera edad, juvenil-escolar y social.

- El mantenimiento y la revitalización de un destino turístico maduro está ligado al acierto de las estrategias de gestión del entorno, públicas y privadas, capaces de reposicionar la imagen del destino, que sirvan de base a estrategias empresariales de selección de productos-mercados más rentables y de diferenciación del producto, tratando de maximizar la satisfacción y la fidelización del visitante. En este sentido, será necesaria una decidida participación activa del sector público que deberá concienciar, dinamizar y orientar una rápida y correcta actuación por parte de las organizaciones privadas vinculadas al turismo. Si bien, las acciones en favor del turismo deberán llevarse a cabo tanto por parte de las administraciones públicas como por la iniciativa privada, cuyo compromiso deviene vital para

[134] Las escasas experiencias en esta línea, como el Plan de Excelencia Turística de Gandía (Valencia) financiado por el programa FUTURES de Turespaña, han quedado reducidas a puras obras en infraestructuras viarias, cuyo fruto en términos de impacto sobre la satisfacción y fidelización de la clientela ha sido escaso. De igual manera, hay pocas referencias (en España está solamente la experiencia de Calvià -Agenda Local 21- en las Islas Baleares) donde la administración pública de un destino haya emprendido acciones, con el fin de configurar una imagen de destino turístico que apoye estrategias de diferenciación del producto y fidelización de los visitantes.

alcanzar una masa crítica suficiente para afrontar los retos imprescindibles en el cambio cultural producido en la gestión de los negocios turísticos.

- Es responsabilidad de las administraciones turísticas, en sus diferentes niveles: estatal, autonómico y local, y en función de sus respectivos grados de legal intervención, el asumir, entre otros compromisos, aquéllos capaces de inducir cotas crecientes de competitividad en los destinos turísticos maduros, como Benidorm y Peñíscola tratados en profundidad en esta investigación, por lo que les compete:

  - Difundir la conveniencia de promover la calidad de los servicios ofrecidos en el sector, ya que el éxito del futuro turístico ha de basarse en prestar servicios que produzcan más satisfacción al turista, que, además, son difícilmente alcanzables por destinos competidores emergentes.
  - Renovar y complementar, según los casos, numerosas infraestructuras de base, que se manifiestan finalmente como elementos competitivos diferenciales entre los destinos que apuestan por esta vía, frente a los que posponen dichas intervenciones.
  - Promover la diversificación de los modelos turísticos, de forma que se puedan posicionar paulatinamente ante nuevos segmentos de la demanda, garantizando así la expansión de sus potencialidades y especializaciones y su propia supervivencia en el mercado.
  - Establecer programas de formación profesional, puesto que resulta imprescindible ofrecer productos turísticos de calidad con un alto nivel de profesionalidad, tarea en la cual la cualificación de los recursos humanos se torna en herramienta básica, fundamentalmente en aquellas actividades, como la turística, en las que la mano de obra es un *input* intensivo y principal en la estructura productiva del negocio.
  - Ampliar los esfuerzos de promoción y publicidad, entendiendo que las inversiones en este capítulo generan una rentabilidad más que proporcional en relación al gasto realizado, persiguiendo el compromiso en tales menesteres de la iniciativa privada, que tradicionalmente ha dejado esa función a los grandes consorcios de la comercialización turística. Dichos consorcios se han mostrado ajenos a compromisos en defensa de modelos saneados y competitivos, siendo proclives a una realización inmediata de beneficios, devastadores en numerosas ocasiones de los atributos en que se fundamentaba precisamente el esplendor original de los destinos turísticos.
  - Financiar programas de investigación orientados al análisis de mercado, diseño de nuevos productos, definición de planes de distribución y comercialización, creación de bancos de datos estadísticos y mejora y actualización de las actividades empresariales en el sector.

- Complementariamente a las actividades que recaen en el ámbito de la administración pública del turismo corresponde enunciar, si quiera sucintamente, aquellas acciones que son responsabilidad intrínseca de la iniciativa privada, cuya implantación es garante de avance en la competitividad de los negocios turísticos y su consideración es sinónimo del progreso competitivo de un destino:

  - Adquirir el compromiso ineludible de la formación del personal en los niveles jerárquicos inferiores de la empresa, así como fomentar el reciclaje de los mandos intermedios, e incluso abanderar la mejora de las capacidades directivas en el nivel superior de las organizaciones.
  - Asimilar y aplicar los conceptos de la Dirección Estratégica, que permita una mejora de la planificación, una organización detallada del proceso productivo, un seguimiento del cumplimiento de las instrucciones, un mayor control de los resultados y una rápida identificación de las desviaciones de los resultados obtenidos respecto de los objetivos inicialmente planteados.
  - Estudiar en profundidad el sector, de manera que se posibilite una mayor congruencia de las decisiones adoptadas, ya que éstas se apoyarán en un amplio y firme conocimiento del mismo y no solamente en meras intuiciones, tal como ocurre predominantemente entre los negocios hoteleros de Peñíscola.
  - Establecer relaciones amistosas con otras empresas del sector, que se traduzcan en la creación de asociaciones empresariales, federaciones o grupos de empresas que constituyan una rápida, sencilla y económica forma de obtener todo tipo de información, ya sea referida a la situación económica, financiera o sobre los mercados. En ese contexto toma un especial protagonismo el *benchmarking*, como estrategia de aprendizaje para los negocios con una estructura empresarial reducida y generalmente débil, los cuales resultan abundantes en destinos maduros.
  - También resultará operativo establecer planes de mejora de la calidad, desarrollar una política de marketing firme y acorde con la estrategia de la empresa y dedicar mayores recursos al mantenimiento y reposición de los activos. Ofreciendo a partir de tales postulados una imagen cuidada y actualizada de las empresas turísticas de cada destino.

- Los *touroperadores* son el agente central de la producción y la distribución de productos turísticos en la etapa de madurez de un destino dentro de su ciclo de vida. La investigación sostiene la premisa de que el *touroperador* es el proveedor del producto turístico ampliado, al configurar la oferta de alojamiento acoplada con el transporte, la restauración, el consumo de oferta complementaria y otros servicios. La principal dificultad a la que se enfrentan los destinos turísticos maduros, como Benidorm o Peñíscola, es el control oligopolístico de los canales de comercialización por parte de los

touroperadores, lo que dificulta la puesta en el mercado de forma directa de su producto básico "sol y playa" de masas, con estrategias de fidelización del cliente y con la incorporación de elementos de diferenciación del destino. A esta estrategia se suma la conducta muy similar mostrada por las cadenas hoteleras, que afectan a los negocios tradicionales de la "hotelería de litoral" en los que se han especializado los dos destinos de referencia de esta tesis. Dos son las razones que explican el interés de las empresas autóctonas por acceder a los canales de comercialización, que con tanto celo se reservan los grandes grupos turísticos mencionados y de cuya activación depende en gran medida el éxito de las estrategias de revitalización de un destino turístico:

I. Les priva de contacto directo con el turista fuera de su estancia, lo cual impide desarrollar acciones de ganancia de lealtad en el periodo intervacacional, de ahí el valor crítico que adquieren las estrategias propias de comunicación, capaces de armonizar imágenes y posicionamientos susceptibles de inducir indicios de diferenciación del destino y de sus respectivos negocios.

II. Aquél propósito puede resultar incompatible con la propia estrategia de fidelización del *touroperador*, basada hasta ahora mayoritariamente en el control del mercado emisor y del mercado de destino, vía amenaza de sustitución de destinos indiferenciados; hecho que comparten las cadenas hoteleras de implantación nacional e internacional, las cuales gozan de establecimientos en destinos competidores entre sí. Los grandes distribuidores regulan en buena medida la propia competencia entre destinos turísticos, pues su posición de control de la demanda en formato de venta de paquetes turísticos les otorga el poder de sustituir destinos con ofertas intercambiables. Puede intuirse una razonable resistencia a la desaparición de este poder de mercado entre los *touroperadores*, situación que es extensible a las cadenas hoteleras.

- Las empresas turísticas ubicadas en destinos maduros debieran ser plenamente conscientes del oligopolio constituido por los *touroperadores*, de manera que este hecho las hiciera más selectivas en la elección de los intermediarios y las llevara a reivindicar mayor margen de actuación para emprender acciones directas de promoción y venta en los mercados emisores, o al menos tener presencia estable en el canal del distribuidor. De forma que pueda pactarse un reparto equilibrado de las rentas derivadas de los activos intangibles creados (información sobre necesidades del cliente, imagen de empresa, marca, etc.), aspectos en los que el papel de las cadenas hoteleras contribuye a "tensionar" aún más los mercados.

- Otro problema que nace también de la estructura de comercialización actual, lo constituye la urgencia por entrar en segmentos de mercado distintos al producto maduro "sol y playa" colectivo. Dado que los destinos turísticos de Benidorm y Peñíscola cuentan con un patrimonio ambiental, cultural, histórico y deportivo, en distinto grado, pero capaz de crear productos

diferenciados orientados hacia mercados en la etapa de crecimiento, e incluso de nacimiento de su ciclo de vida, el obstáculo radica sobre todo en la capacidad de los agentes (privados y públicos) para diseñar en estas nuevas ofertas canales de distribución diferentes a los actualmente utilizados. No obstante, también será crucial, a estos efectos, el acierto en las estrategias de satisfacción del cliente, que permitan fidelizarle tanto en el destino como en la empresa suministradora del producto turístico hotelero y en ello cuentan con ventaja las cadenas hoteleras frente a la hotelería independiente.

- Los destinos tradicionales de la Comunidad Valenciana, donde sobresalen con personalidad propia Benidorm y Peñíscola, deben tener presente una serie de barreras que tendrán que ser capaces de superar con éxito para garantizar su prosperidad:

  - La creciente competencia de nuevos destinos turísticos en la costa mediterránea y en destinos más lejanos.
  - Muchos de los nuevos destinos competidores han aprendido de la experiencia de los destinos tradicionales, de forma que no han incurrido en los mismos errores que éstos cometieron en su día, como por ejemplo ha sucedido con la falta de planificación de la actividad constructora.
  - Eliminar la imagen negativa que algunos destinos del litoral mediterráneo valenciano han ido creándose -Benidorm-, incluso entre personas que nunca los han visitado.
  - El deseo de los turistas por vivir nuevas experiencias que consideran inalcanzables en destinos tradicionales que conocen desde hace muchos años.
  - La degradación del entorno físico en algunas zonas, agravada por los grandes edificios y por la falta de espacios verdes.
  - La constatación y reconocimiento de que en muchos casos estos destinos atraen preferentemente turismo con un bajo nivel de gasto.

- La investigación realizada con la finalidad de efectuar una aproximación a los factores condicionantes de la competitividad de los destinos de Benidorm y Peñíscola, claros exponentes de la “hotelería de litoral” estudiada con detalle en el marco de este trabajo, ha puesto de relieve, en los mercados receptivos doméstico e internacional, una mejora sustancial del producto turístico maduro de ambos destinos valencianos, apreciada y reconocida por sus clientes-turistas. Sin embargo, los problemas ligados, especialmente a la masificación, junto a la falta de diversificación en los atributos de dichos destinos, han impedido culminar el esfuerzo estratégico de revitalización, que permita escapar de la etapa de madurez en la que se encuentra sumido el producto referencial de “sol y playa”, mediante el acceso a segmentos de mercado más remuneradores en términos de potencial de crecimiento y nivel de gasto.

- El análisis de la competitividad efectuado sobre los destinos de Benidorm y Peñíscola, arroja un balance de éxito competitivo elevado en ambos espacios, siendo especialmente sólida la posición que disfruta Peñíscola, como se deduce de la medición del atractivo de su imagen en la mente de sus clientes. La fortaleza de ambos destinos descansa fundamentalmente en los atributos tradicionales vinculados a la dotación natural de factores que perfilaron el originario producto de "sol y playa" (climatológicos, medioambientales y naturales, junto a precios bajos y competitivos), a los que se han unido otros valores fruto de la experiencia gestora de su producto en el contexto de un modelo turístico testado durante cerca de cuatro décadas, que en la fase de madurez actual debe dejar paso a otros factores que sostengan la competitividad de estos destinos. Esos factores son básicamente los relacionados con la diversificación de sus respectivas ofertas, la promoción de ofertas complementarias y el afianzamiento de los pilares de la calidad en los que apoyar productos turísticos de mayor rentabilidad, acordes en todo momento con las exigencias y tendencias de la demanda actual.

- En paralelo al desarrollo turístico creciente de Benidorm y de Peñíscola, se han producido externalidades que hipotecan la viabilidad de sus respectivos modelos monoespecializados en el mismo producto "sol y playa", suministrado empresarialmente por medio de la "hotelería de litoral" desplegada en los dos destinos, y consecuencia al mismo tiempo de una progresiva oferta de apartamentos y segundas residencias que han devastado extensivamente los destinos estudiados, provocando una imagen de espacios congestionados. Tal situación se produce esencialmente en el caso de Benidorm, lo cual exige actuaciones correctoras de planificación y reordenación territorial, junto a acciones específicas de organización de los negocios, que sean capaces conjuntamente de transmitir una imagen de habitabilidad y de configurarlo como un recinto dedicado a prestar servicios relativos al descanso y al disfrute del ocio. Todo ello a través de empresas que se especialicen de acuerdo con las exigencias que reclaman distintos segmentos de la demanda turística, los cuales resultan cada vez más inasequibles e incluso se interfiere, con la disposición organizativa actual de los hoteles, en la capacidad de sostener algunos clientes hasta ahora habituales, tanto en Benidorm como en Peñíscola.

- El éxito competitivo internacional de Benidorm y Peñíscola se mantiene tanto respecto a destinos próximos del entorno regional, como frente a los nacionales e internacionales del escenario mediterráneo, así como en relación a destinos de reconocida solvencia turística en el panorama mundial, alejados en su mayoría del Mediterráneo, mar turístico por excelencia. Sin embargo, se diluye la capacidad competitiva de los dos destinos valencianos, conforme se consideran espacios donde la masificación no se encuentra tan agudizada o en los que el desarrollo turístico es incipiente y se apoya en similares recursos naturales a los que lo hicieran en su momento los dos espacios objeto de análisis. Ese panorama exige reconducir las actuaciones en Benidorm y Peñíscola, de manera que se propicien especializaciones de difícil adquisición (no imitables) para los

competidores, gran parte de las cuales pueden tener su origen en la experiencia acumulada en la gestión de los negocios turísticos, principalmente en los hoteleros, y en el *know-how* cosechado en el transcurso de este proceso de consolidación turística.

En este sentido, los clientes turísticos señalan la conveniencia de defender los atributos que han posicionado internacionalmente a cada destino, que en Benidorm se resumen en la conjugación de sus recursos climáticos y naturales, a los que se une, ante todo, una oferta de ocio y diversión construida bajo una atmósfera de seguridad ciudadana, limpieza del destino, profesionalidad en ciertos segmentos de la oferta turística, variedad comercial, etc., que resultan definitivos para cautivar a lo que constituye su actual demanda.

Mientras tanto, Peñíscola suma a estas mismas facetas, con la excepción de la oferta de ocio y diversión que se encuentra menos desarrollada en este destino, una particularidad que se torna en su mayor fortaleza, consistente en haber sabido intercalar una oferta cultural, histórica y monumental que singulariza la activación turística de este lugar, a pesar de lo cual, se le exige mayor potenciación de su contenido cultural, dado el carácter de masa crítica que desempeña este rasgo en el ámbito de su identificada capacidad competitiva; agregando a su vez, y relacionado con ello, la disponibilidad de paisajes y parajes pintorescos y de interior, que contribuyan a una imagen turística más cuidada e identificada con las tradiciones.

Opuestamente a ese planteamiento discurre la experiencia de Benidorm, cuyo posicionamiento es ajeno a lo autóctono del destino, pues éste se ha visto desbordado por la sofisticación impuesta por las tendencias internacionales que presionan y alteran sistemáticamente la disposición turística de este *resort*, sin opción de quebrar tal trayectoria, al ser un valor intrínseco de su particular oferta.

- La demanda turística de Benidorm y Peñíscola reclama una mejora de las infraestructuras de ambos destinos, especialmente las relativas a recursos hídricos, medioambientales y urbanísticas en el primero de los mencionados, y las de acceso aéreo y reordenación espacial en el segundo; este último aspecto debido a que la singular orografía de Peñíscola resulta incompatible con la congestión turística que promueve el cliente convencional de “sol y playa”. Todo ello sazonado por políticas de mejora de la calidad del producto en sus facetas tangibles (hoteles modernos y actualizados) e intangibles (servicio hotelero competitivo), como fórmula de sostenimiento y potenciación de su todavía eficaz competitividad, que viene, sin embargo, encontrando competencia creciente en otros destinos, lo que requiere actuaciones ágiles y novedosas, y no el recurso a clientes marginales y poco exigentes, tal como viene sucediendo en Benidorm, sin que se articulen soluciones que trunquen esa peligrosa tendencia.

- En la actitud empresarialmente pasiva de Benidorm han influido, entre otros factores (*chauvinismo*, capacidad de presionar a la administración turística regional, constante apoyo económico público, baja cualificación de los propietarios-directivos, desprecio por técnicas directivas, ausencia de I+D, etc.), el clima de bonanza económica que atravesaba este destino en el momento de realizar el trabajo de campo que sustenta parte de esta investigación (verano '97), fruto de la favorable coyuntura económica general que se registraba en aquellos instantes; y la propuesta de proyectos macro lanzados por la iniciativa pública, como la construcción de un parque temático en este municipio, que han relajado y pospuesto una vez más decisiones competencia exclusiva de las organizaciones empresariales, dirigidas a la reactivación de sus productos y servicios, lo cual puede originar en un futuro no lejano un desplazamiento del mercado. Precisamente ese desplazamiento se intuye hacia destinos en los que su simple condición de nuevos (hoteles modernos con servicios y tecnología de última generación), forjada en atractivos naturales como los que auspiciaron el desarrollo primitivo de los destinos valencianos aquí tratados, tengan capacidad suficiente de atraer a la demanda y de desbancar parcial y paulatinamente del mercado a espacios turísticos tradicionales obsoletos, como podría ocurrir con Benidorm y Peñíscola de no modificarse la trayectoria presente.

- El modelo teórico desarrollado en este estudio para medir el éxito competitivo internacional de un destino turístico, aproximado por medio de los negocios de "hotelería de litoral", como exponentes de la red de prestación de servicios turísticos de índole más convencional (producto hotelero), pero explicativos de la posición competitiva relativa alcanzada por un destino, podría representarse a través de una ecuación. En dicha ecuación el éxito competitivo internacional de un destino turístico aparecería como variable dependiente, que se encuentraría influida por distintas variables independientes: "efecto país", "efecto territorio", "efecto industria", "efecto producto" y "efecto empresa", todas con distinto valor explicativo, tal como se ha tratado de evaluar en el conjunto de la investigación.

- Como factor determinante y con un máximo coeficiente explicativo del éxito competitivo de un destino turístico sobresale el "efecto empresa", al que se volverá posteriormente con mayor amplitud. Así, alcanzan un protagonismo singular la calidad de las decisiones directivas y las consiguientes competencias distintivas que la empresa posee y gestiona eficazmente, a partir de recursos (sobre todo intangibles) y capacidades explotadas con un desempeño superior al de otros competidores. Por todo ello, el "efecto empresa" adquiere la categoría de factor crítico y establece que es la empresa el epicentro del juego competitivo actual, fruto de su particular diseño estratégico y organizativo. De ahí la responsabilidad que le corresponde individualmente a los negocios enmarcados en el segmento de la "hotelería de litoral" mediterránea, y en especial a la oferta hotelera afincada en los destinos de Benidorm y Peñíscola, para propiciar el definitivo éxito competitivo internacional del destino turístico, suma del esfuerzo global

de los negocios que separadamente apuesten por la senda competitiva en su configuración empresarial.

- El “efecto país” y el “efecto industria”, junto al “efecto territorio”, también considerado este último por el constatable uso y consumo de espacio que implica la explotación de negocios vinculados a la actividad turística, no resultan *per se* suficientemente esclarecedores a los efectos competitivos del modelo teórico planteado. Al igual sucede con el “efecto producto”, contemplado también como descriptor de las peculiaridades que encierra el producto turístico por su propia singularidad. Este conjunto de “efectos” no resultan capaces de mostrar competitividades distintivas entre los destinos turísticos y las organizaciones empresariales que les dan contenido. Ello se debe a que aportan ventajas apropiables por igual, potencialmente, entre los diferentes negocios ubicados en un lugar y actividad específicos, sin menoscabo de su contribución cierta a la eficacia competitiva genérica de las empresas, lo que sostiene la utilidad y la oportunidad analítica de dichos efectos estudiados en el contexto del enfoque planteado en estas páginas.

- Del análisis del “efecto país” -variable independiente del modelo teórico propuesto- construido a partir del estudio de los diferentes entornos en los que se localiza la actividad competitiva de los destinos seleccionados en esta tesis, se desvelan las tendencias turísticas más generales (mundiales y del Mediterráneo internacional), así como las de incidencia más inmediata (Mediterráneo español y valenciano) y aquéllas de influencia segura en sus respectivos negocios. De igual modo se ha procedido en relación a los hitos trazados por la trayectoria de los hoteles a escala mundial, nacional y regional, que de la misma manera condicionan el área de actuación de la “hotelería de litoral” objeto de este trabajo, revelándose la difícil apropiación de las potenciales rentas de localización por parte de este segmento. Al mismo tiempo se constatan las dificultades competitivas que encontrarán las empresas turísticas de su simple devenir en el panorama que describen las tendencias en esos escenarios de competencia, precisándose un acondicionamiento imaginativo por parte de los diversos negocios, cuya clave va a situarse en la capacidad directiva individual de las organizaciones en sus respectivas áreas de actividad, siempre dentro del entramado turístico.

- La aplicación del modelo del “diamante” de Porter (1990a), como fórmula de evaluación del “efecto país”, ha resultado operativa para clarificar las oportunidades competitivas de negocio que brinda el aprovechamiento de los tres componentes analizados con tal referencia: *las condiciones de los factores*, *las condiciones de la demanda*, y *los sectores de apoyo y relacionados* (un cuarto componente habitual en este enfoque metodológico relativo a *la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*, se ha empleado exclusivamente desde la perspectiva de análisis del “efecto empresa”). De tal planteamiento resaltan, en consecuencia, los aspectos que pueden contribuir en esos ámbitos a una mejora de la capacidad competitiva de las organizaciones, de acuerdo a las trayectorias emanadas del escenario turístico, pero no se resuelve el procedimiento a través del

cual pueden ser interiorizados tales recursos por parte de la "hotelería de litoral", que comparte el beneficio de esas potencialidades entre sí y con el resto de empresas competidoras de un destino turístico. Resultado del encuentro entre las opiniones de los expertos, transmitidas por medio del *Delphi* planteado, y de las tendencias turísticas reconocidas, se identifican los arquetipos más representativos y dinamizadores de negocios competitivos en destinos turísticos punteros, ordenados de acuerdo a las tres áreas consideradas del "diamante".

- Como resultado de los factores definidos por el entorno genérico y el específico en el que desenvuelven su actividad los destinos y negocios turísticos estudiados, los cuales condicionan el impacto de la variable independiente "efecto país" del modelo teórico de síntesis propuesto, destaca la imperiosa urgencia por considerar el respeto medioambiental, urbanístico y paisajístico, en una atmósfera de desarrollo sostenible, como facetas irrenunciables con las que satisfacer a la demanda turística presente y futura, que de forma creciente e inequívoca valora y considera tales extremos como imprescindibles en su opción de consumo turístico.

- La "hotelería de litoral", así como los destinos de Benidorm y Peñíscola, donde esta tipología de establecimientos es exclusiva, deberán prestar especial atención, dentro del entorno que condiciona externamente su capacidad competitiva, a los aspectos más estrechamente relacionados con el clima "cultural", "social", "económico y de política económica", "demográfico", "educativo", "científico-tecnológico" y "financiero", que perfilan el ambiente competitivo y que son en los que más atención ponen los clientes de este producto y las organizaciones que le inyectan vida al mismo.

- Los destinos turísticos de países exóticos ejercerán competencia a los destinos del Mediterráneo, ámbito en el que se enclavan los dos espacios aquí estudiados, como consecuencia de una oferta equipada con idénticos atributos a los que jalonaron el desarrollo turístico mediterráneo -espacio que con todo seguirá siendo el principal foco de atracción turística mundial-, merced a: i) unos precios comparativamente bajos, pues en estos destinos el coste de la vida para los turistas es inferior, por lo que la competitividad se establece vía precio, tal como lo hicieron en su momento destinos como Benidorm y Peñíscola; ii) un transporte aéreo liberalizado y por tanto más económico; y iii) a una tendencia, esgrimida por la demanda experimentada en el consumo turístico, que se decanta por efectuar viajes de larga distancia.

Esta evolución encuentra mimética respuesta por el lado de la oferta de alojamiento, ya que las inversiones hoteleras siguen el mismo camino, a fin de posicionarse en esos mercados emergentes, lo cual provoca conflictos entre los hoteles del litoral más convencionales, que deben soportar la competencia ejercida por establecimientos nuevos y modernos, especializados en la explotación empresarial de recursos naturales, como

los que avalan el posicionamiento turístico largamente disfrutado por destinos mediterráneos del orden de Benidorm y Peñíscola.

- Los negocios hoteleros de costa en Benidorm y Peñíscola, con una dimensión reducida, de categoría legal media y de carácter independiente, encuentran una fuerte presión competitiva de los grandes consorcios de la comercialización turística y de las cadenas hoteleras. Ambos grupos ostentan estrategias de posicionamiento empresarial diferenciadas, donde junto a la interiorización de culturas de empresa, que les permite obtener competencias distintivas, sobresalen las tecnologías de la información y la política de recursos humanos, como dos instrumentos estratégicos para los negocios turísticos que participan asiduamente en el desafío competitivo del turismo. De estas herramientas depende en gran medida la competitividad futura de las empresas decididamente dispuestas por incorporarlos a los activos de su organización. Ello será factible para la estructura hotelera de Benidorm y Peñíscola desde la cooperación o el asociacionismo estratégico de la "hotelería de litoral" o vía integración horizontal en cadenas hoteleras, salvando así parcialmente la debilitada competitividad de los destinos turísticos maduros. Al resto de establecimientos que no participen de este planteamiento reorganizativo, con salvedades puntuales les espera, en general, una lánguida subsistencia en el mercado, con un horizonte de cierre empresarial más o menos cercano.

- Los grandes grupos hoteleros ofertan, de acuerdo a las tendencias de la demanda, productos turísticos integrales que escapan de las posibilidades de los establecimientos de reducida dimensión y baja capacidad financiera, como resultan ser la mayoría de los enmarcados en la "hotelería de litoral" construida en Benidorm y sobre todo en Peñíscola, donde entroncan, además, las preferencias de los turistas actuales, que progresivamente solicitan productos personalizados. Todo ello provoca una competencia elevada por "fidelizar" a la demanda, que reclama actuaciones empresariales ágiles y a la medida de las expectativas provocadas por el mercado, las cuales se alejan profundamente de las posibilidades al alcance de los hoteles independientes y escasamente competitivos.

- El mercado turístico plantea a su vez, dentro del "efecto país", dos circunstancias que deben ser preferentemente atendidas: el efecto de la puesta en funcionamiento del euro, que reducirá la competitividad en un primer momento, al evitar las recurrentes devaluaciones, aunque proporcionará estabilidad a los precios turísticos, favoreciendo la comparabilidad de los mismos entre países (mejora la información del turista) y desapareciendo las paridades distintas que se producían antaño entre el instante de la adquisición y el del consumo de un producto turístico, facilitándose además las transacciones para los turistas del área euro. El otro aspecto a considerar es el relativo al riesgo existente en la sustitución de hoteles por apartamentos, como receta capaz de mantener los niveles de consumo turístico de demandas con un ajustado nivel de gasto en ocio, como se muestran aquéllas en las que están prioritariamente especializados los destinos y hoteles de Benidorm y Peñíscola, y que justifican los elevados

niveles de turistas recibidos en la Comunidad Valenciana, con unas comparativamente modestas capacidades alojativas en establecimientos hoteleros. Este es un fenómeno que se reproduce de idéntica manera en el conjunto del Estado español.

- El análisis del "efecto industria" (en este caso como equivalente a sector de actividad económica -sector turístico-), variable también independiente del modelo teórico propuesto, ha sido analizado a su vez por medio del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1980). El resultado muestra las circunstancias en las que se desenvuelve la capacidad de competir de los establecimientos adscritos a la "hotelería de litoral" de los destinos de Benidorm y Peñíscola, desvelándose ciertas debilidades en opinión de los expertos consultados (colaboradores en el *Delphi*), que se reducen, proporcionando un cuadro más fortalecido competitivamente, cuando se consideran las posiciones transmitidas por los propietarios/directivos de los hoteles de dichos destinos. Tal hecho se debe, como ya se mencionó anteriormente, a una coyuntura muy favorable en las fechas de realización del estudio (verano '97), que imprimía una notable euforia a los gestores en sus planteamientos y respuestas; y, también, a una información sobre tendencias, expectativas o visión y dirección estratégica de los negocios, inferior entre los directivos hoteleros frente a la existente en el ámbito de los expertos, que inevitablemente influía en la construcción de las respuestas algo dispares de estos últimos y en su menor optimismo.

- Las fuerzas competitivas analizadas: *poder negociador de los clientes*, *poder negociador de los proveedores*, *rivalidad entre competidores*, *amenaza de nuevos competidores* y *amenaza de productos sustitutivos*, acaban radiografiando y confirmando un entorno competitivo complejo y turbulento, donde las posibilidades apropiables por los negocios son difícilmente identificables, toda vez que las "ventajas industria" terminan por influir globalmente en el conjunto de negocios adscritos al sector turístico. Si bien, ciertamente este análisis emprendido ilustra con claridad las fortalezas y debilidades de las empresas especializadas en la "hotelería de litoral", subrayando los aspectos mejorables y los más defendibles en su estrategia competitiva, pero en definitiva el "efecto industria" (o "efecto sector turístico") no va a tener capacidad explicativa suficiente para diferenciar entre sí a negocios exitosos de experiencias frustradas, aunque sienta las bases del discurrir competitivo de las organizaciones englobadas en la actividad turística, y muy concretamente de las identificadas en el segmento "hotelería de litoral".

- Los *touroperadores* en Benidorm y las cadenas hoteleras en Peñíscola, condicionan severamente la comercialización de los hoteles independientes, todavía mayoría en los dos destinos, ya que los grandes consorcios turísticos ejercen un férreo control de la demanda que debilita la capacidad y el poder de negociación de gran parte de las organizaciones de ambos destinos frente a estos clientes, derivándose de tal hecho un riesgo relativo de que éstos se inclinen por entrar en el negocio de la "hotelería de litoral", situación que es más patente en el caso de Peñíscola. Además, la excesiva

concentración de las ventas en un reducido número de compradores o clientes, provoca una tensión creciente en la rivalidad registrada entre las empresas ya instaladas, donde las estrategias de los grandes grupos afectarán aditivamente a los negocios menos preparados de ambos destinos (independientes, de categoría baja, con un grado elevado de obsolescencia, sin comercialización propia, etc.), condicionando sensiblemente su porvenir y supervivencia en el mercado.

- La experiencia acumulada por la "hotelería de litoral" de Benidorm y Peñíscola explica un notable poder de negociación frente a proveedores, gracias al desarrollo en dichos destinos de diferentes fórmulas de defensa de los intereses empresariales: centrales de compras, asociaciones de defensa de los intereses hoteleros, estandarización de los productos adquiridos, etc.

- Las presiones confluentes en el mercado turístico, donde se contabiliza también la rivalidad registrada entre empresas, la cual se intensifica y agrava debido al establecimiento de barreras de salida (sociales, económicas, estratégicas y personales), justifica en numerosas ocasiones la existencia precisamente de negocios que en buena lógica habrían abandonado ese mercado. Sobresalen los costes fijos como barrera de salida que intensifica la competitividad entre hoteles, los cuales se ven obligados a perseguir la captura de unos ingresos que se encuentran constreñidos por la propia estacionalidad del modelo turístico en el que se inscriben Benidorm y Peñíscola, el cual reduce el periodo real de explotación de la "hotelería de litoral", estrechando y agudizando, en consecuencia, el marco competitivo de los negocios.

- La amenaza de incorporación de nuevos competidores en el mercado turístico hotelero de costa del Mediterráneo valenciano, se disipa ante las barreras de entrada (capital, economías de escala, alcance o para la integración vertical, costes de acceso a canales de comercialización, etc.) dispuestas alrededor de la "hotelería de litoral" en Benidorm y Peñíscola. En el ámbito regional valenciano, el máximo protagonismo de la actuación empresarial se reserva necesariamente, entre la amplia red de hoteles independientes, a la integración vertical en cadenas hoteleras o en asociaciones independientes de hoteles o a la cooperación y/o asociacionismo empresarial, reforzando tal tendencia el reducido riesgo concedido a la entrada de nuevos establecimientos, ya que el proceso señalado conlleva una concentración empresarial que actúa singularmente como barrera de entrada a nuevas inversiones, siempre y cuando dicho proceso se implante progresivamente.

Destaca en ese sentido el escaso valor concedido a las tecnologías de la información como barrera de entrada, ya que éstas se califican de vitales en los escenarios competitivos trazados por las tendencias turísticas y hoteleras internacionales, a pesar de lo cual apenas se les concede importancia por parte de los hoteles objeto de estudio, siendo ello motivo de

reflexión, pues asegura un *gap* tecnológico de la "hotelería de litoral" valenciana frente a competidores en el inmediato futuro competitivo. A este hecho se volverá posteriormente.

- No se percibe una amenaza cierta de productos sustitutivos respecto de la "hotelería de litoral" de Benidorm y Peñíscola, aunque en este segundo destino existe mayor conciencia de los riesgos que pueden provocar por precio, calidad y prestaciones las ofertas integrales de producto hotelero (hoteles temáticos o con ofertas complementarias y servicios especializados y diversificados), o las derivadas de vertientes turísticas menos desarrolladas en dichos destinos (parques de ocio, oferta de interior, etc.), circunstancia que es un peligro reconocido por los expertos consultados en el *Delphi*, para la capacidad competitiva de los establecimientos del producto "hotelería de litoral" de corte más convencional.

Opuestamente, sobresale el escaso impacto que le otorgan los directivos hoteleros valencianos a los apartamentos o al "tiempo compartido" como productos sustitutivos, imputándoseles antagónicamente, e incluso paradójicamente a lo que se intuía cuando se confeccionó la encuesta original de esta investigación, la virtud de estas tipologías de alojamiento de dinamizar y contribuir con su oferta a un mayor y mejor nivel de competitividad en los destinos valencianos estudiados, fruto de las infraestructuras y servicios promovidos a fin de dar cobertura a la demanda acogida por estas otras formas de alojamiento. Independientemente de ello, señalar el carácter residencial y a menudo congestivo que conllevan los modelos amparados en esas ofertas, cuyo carácter turístico es, en ocasiones, difícilmente reconocible, si bien, insístase, en ellos descansa la actual capacidad real de acogida de numerosos destinos, y en especial de los dos considerados en esta tesis, lo cual no debe soslayarse ante una demanda crecientemente interesada o necesitada de, verbigracia, la oferta de apartamentos y de los servicios prestados por éstos.

- El análisis del "efecto empresa", tercera y última variable independiente considerada en el modelo teórico en el que se apoya esta tesis, expresa con contundencia hasta que extremo la competitividad de los negocios enmarcados en el segmento de "hotelería de litoral", resultan explicativos del éxito competitivo internacional del destino turístico donde dichos negocios actúan. Así, Benidorm y Peñíscola gozan de un posicionamiento atractivo en el concierto turístico del Mediterráneo internacional, fruto del desempeño empresarial de las organizaciones hoteleras de ambos destinos, que han desplegado sus recursos y capacidades organizativas con tal acierto, que han logrado situar a los respectivos espacios de acogida en un nivel altamente competitivo. Sin que ello oculte las distintas posibilidades que caben y que es necesario seguir activando por parte de las organizaciones más representativas de un destino turístico, como es el caso de los hoteles de costa en Benidorm y Peñíscola, con objeto de afianzar la posición competitiva relativa de cada uno de estos destinos, que inducen el logro ulterior de una posición de éxito internacional para esos espacios turísticos.

- La aproximación teórica al “efecto empresa” y su validación empírica se ha efectuado a través de la literatura económica y experiencias proporcionadas por el análisis derivado de la Dirección Estratégica, que se revela como un instrumento de gran utilidad para acotar la actividad y el funcionamiento de los hoteles de costa, que son las unidades de negocio que adquieren la máxima capacidad explicativa de la competitividad última de los destinos turísticos seleccionados. En ese proceso se ha recurrido a diferentes aportaciones, que han resultado altamente ilustrativas de los desempeños empresariales de los negocios investigados, sobresaliendo la utilidad mostrada por la Tª de Recursos y Capacidades. A dicha conceptualización teórica se han unido otras teorizaciones a las que se ha acudido, destacando, por su infrecuente empleo en el ámbito del análisis económico del turismo, entre otros enfoques, los derivados de las Configuraciones Organizativas y la Perspectiva Ecológica de las Poblaciones. Fruto de las anteriores aportaciones teóricas surgen las tipologías “prospectora”, “analizadora”, “defensora” y “emprendedora”; en función del dominio organizativo aparecen las estrategias “especialistas” y “generalistas”; y a partir del “dinamismo” que imprime el entorno se promueven las estrategias “r” (innovación) y las estrategias “k” (eficiencia); … . Logrando a partir de todas ellas establecer el perfil estratégico más competitivo de los negocios de la “hotelería de litoral” investigados, además de obtener referencias aproximadas a aspectos del entorno competitivo, diseños organizativos internos, valores culturales, etc.

- El análisis de la dotación de recursos y capacidades de los negocios hoteleros, de acuerdo a la teoría del mismo nombre, ha resaltado diferentes factores intangibles en los que descansa el éxito competitivo de los negocios de la “hotelería de litoral” en Benidorm y Peñíscola y, por tanto, de los destinos turísticos donde desarrollan su labor dichos negocios. Ello ha favorecido el reconocimiento del papel crítico que se reserva el “efecto empresa” como factor explicativo supremo de la competitividad analizada en el contexto de la tesis, a partir del modelo teórico propuesto. El resto del poder de explicación de la competitividad que atesora el “efecto empresa”, ha sido justificado merced al análisis proyectado sobre las Configuraciones Organizativas, que han sido las responsables de alumbrar las capacidades distintivas que se reservan los negocios hoteleros, a tenor de sus estrategias en el mercado, las cuales son siempre producto de una interpretación individual de los mensajes emanados del mutante entorno de competencia. Todo ello desencadena un proceso de tipificación de las estrategias más plausibles en la senda de la competitividad, demostrando, una vez más, que tales decisiones están básicamente al alcance de las empresas y, sin embargo, son el principio del éxito compartido por todo el destino turístico.

- Los puntos críticos en los que se apoya la competitividad de los negocios hoteleros de Benidorm y Peñíscola, son explicados en el contexto de los recursos y capacidades sumados por las empresas, los cuales son de carácter eminentemente intangible, lo que dificulta su transmisión y apropiación por otras organizaciones menos capaces, concediéndoles tal perspectiva el cariz de competencia distintiva a las empresas que han

apostado decididamente por estos extremos, justificándose así la fuerza que adquiere el "efecto empresa" como explicativo de la competitividad turística de un destino. En ese ámbito, se han identificado elementos diferenciales de competitividad en el segmento de la "hotelería de litoral" valenciana en torno a los recursos humanos (RR.HH.), recursos tecnológicos, reputación o recursos comerciales y recursos organizativos, entre los que se pueden extraer:

1. Respecto a los RR.HH., se han encontrado desempeños diferentes entre los dos destinos, como lo evidencia una muy elevada productividad en Benidorm respecto a Peñíscola, que encuentra explicación en que el primer destino ha respaldado una superior estabilidad de los trabajadores, así como la disposición más habitual de planes de formación, que representan ya, aunque en un volumen todavía insuficiente, un cierto porcentaje de las inversiones empresariales (2,23% de media en Benidorm, por apenas el 1% en Peñíscola).

En este mismo ámbito, subrayar que los RR.HH. empleados en negocios hoteleros de Benidorm y Peñíscola no gozan de un grado suficiente de conocimiento respecto a los criterios aplicados por los responsables empresariales en las políticas de promoción, remuneración e incentivos de la empresa, lo que limita su papel incentivador en el seno de los negocios hoteleros.

2. Los hoteles estudiados adolecen de un proyecto claro de empresa, así como de la identificación de los RR.HH. con la "misión" y su correspondiente eslogan dentro de cada organización hotelera. Con todo, sobresale Benidorm que obtiene unos registros más favorables en los aspectos mencionados, fruto de su más definida vocación de comparecer en los mercados internacionales, con un producto adecuadamente posicionado y reconocible, de la mano de una gestión más experimentada. Situación que contrasta con el modelo directivo de la hotelería de Peñíscola, afianzado en el binomio coincidente de propiedad-dirección, que explica el escaso peso de los RR.HH. en la organización, que sólo es tibiamente reconocido en Benidorm, al igual que resida en la fuente central de poder la máxima capacidad organizativa de Peñíscola, frente a la experiencia de Benidorm, donde la fórmula directiva imperante en los negocios hoteleros es la jerarquía con una cúpula. El resto de poderes (públicos, sindicales, institucionales, informales en el interior de la empresa, etc.) no tienen influencia alguna entre los establecimientos hoteleros de los dos destinos, lo cual es un factor diferencial de estos negocios respecto a otras empresas en distintos sectores de actividad económica.

3. Los recursos tecnológicos se encuentran en una fase incipiente de introducción en ambos destinos, demostrando el desfase que

arrastran Benidorm y Peñíscola en la implantación de tecnologías propias de la hotelería más avanzada y competitiva, lo que les incapacita para penetrar en mercados de mayores niveles de gasto, familiarizados con tales medios. A lo que se une el reconocimiento de estos elementos como distintivos de los negocios hoteleros más competitivos, lo cual supone que cualquier retardo en su aplicación añade distancias competitivas entre los hoteles. Únicamente en Benidorm se identifican reservas vía CRS y mínimas inversiones en planes de calidad. Peñíscola tan sólo inicia sus primeros pasos en las inversiones en nuevas tecnologías, pero aún muy insuficientes y en elementos convencionales (ordenadores, climatización, gestión telefónica, etc.).

4. La reputación o recursos comerciales de los hoteles de Benidorm y Peñíscola mide, desde otra óptica, la imagen de los establecimientos de “hotelería de litoral” ante los clientes:

   - Peñíscola presenta una ligera mejor relación en las ratios camas/empleado y habitaciones/empleado, explicable básicamente por el menor tamaño medio de los establecimientos de este destino, sin que ello suponga necesariamente una mejor atención del servicio, que depende de la organización directiva del hotel a la hora de aplicar prioridades y de ordenar la producción y atención hoteleras.
   - Los hoteles de Peñíscola han modernizado comparativamente en mayor grado sus instalaciones y más recientemente que los establecimientos de Benidorm, por lo que se encuentran en unas mejores condiciones *a priori* para competir, gracias a los más actualizados medios que presenta su planta hotelera.
   - La comercialización hotelera de Benidorm descansa fundamentalmente en los *touroperadores* y en las agencias de viajes, pues más del 67% de la facturación de los hoteles se debe a este origen; en tanto que Peñíscola centra su montante principal de la facturación en la reserva directa de los clientes en el hotel, que representa una cifra superior al 84% de las ventas hoteleras totales. El distinto sistema de captación de los clientes se asocia al diferente grado de ocupación hotelera que se registra entre los hoteles de ambos destinos, que le permiten a Benidorm llegar a gozar de una ocupación media en temporada baja de más de 55 puntos por encima de Peñíscola, lo que indica en principio diferentes rentabilidades de las respectivas plantas hoteleras.
   - Los hoteles de Peñíscola disfrutan de una gran fidelidad de sus clientes, como lo certifica que el 60% de la facturación de este destino proceda de clientes fijos. Cifra que en Benidorm sólo alcanza el 37’5%, pues el grueso de la facturación en este

destino lo constituyen los clientes esporádicos o de una sola vez, que responden al patrón turístico de los grandes consorcios de la comercialización del turismo, lo que justifica que más del 48% de la facturación hotelera de este destino proceda de clientela de grupo; volumen que desciende al 10% en Peñíscola, como corresponde al reducido papel que desempeñan en este destino los *touroperadores*, sobresaliendo, por tanto, la clientela individual (que explica el 90% de la facturación).

5. Los recursos organizativos que tienen capacidad de aumentar las capacidades distintivas de los negocios hoteleros de los destinos Benidorm y Peñíscola y de impulsar su competitividad, se corresponden con:

   - La propiedad-control de los establecimientos, destacando el fuerte carácter familiar que preside al sector hotelero en Peñíscola (89%), frente a una situación más diversificada en Benidorm, donde tienen presencia diferentes fórmulas de propiedad (inversores externos y cadenas hoteleras), lo que condiciona la gestión aplicada a las empresas en cada uno de los destinos. Benidorm con una dirección más profesionalizada (separación entre propiedad y gestión) persigue objetivos de expansión y crecimiento habituales en negocios empresariales, en tanto que Peñíscola dirige su mirada, desde su óptica familiar del negocio, a una estabilidad ajena en numerosas ocasiones a las exigencias sólitas del mercado turístico y hotelero.

   - Los sistemas de dirección en Benidorm arraigan en los modelos modernos de la Dirección Estratégica de los negocios en aproximadamente un 40% de las ocasiones. Por contra, Peñíscola continua inclinándose por sistemas de dirección convencionales, tales como la intuición y la experiencia (37,5% de los casos) o la programación de presupuestos y planes a corto plazo a partir de los registros del pasado (25% de las ocasiones); ambos sistemas resultan minoritarios en el patrón directivo más extendido en Benidorm. Globalmente este último destino es el que, merced al tipo de dirección implantada con mayor profusión, ha incorporado en superior medida sistemas directivos más profesionalizados y modernos, pues resulta habitual el empleo de técnicas formales de decisión, de planificación-dirección y de métodos de previsión, que en todas las ocasiones son utilizados por más de tres cuartas partes de los directivos consultados. En cambio entre los gestores hoteleros de Peñíscola, únicamente los métodos de previsión superan la barrera del 50%, en cuanto a la proporción de directivos que reconocen su uso.

   - El perfil directivo también ha mostrado claras divergencias entre ambos destinos estudiados, debido a la diferente responsabilidad que ostentan ante la empresa los gestores profesionales ajenos a la propiedad, ampliamente extendidos en

Benidorm, y los directivos-propietarios de Peñíscola. Así, la dirección de los establecimientos de la “hotelería de litoral” de Peñíscola resulta más comprometida, aunque con distancias en muchas ocasiones reducidas, con la competencia para la resolución de problemas, la personalidad mostrada desde la dirección, el ejercicio del poder y el estilo de liderazgo. En contrapartida, el factor donde Benidorm emerge como destino con hoteles más concienciados desde la perspectiva del perfil estratégico, es en la percepción del entorno, respecto al cual, la actuación de los directivos de este destino es más activa, de acuerdo a los parámetros de mayor profesionalidad y preparación que condicionan la forma de actuar de estos profesionales.

÷ El perfil directivo viene conformado por la escala de valores, normas y objetivos que acaban por modelar la personalidad directiva en cada empresa, resultando principalmente consideradas en los hoteles de Benidorm facetas tales como: la autorrealización, el éxito profesional y el deseo de logro. En Peñíscola los objetivos personales mayoritariamente señalados por su particular figura del directivo-propietario son: éxito profesional, deseo de prestigio y autorrealización. A pesar de una aparente coincidencia en determinados valores, surgen diferencias significativas entre los dos perfiles directivos correspondientes a cada uno de los dos destinos, especialmente en la priorización y en la valoración concedida al éxito profesional o promoción, al deseo de prestigio y al dinero; tres aspectos a los que el gestor medio de Peñíscola muestra una mayor atención que el de Benidorm. Tal situación concuerda con la experiencia en el análisis del papel de los gestores directivos, los cuales se interesan habitualmente más por aspectos relacionados con su carrera profesional, tal como lo certifican algunas de las conclusiones alcanzadas en Benidorm, en tanto que los propietarios cuando actúan como directivos siguen estando básicamente preocupados por el excedente empresarial.

÷ Los valores que miden la cultura y el clima organizativo de una empresa resultan altamente coincidentes entre las respectivas plantas hoteleras de Benidorm y Peñíscola. No obstante, los valores culturales de los hoteles de Benidorm se identifican fundamentalmente por su compromiso con: la satisfacción del cliente, la fidelidad buscada de esos clientes, la reputación ante sus empleados y la imagen de prestigio en el mercado. Por su parte, Peñíscola persigue la satisfacción y la fidelidad de la clientela con idéntica intensidad, y a continuación pretende también una adecuada imagen en el mercado, finalizando sus valores culturales con un grupo de matices que son asumidos por sus directivos con una puntuación similar, sin que sobresalga ninguno de ellos en especial: reputación de

honestidad entre sus empleados, clima organizativo satisfactorio, respaldo al liderazgo en la organización y compromiso del conjunto de los RR.HH. en la implantación de la estrategia del negocio, entre otros.

÷ Los valores culturales esencialmente considerados por los trabajadores de las empresas hoteleras de Benidorm son: la búsqueda de una mejora continua, el premio a la iniciativa y a la innovación, y la obediencia y el respeto a la autoridad en la empresa. En Peñíscola los elementos que identifican esos valores de sus trabajadores en los hoteles son: la mejora continua, la innovación y la iniciativa, coincidentes pues con Benidorm; y ya distanciándose de la posición de este destino, destaca el interés de los trabajadores del sector hotelero de Peñíscola por su compromiso con la calidad en el trabajo y la lealtad hacia la empresa; dos valores diferenciales del modelo desarrollado en el destino castellonense.

÷ La comunicación interna, como elemento primordial del cometido de toda empresa, al ser la responsable de canalizar la planificación, la coordinación y el control, objetivos básicos de toda organización, han resultado muy próximos en los dos destinos investigados. A pesar de ello, cabe identificar a Benidorm por su mayor recurso a la comunicación vertical (ascendente-descendente), mientras que en Peñíscola funciona más la comunicación informal y se alienta en superior grado la libre expresión de las opiniones de los empleados, lo que favorece la comunicación horizontal en el interior de las empresas de este destino, lo cual constituye un factor fundamental para el trabajo en equipo, con el que se identifican en mayor medida los hoteles de Peñíscola.

- A partir de las Configuraciones Organizativas ha sido posible tipificar los negocios del segmento de la “hotelería de litoral”, que tienen mayor posibilidad de obtener un posicionamiento competitivo en el mercado, no suponiendo tal referencia teórica una fórmula magistral de aplicabilidad al conjunto de establecimientos hoteleros, ya que no cabe pensar en la existencia de soluciones universales, pero sí se han encontrado pautas de funcionamiento empresarial identificadas con empresas de mayor éxito, lo que permite proponer grandes líneas de actuación por una senda de hipotética mayor rentabilidad para los negocios, reforzando ello el valor del “efecto empresa” en su papel explicativo de la competitividad.

  a) La “hotelería de litoral” de Benidorm y Peñíscola opta primordialmente por la estrategia de la diferenciación, frente al liderazgo en costes.

  b) Existe una mayor tendencia a la especialización que a la diversificación por parte de la planta hotelera analizada, aunque se agudiza tal opción entre los hoteles de Peñíscola.

c) Las opciones estratégicas dominantes en los hoteles del destino Benidorm descansan, sobre todo, en la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y del producto, y en la mejora de los sistemas informáticos y de la propia organización en su conjunto. Peñíscola, también desde una perspectiva estratégica, ha optado fundamentalmente por reforzar la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio y del producto.

d) La estrategia de crecimiento externo en los hoteles de Benidorm se enfoca a través de adquisiciones y fusiones o por medio de la cooperación y de la constitución de alianzas. Estas dos últimas figuras llegan a calificarse de acuerdos estratégicos en alguna ocasión, cuando los compromisos adquiridos por las partes pueden tener incidencia en la capacidad competitiva de los negocios. En Peñíscola, menos concienciados los hoteles con este particular, se opta preferentemente para alcanzar el crecimiento por la opción de integrarse en grupos voluntarios, como ha demostrado la exitosa experiencia de adherirse a agrupaciones de hoteles independientes, decisión que según los principios que exige la integración y la finalidad de la misma, puede llegar a considerarse acuerdo estratégico.

e) Los hoteles de Benidorm estratégicamente presentan una especial atención a las necesidades y preferencias de los clientes, así como a las previsiones y oportunidades futuras alrededor de estos extremos. Los establecimientos de Peñíscola continúan más pendientes de los costes y de mantener sus cuotas de mercado.

f) Dentro de la estrategia competitiva global de la empresa hotelera de Benidorm, subrayar que la máxima diferenciación con su homónima de Peñíscola radica en los productos diferenciados de bajo precio, que son una clara opción de Benidorm que no recibe impulso alguno entre los establecimientos del otro destino, los cuales se han inclinado mayoritariamente como actuación distintiva y de especialización del destino, por productos diferenciados de alto precio.

g) Las dos opciones estratégicas de los hoteles que más distinguen entre sí a los modelos de Benidorm y Peñíscola, se asientan en el interés de los hoteles benidormís por mejorar la red de comercialización del hotel y por la internacionalización de las empresas, aspectos escasamente valorados en el destino castellonense. Tal planteamiento supone una brecha estratégica y de enfoque en los negocios sustancial entre ambos destinos, que corrobora la mayor atención del destino Benidorm a la interiorización de las tendencias que señala el entorno de competencia donde desarrollan su labor los negocios hoteleros.

- El 42% de la “hotelería de litoral” de Benidorm y Peñíscola se insertan en la tipología configurativa que sigue una estrategia “prospectora”, es decir las organizaciones hoteleras son especialmente sensibles a las nuevas

oportunidades que puedan aparecer en el mercado. Los hoteles que inducen esta estrategia son los responsables de la implantación de cambios e innovaciones, en productos y mercados, que deben ser respondidas por el resto de competidores, aunque dicha actuación les puede acarrear problemas de eficiencia en la prestación de sus servicios.

En torno al 19% de los hoteles siguen, dentro de las tipologías configurativas, una estrategia "defensora", la cual se interpreta con la pauta de aquellos establecimientos que no buscan nuevas oportunidades, y optan por mantener los productos y mercados en los que actualmente están introducidos, tratando de incrementar su eficiencia y de reducir costes.

La tercera y última estrategia identificada entre las Configuraciones Organizativas estudiadas es la "analizadora", en la que se concentra el 38% restante de la planta hotelera de los dos destinos, reconociéndose dicha estrategia por su combinación de las dos señaladas anteriormente, la cual favorece la especialización en un número estable de productos, a la vez que consideran la posibilidad de acceder a nuevas combinaciones producto-mercado que ya hayan sido ensayadas por otras empresas, yuxtaponiendo con este planteamiento un control del coste y de la eficiencia con la innovación. En entornos estables su conducta es rutinaria y eficiente y en entornos turbulentos siguen a los negocios más innovadores.

Dentro de las Configuraciones Organizativas existe una cuarta estrategia, denominada "emprendedora", pero bajo tal figura no se han registrado experiencias entre la muestra de hoteles estudiada.

- Sólo en Benidorm se dan cita las tres estrategias señaladas en el punto anterior, pues entre los hoteles de Peñíscola no se ha encontrado la estrategia "prospectora", dentro de las Configuraciones Organizativas consideradas.

  La estrategia "prospectora" es la más identificada en Benidorm, como corresponde a la mayor presión que sufre este destino de los *touroperadores*, lo que les exige a los establecimientos hoteleros tratar de ser los primeros en el mercado, circunstancia que requiere un permanente ajuste a las preferencias de la demanda y una reorientación a las imposiciones del entorno turbulento actual.

  En Peñíscola la estrategia preferentemente localizada es la "analizadora", por ser la que mejor se adapta al deseo de explotar eficientemente los productos experimentados del destino, sin soslayar la paulatina introducción de nuevas ofertas, conforme se vayan consolidando previamente en otros espacios turísticos, que le permitan a estos hoteles aprovechar segmentos de producto-mercado novedosos, fruto de la innovación y acordes a las expectativas provocadas por el entorno. Con todo, debe evidenciarse la fuerza que en Peñíscola adquiere la estrategia "defensora", lo cual es consecuente con la mayor preocupación de las empresas hoteleras de este

destino por los costes, lo que les incita a operar en condiciones de eficiencia y a bajo coste.

- Los principales problemas competitivos señalados por los directivos de Benidorm y Peñíscola, en el marco del "efecto empresa", hacen referencia a la competencia producida por los destinos turísticos exóticos de bajo coste, la presión fiscal y el crecimiento de los costes laborales, resultando en consecuencia coherentes estas valoraciones con las grandes tendencias ya señaladas anteriormente. Si bien, es más notable la preocupación entre los hoteleros de Peñíscola por las dos últimas cuestiones señaladas, que es donde la significatividad estadística muestra patrones de conducta divergentes entre los dos destinos, lo que ratifica que la posición de los empresarios de Peñíscola obedece a una mayor atención que muestran éstos por los aspectos relacionados con los costes, lo que ha inducido esa mayor propensión por instruir una estrategia de corte "defensora" en este destino y en el mejor de los casos "analizadora".

- El "análisis *cluster*" planteado en la investigación identifica fundamentalmente la existencia de dos tipos de establecimientos hoteleros, con dos estrategias opuestas:

  A) *Hoteles que innovan rápidamente para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr la ventaja competitiva de ser los primeros en el mercado, lo que equivale a haber alcanzado unas medias superiores en el porcentaje de servicios no rutinarios (novedosos) respecto al total de servicios ofertados.*

  B) *Hoteles cuyo grupo esta constituido por establecimientos que compiten principalmente sobre la base de una utilización más eficiente de los recursos (uso intensivo y dilatado de los recursos), como lo certifica el hecho de que ofrecen un menor número de servicios no rutinarios sobre el total de servicios suministrados, con el objetivo básico de contener los costes empresariales.*

Las dos alternativas de hoteles identificados, son resultado de la relación directa que se ha establecido entre tipología de la Configuraciones Organizativas y desempeño de los negocios. A ello se ha llegado a través del seguimiento de la amplitud del dominio organizativo, donde se distinguen a su vez dos estrategias diferenciadas entre los hoteles investigados:

A) *"Generalistas": hoteles que ofrecen una gran variedad de bienes o servicios. Dominio amplio de actividades*.

B) *"Especialistas": hoteles que ofrecen un compendio más reducido de bienes y servicios, limitando su marco de operaciones a los servicios más tradicionales. Dominio estrecho de actividades*.

Y por la forma en cómo explota cada organización las oportunidades de los recursos, en función de los condicionamientos que induce el entorno, el cual se encuentra determinado por el nivel de "dinamismo" existente, que define

una vinculación entre tipología organizativa y desempeño empresarial, que establece, a su vez, dos clases de estrategias:

A) *Estrategias "r": hoteles que innovan rápidamente para explotar las nuevas oportunidades de recursos y lograr la ventaja de ser los primeros en el mercado*.

B) *Estrategias "k": hoteles que compiten sobre la base de una utilización más eficiente de los recursos, en función de una visión cuya premisa estratégica es reducir costes*.

- De la tipología conjunta derivada del punto anterior se han interpretado finalmente dos combinaciones de hoteles en los destinos de Benidorm y Peñíscola, que sostienen la responsabilidad del "efecto empresa" en la configuración del éxito competitivo internacional de un destino turístico, producto de la suma de las iniciativas emprendidas por los negocios allí instalados:

  I) *Hoteles de tipo "prospector/r-generalista": destacan por su pretensión de ser los primeros en el mercado, a través de ofertar a sus clientes un conjunto de servicios novedosos o no rutinarios, al tiempo que tratan de proponer una gama amplia de servicios*.

  II) *Hoteles de tipo "defensor/k-especialista": se caracterizan por seguir una estrategia enfocada a una utilización más eficiente de los recursos disponibles del establecimiento y por ofrecer un abanico de servicios inferior*.

- La importancia del entorno y su grado de turbulencia resultan de vital importancia para enmarcar las actuaciones empresariales, desde la óptica estratégica aplicada a la interpretación de la actividad del segmento "hotelería de litoral" en Benidorm y Peñíscola. En tal sentido destaca la concienciación empresarial respecto a la necesidad de incrementar las inversiones, con el objetivo de mantener los negocios al nivel de exigencia impuesto por el entorno, lo que se entiende como "coste del cambio". Subrayar la mayor preocupación encontrada entre los negocios hoteleros de Benidorm con la turbulencia del entorno, que en el caso de los de Peñíscola, lo que explica las conductas directivas diferenciadas entre ambos grupos de gestores empresariales, aunque no resulte, en ninguno de los dos destinos, totalmente condicionante el entorno turbulento de la evolución y toma de posición descrita por la empresa hotelera en su conjunto.

Con todo, el 65% de los hoteles que constituyen la muestra reconocen que el estudio y seguimiento de la evolución del entorno, revela datos y tendencias que urgen a intervenir decididamente en defensa de los negocios hoteleros, pues, especialmente los hoteles de Benidorm, han extraído de dicho seguimiento riesgos evidentes y han articulado actuaciones vertebradoras de la competitividad y de comprensión de la globalidad que preside el sector hotelero en el presente, permitiéndoles ello competir con mayores garantías en el mercado.

- De acuerdo con la caracterización del entorno actual, y una vez analizados los negocios, merced a las medidas de desempeño empresarial seleccionadas, que concretamente han sido la productividad por empleado y la productividad por habitación, del "análisis *cluster*" planteado con tal cometido, se extrae una última y clarificadora conclusión:

  Los hoteles que sigan estrategias del tipo "r", que son los que se asocian con establecimientos instruidos en la innovación rápida y en una explotación de las nuevas oportunidades derivadas del aprovechamiento de los recursos de la empresa, serán los que alcancen unos mejores y más competitivos desempeños empresariales.

En suma, serán estos establecimientos, dentro del segmento de la "hotelería de litoral", los que contribuyan en mayor medida al éxito competitivo internacional del destino turístico, dentro del cumplimiento de su función empresarial. Esta tipología de hoteles son los que dan sentido y valor al "efecto empresa".

- Enfatizar, como colofón de las conclusiones y consideraciones, sobre la alta responsabilidad que les corresponde a las unidades de negocio hotelero en la explicabilidad del éxito competitivo de un destino turístico, donde el "efecto país" y el "efecto industria", al igual que ocurría con los otros mencionados ("efecto territorio" y "efecto producto"), no pueden identificar suficientemente los diferenciales de competitividad, que en nuestra opinión, sí alumbra el "efecto empresa", por la potencialidad que se reservan los recursos y capacidades a disposición de las organizaciones hoteleras, a la hora de componer un desempeño empresarial distintivo. Desempeño que se ampara en una configuración organizativa decidida como fruto de la experiencia, la tradición, el *know-how* y toda una amplia gama de intangibles, que junto a la adecuación y reorientación de la empresa a las señales de un entorno cambiante y de fuerte contenido turbulento, como el que define en el presente la trayectoria de los espacios y negocios turísticos, sea capaz de orientar el camino de la competitividad que siguen las empresas de éxito.

  En consecuencia, los destinos mejor posicionados en el concierto turístico internacional del producto "sol y playa", preferentemente estudiado en estas páginas, gracias a la "hotelería de litoral" en el que se encuentran distintivamente especializados los destinos de Benidorm y Peñíscola, son aquéllos que aglutinan mayor volumen de empresas con iniciativas exitosas. Y ello sólo es posible orientarlo desde el origen de los negocios, mirando hacia el interior de las empresas, pues las decisiones de competir únicamente corresponden a las organizaciones individualmente. De su éxito particular depende la suma favorable que cristaliza en un posicionamiento competitivo global de todo un destino turístico; ahí radica el protagonismo del "efecto empresa".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECA (1988), *La competitividad de la empresa: Concepto, características y factores determinantes*, AECA, Documentos nº 4, Madrid.

Agarwall, S. (1994), "The life cycle approach and south coast resorts", en Cooper, C. y Loockwood, A. (eds.): *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, vol. 5, John Wiley & Sons, Chichester.

Agència Valenciana del Turisme (1997a), *El Turismo en la Comunidad Valenciana 1996*, Generalitat Valenciana, Valencia.

--- (1997b), *Oferta turística municipal y comarcal 1996*, Generalitat Valenciana, Valencia.

--- (1998), *El Turismo en la Comunidad Valenciana 1997*, Generalitat Valenciana, Valencia.

Aguiló, E. (1995a), "L'estratègia competitiva en el sector turístic. Propostes de política turística", *XIII Jornades d'Estudis Històrics Locals (El desenvolupament turístic a la Mediterrània durant el segle XX)*, Institut d'Estudis Baleàrics, Palma de Mallorca.

--- (1995b), "Factors de canvi de la competitivitat del producte turístic", *Revista Econòmica de Catalunya*, nº 28, pp. 78-90.

--- (1996), "Evolución y expectativas de la actividad turística", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Civitas, Madrid.

--- y Torres Bernier, E. (1990), "Realidad y perspectivas del sector turístico", *Papeles de Economía Española*, nº 42, pp. 292-305.

Ahmed, Z.U. (1991), "The influence of the components of a state´s tourist image on product positioning strategy", *Tourism Management*, pp. 331-340.

Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Amor, F.; Calabuig, C.; Abellán, M.J. y Monfort, V.M. (1994), "Barriers found in repositioning a Mediterranian sun and beach product. The Valencian case", en Seaton, A.V. (ed.): *Tourism: The State of the Art* , John Wiley & Sons, Chichester.

Anand, P.; Holprook, M.B. y Stephens, D. (1988), "The formation of affective judgments: The cognitive-affective model versus the independence hypothesis", *Journal of Consumer Research*, vol. 15, pp. 386-391.

Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1984): *El concepto de estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.

Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Nueva York. Se ha utilizado la versión española (1985): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.

--- (1968), "Toward a strategic theory of the firm", *Economies et Sociétés*, 2 (3), pp. 11-39.

--- (1980), "Strategic issue management", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 131-148.

--- (1985), *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.

--- y Hayes, R.L. (1976), “Introducción”, en Ansoff, Declerck y Hayes (eds.): *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1983): *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*, Trillas, México.

Archer, B.H. (1980), “Forecasting demand-quantitative and intuitive techniques”. *International Journal of Tourism Management*, vol. 1 (1), pp. 5-12.

Arruñada, B. (1990), *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*, Ariel, Barecelona.

Bagnasco, A. (1977), *Te Italia: la problemática territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bolonia.

Baloglu, S. y Brinberg, D. (1997), “Affective images of tourism destinations”, *Journal of Travel Research*, vol. 35 (4), pp. 11-15.

Banco de España (1997), *Boletín Estadístico,* junio.

Barney, J. (1991), “Firms resouces and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

Barra, P. y Medal, C. (1996), “Apéndice estadístico”, en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Civitas, Madrid.

Baumol, W.J.; Panzar, J.C. y Willing, R.D. (1982), *Contestable markets*, Harcout Brace, Javanovich.

Becattini, G. (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*, Guarandi, Florencia.

--- (1979), “Dal setore industriale al distretto industriale. Alcune considerazione sull’ unitá di indagine dell ‘economia industriale”, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, nº 1.

--- (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bolonia.

Bello, L., Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1993), *Investigación de Mercado y Estrategia de Marketing*, Civitas, Madrid.

Benton, L. (1990), “The emergence of industrial districts in Spain: Industrial restructuring and iverging regional responses, *Conferencia Internacional sobre Distritos Industriales*, Ginebra.

Bërglof, E. (1990), “Capital structure as a mechanism of control: A comparison of Financial Systems”, en Aoki, Gustaffson y Williamson (eds.): *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Press, Nueva York.

Bernasconi, M. (1983), “Strategie: Une analyse comparèe des travaux du BCG, du PIMS et de Porter”, *Revue Française de Gestion*, 42, pp. 13-17.

Best, M.H. (1990), *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge Policy Press, Cambridge.

Bianchi, P. (1987), “En Italia los pequeños también caben”, *Nuevo Siglo: Cuadernos de la Innovación*, nº 1, diciembre, pp.25-29.

Bigné, E. y Miquel, S. (1992), "La empresa hotelera española: factores de desarrollo", *Papers de Turisme*, nº 10, pp. 63-77.

Boeker, W. (1991), "Organizational strategy: An ecological perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 613-635.

Bordas, E. (1994), "De recursos a productos", *III Simposi Internacional de Turisme,* ESADE, Barcelona, pp. 47-86.

Bourgeois, L.J. (1980), "Strategy and environement: A conceptual integration", *Academy of Management Review*, 15 (1), pp. 25-39.

Bramwell, B. y Rawding, L. (1996), "Tourism marketing images of industrial cities", *Annals of Tourism Research*, 23 (1), pp. 201-221.

Brittain, J. y Freeman, J. (1980), "Organizational proliferation and density dependent selection", en J. Kimberly y R. Miles (eds.): *The organizational life cycle*, Jossey-Bass, San Francisco.

Brown, B., Cochran, S. y Dalkey, N. (1957), *The Delphi Method II: Structure of experiments*, RAND Corporation, RM-5957-PR, citado en Vicens, J. (1975), "Proceso de selección de ideas para nuevos productos. Test de O'Meara y Método *Delphi*", *CUPEMA*, vol. 1, nº 1, verano, pp. 37-62.

Brownlie, D.T. (1994), "Strategy Planning and Management", en Witt S.F. y Moutinho, L. (eds.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, New York.

Brusco, S. (1982), "The Emilian Model: Productive decentralisation and social integration", *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.

Bueno, E. (1995a) "La estrategia de empresa: treinta años de evolución teórica", en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

--- (1995b), "La competitividad de la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España", *Dirección y Organización*, 13, enero-marzo, pp. 5-15.

--- y Morcillo, P. (1992), "La competividad de la empresa española: dimensiones principales", *5º Encuentros Empresariales de Asturias,* Instituto de Fomento Regional del Principado, octubre, Oviedo.

Buergermeister, J.; D'Amore, L.; Jafari, J. y Pearce, D. (1992), "New Horizons in Tourism Hospitality Education", *Annals of Tourism Research*, 19 (1), pp. 139-142.

Butler, R. (1980), "The concept of tourism area cycle of evolution: implications management of resources", *Canadian Geographer*, 24, pp. 5-12.

--- (1992), "Alternative Tourism: the Thin End of the Wedge", en Smith, V.L. and Eadington W.R. (eds.): *Tourism Alternatives*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Camisón, C. (1992), "Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas", *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, pp. 49-57.

--- (1993), "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (3), pp. 9-37.

--- (1995), "Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa turística valenciana", *Estudios Turísticos*, nº 125, pp. 19-52.

--- (1996a), “La empresa turística: Un análisis estratégico”, en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Civitas, Madrid.

--- (1996b), “La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español”, *Información Comercial Española*, nº 749, pp. 99-122.

--- (1997a), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.

--- (1997b), “Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis”, *International Journal of Hospitality Management*, (pendiente de publicación).

--- (1998), *Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad*, VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional, Libro de ponencias, Las Palmas de Gran Canaria.

--- ; Bigné, E. y Monfort, V.M. (1994), “The spanish tourism industry: Analysis of its strategies and the efficacy and achievements gained from them”, en Seaton, A.V. (ed.): *Tourism: The State of the Art*, John Wiley & Sons, Chichester.

--- y Méndez, S. (1992), “Difusión de las tecnologías de la información en la empresa hotelera valenciana”, *Papers de Turisme*, nº 8-9, pp. 93-118.

--- y Molina, J. (1996), “Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: una aplicación basada en la teoría de los recursos compartidos. El caso de los distritos industriales”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3), pp.1-15.

--- y --- (1998), *Organizational collectivities and shared resources: An integrated approach*, Academy of Management 1998 Meeting, Theory Development Workshop, San Diego, 7 al 12 de agosto.

--- y Monfort, V.M. (1993), “La empresa turística valenciana: Diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo”, *Papers de Turisme*, nº 12, pp. 11-25.

--- y --- (1996), “La calidad en el turismo español: Balance y prospectiva de la investigación”, *Estudios Turísticos*, nº 129, pp. 129-161.

--- y --- (1998), “Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca”, *Estudios Turísticos*, nº 135, pp. 5-28.

--- y Roca, V. (1997), *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera*, Civitas, Madrid.

---; Roig, S. y Torcal, R. (1992), *Análisis sectorial del mueble y la madera: Cambio tecnológico y descentralización productiva en L’Horta Sud*, IDECO/CAM, Torrente.

Campbell, R. (1966), *An Methodological Study of the Ulitization of Experts in Business Forecasting*, Ucla (no publicado, Ph. D. Dissertation).

Canals, J. (1991), *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel, Barcelona.

Carroll, G.R. (1984), "Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology*, vol. 10, pp. 71-93.

Castilla, A. (1988), “Construcción de escenarios mediante integración de técnicas de Prospectiva: Delphi, Impactos cruzados y Modelización en ordenador”, *Alta Dirección*, nº 137, pp. 38-48.

Castillo, J.J. (1990), “La informatización de las pequeñas y medianas empresas en España y sus efectos sobre el empleo y la organización del trabajo”, Congreso Internacional *Las pequeñas empresas en el contexto europeo: ¿Neofordismo o especialización flexible?*, febrero, Alicante.

Caves, R.E. y Porter, M.E. (1977), “From entry barriers to mobility barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.

Centro de Estudios de Planificación -CEP- (1993), *EXCEL: Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

Cohen, S. et al. (1984), “Competitiveness”, en President’s Commision of Industrial Competitiveness: *Global Competition. The New Reality*, Working Paper, volume III.

Comisión de las Comunidades Europeas (1990), “L’impact sectoriel du marché intérieur sur l’industrie: les enjeux pour les États Membres”, *Economie Européenne*, monográfico.

--- (1993), *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*, Oficina de Publicaciones de la CEE, Bruselas.

--- (1994), *Una política de competitividad industrial para la Unión Europea*, Oficina de Publicaciones de la CEE, Bruselas.

Cooper, C. (1989), “Tourist product life cycle”, en Witt, S. y Moutinho. L. (eds.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

--- (1992), “The life cycle concept and strategic planning for coastal resorts”, *Built Environment* , 18 (1), pp. 57-66.

--- (1994), “The destination life cycle: an update”, en Seaton, A.V. et al.: *Tourism the State of the Art*, John Wiley & sons, Chichester.

--- (1996), “The life-cycle of tourist resorts”, *II Foro Internacional de Turismo de Benidorm*, 6-8 noviembre, Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, Benidorm.

--- y Jackson, S. (1989), “Destination life cycle: The Isle of Man case study”, *Annals of Tourism Research*, 16 (3), pág. 377.

Cornella, A. (1995), “L’impacte de les tecnologies de la informació en el turisme”, *Revista Econòmica de Catalunya*, nº 28, pp. 91-98.

Costa, Mª T. (1988), “Descentramiento productivo y difusión industrial. El modelo de especialización flexible”, *Papeles de Economía Española*, nº 35, pp. 251-276.

--- (1991), “La economía española frente a la cooperación internacional”, en Velarde, J.; García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (eds*.): Apertura e internacionalización de la economía española*, Economistas Libros, Madrid.

--- (1992), “Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general”, *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, pp.19-36.

--- (1993), “Empresas y empresarios”, en García Delgado, J.L. (dir.): *Lecciones de economía española*, Civitas, Madrid.

Crompton, J.L. (1979), "An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image", *Journal of Travel Research*, primavera, pp. 18-23.

Cuadrado, J.R. y Arranz, A. (1996), "Los impactos económicos del turismo desde la perspectiva del análisis input-output", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España,* Civitas, Madrid.

Cuervo, A. (1993a), "Situación económica y financiera de la empresa: Evolución y perspectivas", en García Delgado, J.L. (dir.): *España Economía*, Espasa-Calpe, Madrid.

--- (1993b), "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.

--- (dir., 1994), *Introducción a la Administración de Empresas*, Civitas, Madrid. Se ha manejado la segunda edición correspondiente a 1996.

--- (1995), "La dirección estratégica de la empresa", en Cuervo, A. (dir.): *Dirección de empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetss.

--- (1977), *The Visible Hand. The managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge. Se ha utilizado la edición española (1987): *La mano visible: La revolución en la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Child, J.S. (1972), "Organizational structure, environement and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, 6, pp. 1-22.

Chon, K.S. (1990), "The role of destination image in tourism: A review and discussion", *Revue de Tourisme*, 2/1990, pp. 2-9.

--- (1991), "Tourism destination image modification process. Marketing implications", *Tourism Management*, pp. 68-72.

--- (1992), "The role of destination image in tourism: An extension", *Revue de Tourisme*, 1/1992, pp. 2-8.

Choy, D.J.L. (1992), "Life cycle models for Pacific Islands destinations", *Journal of Travel Reseach*, 30 (3), pp. 26-31.

D'Amore, L.J. (1976), "Tourism in Canada, 1986", *Report prepared for Delphi panelist*, Montreal.

--- (1977), "Forescasting in tourism and outdoor recreation", *Journal of Travel Research*, vol 15 (4), pp. 36-37.

D'Aveni, R. y Illinich, A. (1992), "Complex Patterns of Vertical Integration in the Forest Products Industry", *Academy of Management Journal*, 35, pp. 596-625.

Dalkey, N. (1969), *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, RAND Corporation, Memorandum RM-5888-PR, Santa Mónica.

---, Brown; B. y Cochran, S. (1972), *La previsión a long terme par la méthode DELPHI*, Ed. Dunod, París.

--- y Helmer, O. (1963), “An Experimental Application of the Delphi Method to The Use of Experts”, *Management Science*, vol. 9, abril, pp. 458-467.

Daudel, S. y Vialle, G. (1989), *Le Yield Management. La face encore cachée du marketing des Services*, París, Inter Éditions.

Day, G.S. (1981), “The product life cycle: analysis and applications issues”, *Journal of Marketing*, 45, pp 60-67.

Del Monte, A. y Raffa, M. (1977), *Tecnología e decentramento produttivo,* Rosemberg and Fellicer, Turín.

Dess, G.G. y Beard, D.W. (1984), "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 52-73.

Dollar, D. y Wolff, E.N. (1993*), Competitiveness, Covergence and International Specialization*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetss.

Dosi, G. (1982), “Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change”, *Research Policy*, 11, pp. 147-162.

Dunn, K.D. y Brooks, D.E. (1990), “Profit analysis: beyond yield management”, *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, pp. 80-90.

Ebers, M. y Jarillo, J.C. (1998), “The construction, forms and consequences of industry networks”, *International Studies of management & Organizations*, Invierno 1997-98, vol. 27, nº 4, pp.3-21.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), *Servucción. El marketing de servicios*, McGraw-Hill, Madrid.

Esteban, A. (1996), ”El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor”, en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

Federación Española de Hoteles (1996), *El Sector Hotelero en España 1996,* FEH, Madrid.

Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares (1997), *Los sectores de restauración en 1996*, FER, Madrid.

Feldstein, M. (1988), *The United States in the World Economy*, The University of Chicago Press, Chicago.

Fernández, Z. (1987), “Evolución del pensamiento estratégico”, *Economistas*, nº 28, pp. 6-12.

--- (1992), “Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas”, *Información Comercial Española*, nº 705, pp. 139-152.

--- (1993), “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.

--- (1995), “Las bases internas de la competitividad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), pp. 11-19.

Figuerola, M. (1985), *Teoría económica del turismo*, Alianza Universidad Textos, Madrid.

--- (1993), "Políticas empresariales para el sector hotelero", *Estudios Turísticos*, nº 118, pp. 27-49.

Font, X. (1997), “Managing the tourist destination image”, *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, nº 2, pp. 123-131.

Foss, N.J. y Eriksen, B. (1995), “Competitive advantage and industry capabilities”, en Montgomery, C.A. (ed.): *Resource-Based and evolutionary theories of the Firm: Toward a synthesis*, Kluwer Academic Publications, Boston.

Fouraker, L.E. y Stopford, J.M. (1968), "Organization structure and the multinational strategy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 47-64.

Fridolin, X.M. (1993), “Factores claves del éxito en la prestación del servicio hotelero”, *Estudios Turísticos*, nº 117, pp. 61-71.

Fuertes, A. Mª; Albert, J.M.; Bengochea, A. y Rubert, J.J. (1997), “La demanda de recursos hídricos en el litoral de Benidorm: efectos de la localización turística de un parque temático”, *XXIII Reunión de Estudios Regionales*, Libro de comunicaciones, vol. II, Área 7, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

García Echevarría, S. (1995), “La dimensión corporativa de la dirección estratégica de la empresa. Una contribución constructiva”, en Cuervo (dir.): *Dirección de empresas en los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

García Falcón, J.M. (1995), *Dirección estratégica: Fundamentos*, Cuadernos Canarios de ciencias sociales, Las Palmas de Gran Canaria.

García Ferrando, M. (1992): “Socioestadística. Introducción a la estadística en Sociología”, Alianza Universidad Textos, Madrid.

García Reche, A. y Monfort, V.M. (1998), “El turismo en la Comunidad Valenciana”, *Noticias UE*, (pendiente publicación).

Gaudemar, J.P. de (1992), “El futuro económico del Mediterráneo noroccidental”, en Velarde, J.; García Delgado, J. L., y Pedreñó, A. (dirs.): *Ejes territoriales de desarrollo: España en la Europa de los noventa*, Economistas Libros, Madrid.

Gearing, C.F.; Swart, W.W. y Var, T. (1976), *Planning for Tourism Development. Quantitative Approaches*, Praeger, Nueva York.

Generalitat de Catalunya (1992), *Reforçament de l’avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Barcelona.

Generalitat Valenciana (1985). *El turismo en la Comunidad Valenciana 1984*, Conselleria d’Indústria, Comerç i Turisme, Valencia.

--- (1988a), *El turismo en la Comunidad Valenciana 1987*, Conselleria d’Indústria, Comerç i Turisme, Valencia.

--- (1988b), *1987 Datos Estadísticos. Comunitat Valenciana*, Conselleria d’Indústria, Comerç y Turisme, Valencia.

Go, F. (1992), “El paradigma de los nuevos productos turísticos y las ventajas competitivas”, *Revista Valenciana d’Estudis Autonòmics*, nº 13, pp. 75-102.

--- y Pine, R. (1995), *Globalization Strategy in the Hotel Industry,* Routledge, Londres.

González, A.M. y Sulé, M.A. (1994), “Expectativas de la utilización del <<*yield management*>> en las empresas turísticas*”, Estudios Turísticos*, nº 123, pp. 47-70.

Goodall, B. (1992), “ Coastal resorts: development and redevelopment”, *Built Environment*, 18 (1), pp. 5-11.

Gordon, T.J. y Helmer, O. (1964), *Report on a Long Range Forecasting Study*, RAND Corporation, P-3982 (DDC nº AD607777), septiembre, Santa Mónica.

Grant, R.M. (1991a), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, aplications*, Blackwell Publishers, Cambridge.

--- (1991b), "The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.

--- (1994), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge.

Green, H.; Hunter, C. y Moore, B. (1990), “Application of the Delphi Technique in Tourism”, *Annals of Tourism Research*, vol. 17 (2), pp. 270-279.

Gual, J. (1993), “L’impacte de la integració a Europa en els sectors industrials catalans”, *Nota d’Economía*, 45 (enero), pp. 41-80.

--- ; Torrents, L. y Vives, X. (1992), “El impacto de la integración económica europea en los sectores industriales españoles. Análisis de sus determinantes”, en Viñals, J. (ed.): *La economía española en el marco de la integración económica europea*, Alianza, Madrid.

Gunn, C. (1972), *Vacationscape*, Austin Bureau of Business Reseach, citado por Gartner, W.C. (1989) en: “Tourism image: measurement of stat tourism products using multidimensional scaling techniques”, *Journal of Marketing Research*, vol. 15, pp. 16-20.

Hambrick, D.C. (1983), "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow’s Strategic Types", *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 5-26.

Hamel, G. y Heene, A. (eds., 1994), *Competence based Competition*, John Wiley & Sons, Chichester.

--- y Prahalad, C.K. (1994a), “Competing for the future”, *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 122-128.

--- y --- (1994b), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Cambridge. Se ha utilizado la edición española (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana*, Ariel, Barcelona.

Hammermesh, R.G.; Anderson, M.J. y Harris, J.E. (1978), “Strategies for Low Market Share Businesses”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 95-102.

Hannan, M. y Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, nº 5, pp. 929-964.

--- y --- (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, nº 49, abril, pp. 149-164.

Hay, D.A y Morris, D.J. (1979), *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Cambridge.

Helmer, O. (1966), *The Use of the Delphi Technique in Problems of Educational Innovations*, RAND Corporation, P-3499, Santa Mónica.

--- y Quade, E.S. (1963), *An Approach to The Study of a Developing Economy by Operational Gaming*, RAND Corporation, P-2718, Santa Mónica.

Hirshleifer, J. (1977), "Economics from a biological point of view", *Journal of Law and Economics*, vol. 20, pp. 1-52.

Hofer; Ch.W. y Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co. St. Paul.

Holbrook, M.B. (1978), "Beyond attitude structure: toward the informational determinats of attitude", *Journal of Marketing Research*, vol.15, pp. 545-556.

INEM (1992), *Estudio Delphi sobre el sector turismo y hostelería*, Programa TRYS, Fundesco/INEM, Madrid.

Institut Turístic Valencià (1990), *Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana, Valencia.

--- (1991), *Recursos humanos: Niveles y necesidades de formación en el sector turístico de la Comunidad Valenciana*, Generalitat Valenciana, Valencia (no publicado).

--- (1994), *Test de marcas turísticas de la Comunidad Valenciana*, ITVA y Metra Seis, Valencia (no publicado).

--- (1995), *Bases para la Redacción del Plan Director de los Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana*, ITVA y Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, Valencia (no publicado).

Institut Valencià d'Estadística (1995), Taula *input-output i comptabilitat regional 1990*, Generalitat Valenciana, Valencia

Instituto de Estudios Turísticos (1994a), *Movimientos turísticos en frontera*, Secretaría General de Turismo, Madrid (no publicado).

--- (1994b), *Las vacaciones de los españoles*, Secretaría General de Turismo, Madrid (no publicado).

--- (1997a), *Estudio de los paquetes turísticos. Año 1996 y Avance del verano 1997*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

--- (1997b), "Dimensión regional de los impactos macroeconómicos del turismo"*, Documento de trabajo nº 9*.

--- (1997c), *Familitur*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

--- (1997d), *Frontur*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Instituto Nacional de Estadística (1993), *Encuesta sobre la estructura de los establecimientos hoteleros 1991*, INE, Madrid.

--- (1995), *Encuesta piloto sobre la estructura de las empresas hoteleras 1992*, INE, Madrid.

Jacquemin, A. (1982), *Economía industrial. Estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa*, Hispano-Europea, Barcelona.

--- (1987), *The new industrial organization: market forces & strategic behaviour*, The MIT Press, Cambridge. Se ha utilizado la edición española (1989): *La nueva organización industrial: fuerzas del mercado y comportamiento estratégico*, Vicens-Vives, Barcelona.

Jolson, M.A. y Rossow, G.L. (1971), The Delphi Process in Marketing Decision Making, *Journal of Marketing Research*, vol 8, pp. 443-448.

Jones, P. y Hamilton, D. (1992), "Yield Management: Putting people in the big picture", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, pp. 89-95.

Junt, R. (1971), *Think Tanks and worships of the future*, The Unesco Courrier, París.

Junta de Andalucía. (1997), *Boletín de Indicadores Turísticos de Andalucía*, nº 14.

Kaneda, M. (1980), "Regional Structure of Manufacturing Industries", en Murata, K. (dir., 1980), *An Industrial Geography of Japan*, Bell & Hyman, Londres.

Kaynak, E. y Macaulay, J. (1984), "The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of Nova Scotia", *Tourism Management*, vol. 5 (2), pp. 87-101.

Ketchen, D.J.; Thomas, J.B. y Snow, C.C. (1993), "Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches", *Academy of Management Journal*, vol.16, pp. 1278-1313.

Kimes, S.E. (1989a), "The basics of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, pp. 14-19.

--- (1989b), "Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operations Management*, vol. 8, (4), pp. 348-363.

--- (1994), "Perceibed fairness of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, pp. 22-24.

Kogut, B. y Zander, U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinate Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3 (3), agosto, pp. 383-397.

Kotler, P. (1984), *Marketing management: analysis, planning and control*, Prentice-Hall, Scarborough.

--- (1991), *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control*, 7ª edición, Prentice-Hall, Londres. Se ha utilizado la edición española (1992): *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control*, Prentice-Hall, Madrid.

---; Haider, D.H. y Rein, I. (1993), *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, Nueva York.

Krugman, P. (1991), "Increasing returns and economic geography", *The Journal of Political Economy*, 99 (3), pp. 483-499.

--- (1994), "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*, marzo-abril, pp. 39-42.

Lado, A.A.; Boyd, N.G. y Wright, P. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantadge: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18 (1), pp. 77-91.

Lafuente, A. y Salas, V. (1983), "Una nueva empresa para la economía industrial: la teoría económica de la dirección estratégica", *Información Comercial Española*, nº 595, pp. 63-72.

--- y Yagüe, M.J. (1989), "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las Pymes", *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, pp. 165-184.

Lawson, F. y Baud-Bovy, M. (1977), *Tourism and recreational development*, Architectural Press, Londres.

Learned, C.W. et al. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood.

Levitt, T. (1965), "Exploit the product life cycle", *Harward Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 81-94.

Lieberman, W.H. (1993), "Debunking the Myths of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, pp. 34-41.

Linstone, A.H. y Turoff, M. (eds., 1975), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing, Reading MA.

Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain imitability, an analysis of interfim differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.

Liu, J.C. (1988), "Hawaii tourism to the year 2000: A Delphi forecast", *Tourism Management*, vol. 9 (4), pp. 27-90.

Lohman, M. y Merzbach, G. (1997), "Senior citizens' tourism: a sample approach to determine their future travel behaviour", *The Tourist Review 3*, pp. 4-12.

Mahoney, G.J. y Pandian, J.R. (1990), *The resource-based view of the firm*, manuscrito citado en Bueno (1995a).

Man, A.P. de (1984), "1980, 1985, 1990: A Porter Exegesis", *Sacandinavian Journal of Management*, 10 (4), diciembre, pp. 437-450.

Marchena, J. (1990), "El método Delphi", *Documentación Administrativa*, nº 223 , pp. 17-49.

Mariti, O. y Smiley, P. (1983), "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXI, núm. 34.

Marshall, A. (1890), *Principles of Economics*, MacMillan, Londres. Se ha utilizado la versión española (1948): *Principios de Economía,* M. Aguilar Editor, Madrid.

--- (1919), *Industry and trade. A study of industrial technique and business organization, and of their influence on the conditions of various classes and nations*, reimpresión de 1932, MacMillan, Londres.

Martilla, J.A. y James, J.C. (1977), "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, enero, pp. 77-79.

Martín, C. (1990), "The impact of internal market by industrial sector: the challenge of the member states. Spain", *European Economy/Social Economy*, special edition, pp. 203-223.

--- (1991), *La competitividad de la industria española*, Fundación Empresa Pública, Documento de trabajo 9108, Madrid.

Masser, Y. y Foley, P. (1987), "Delphi Revisited: Expert Opinion in Urban Analysis". *Urban Studies*, nº 24, pp. 217-225.

Medina, R. y García Falcón, J.M. (1998), *El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos*, VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional, Libro de ponencias, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 1-28.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991), *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

--- y --- (1995), "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", Información Comercial Española, nº 746, pp. 7-24.

Middleton, V.T.C. (1994a), "Tourism trends in the next decade: product implications", *III Simposi Internacional de Turisme*, ESADE, Barcelona.

--- (1994b), *Marketing in travel and tourism*, Heineman, Oxford.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*., McGraw Hill, Nueva York.

--- y --- (1986), "Organizations, New Concepts and new Forms", *California Management Review*, 28 (3), pp. 62-73.

---; --- y Sharfman, M. (1993), "Industry Variety and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 163-177.

Miller, D. y Friesen, P. (1978), "Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, vol. 24, pp. 921-933.

Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formulation", *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.

--- (1979), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. Se ha utilizado la edición española (1988): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

--- (1985), "A review of positioning school of strategic management", *The Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, octubre, Barcelona.

--- (1987a), "The strategy concept I: Five Ps for strategy", *California Management Review*, octubre. Se ha utilizado la edición española (1991), Mintzberg, H. y Quinn, J. B., (eds.): *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.

--- (1987b), "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 66-75. Se ha utilizado la edición española (1991), Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (eds.): *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.

--- (1992), *El poder en la organización*, Barcelona, Ariel.

--- y Waters, J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6 (3), pp. 257-272.

Miquel, S.; Bigné, E.; Lévy, J.P.; Cuenca, A. y Miquel, M.J. (1996), *Investigación de mercados*, McGraw-Hill, Madrid.

Moeller, G. ; Shafer, H.E.L. y Getty, R.L. (1977), *Leisure environment of tomorrow Outdoor Recreation-Advances in Application of Economics*, US Department of Agriculture, Washington, DC.

Molés, V.J. y Vilasaló, E. (1996): "Glosario de términos turísticos", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, pp. 425-436, Civitas, Madrid.

Monfort, V.M. (1995a) "Estrategias de competitividad del sector hotelero español: Especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias", en *V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios,* vol. 6: "Economía del Turismo", Las Palmas de Gran Canaria.

--- (1995b), "El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: Estrategias de competitividad", Trabajo de Investigación del Tercer Ciclo, no publicado.

--- (1996), "El ITVA y la promoción turística de la Comunidad Valenciana", en Valdés, L. y Ruiz, A. (coords.):*Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*, Universidad de Oviedo, Oviedo.

--- (1997), "Balance de la actividad turística en la Comunidad Valenciana, 1995", en AECIT: *La actividad turística española en 1995*, AECIT, Madrid.

--- (1998), "Benidorm y Peñíscola: competitividad comparada", *Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*, nº 25, pp. 217-243.

--- y Amor, F. (1994), "El turisme a la Mediterrània: el cas de la Comunitat Valenciana", *Estudis Baleàrics*, nº 39, pp. 45-56.

--- y Andrés, C. (1992), "El dualismo de la industria valenciana en relación al Arco del Mediterráneo", *Papeles de Economía Española. Economía de las CC.AA*., nº 11, pp. 145-169.

--- y Camisón, C. (1996), "Spanish research on quality in tourism: the state of the art", *The tourist review*, 1/1996, pp 41-45.

--- y Morant, A. (1991), "La actividad turística (cap. XXXII)" en Morales, A. (dir.): *Atlas temático. Comunidad Valenciana*, Gráficas del Mediterráneo, S.L., Valencia.

Montiel, A.M.; Rius, F. y Barón, F.J. (1997), *Elementos básicos de estadística económica y empresarial*, Prentice Hall, Madrid.

Morant, A. y Monfort V.M. (1992), "La actividad turística y su promoción desde la Comunidad Valenciana", *Papers de Turisme*, nº 8-9, pp. 57-74.

---;--- e Ivars, J. (1996), "Oferta turística", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

Morvan, Y. (1976), *Economie Industrielle*, PUF, París.

--- (1985), *Fondements d'economie industrielle*, Economica, París.

Moss, S.J. (1981), A*n economic theory of business estrategy*, Martin Robertson, Oxford.

Muñoz F. (1994), *Marketing turístico*, Fundación Ramón Areces, Madrid.

Myers, S. (1977), "Determinants of corporate borrowing", *Journal of financial economics*, 5, pp. 147-175.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Nelson, R.R. y Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge.

Newman, W.H. (1978), "Strategic groups and the structure performance relationships", *Review of Economics and Statistics*, pp. 376-383.

Norusis, M.J. (1994), *SPSS Professional Statistics 6.1*, SPSS Inc., Chicago.

Organización Mundial del Turismo (1990), *Yearbook of Tourism Statistics*, vol. 1, OMT, Madrid.

---(1994), *Global Tourism Forecast to the year 2000 and beyond (Europe)*, vol. 5, OMT, Madrid.

--- (1995a), *Yearbook of Tourism Statistics*, vol. 1, OMT, Madrid.

--- (1995b), *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*, OMT, Madrid.

--- (1996), *Yearbook of Tourism Statistics*, vol. 1, OMT, Madrid.

--- (1997) *Agenda 21 for the travel and tourism industry,* OMT, Madrid.

Osterman, P. (1994), "Supervision, discretion and work organization", *American Economic Review*, 84 (2), pp. 380-384.

Ostroff, C. y Schmitt, N. (1993), "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, pp. 1345-1361.

Pearce, D. (1982), *The social psychology of tourist behavior*, Oxford, Ed. Pergamon Press.

Pedreño, A. (coor., 1986), *Perspectivas de la evolución del sector turístico en el contexto de la economía alicantina*, Banco de Alicante, Alicante.

--- (dir., 1990), *Libro Blanco del Turismo en la Costa Blanca (Tomo I)*, COCIN de Alicante, Alicante.

--- (1996), "El turismo en el análisis económico", en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

--- (1998), *Universidad: Utopías y realidades*, Civitas, Madrid.

Penrose, E. (1959), *Theory of grow of the firm,* John Wiley & Sons, New York. Se ha utilizado la versión española (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.

Peña, D. (1987), *Estadística. Modelos y métodos. 2. Modelos lineales y series temporales*, Alianza Universidad Textos. Madrid

Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

Peters, T.J. y Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, Nueva York. Se ha utilizado la versión española (1984): *En busca de de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Plaza & Janés, Madrid.

Phelps, A. (1986), "Holiday destinations image. The problem of assessment: An example developed in Menorca", *Tourism Management*, nº 7, pp. 168-180.

Porter, M.E. (1979), "The structure within industries and companies performance", *Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-219.

--- (1980), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, The Fress Press, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.

--- (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, Nueva York. Se ha utilizado la edición española (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.

--- (1990a), *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York. Se ha utilizado la edición española (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janés, Barcelona.

--- (1990b), ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?, *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 3-26.

--- (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12 (edición especial invierno), pp. 95-117.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), mayo-junio, pp. 79-91.

Pritchard, A. y Morgan, N. (1995), "Evaluating vacation destination brochure images: the case of local authorities in Wales", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 2, nº 1, pp. 23-38.

Puig, P. (dir., 1996), *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l'entorn econòmic i de les estrategies competitives en un context de modernització del sector públic*, ESADE, Barcelona.

Pulido, A. (1989), *Predicción Económica y Empresarial*, Pirámide, Madrid.

Richey, J.S.; Mar, B.W. y Horner, R. (1985), "The Delphi Technique in Environmental Assessment", *Journal of Environment Management*, nº 21, pp. 135-146.

Rink, D.R. y Swan, J.E. (1979), "Product life cycle research: literature review", *Journal of business research*, 78, pp. 219-242.

Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (1993), "Competitiveness in international tourism -A framework for understanding and analysis-", en AIEST (ed.): *Competitiveness of long haul tourist destinations*, vol. 35, AIEST, St. Gallen.

Robinson, A.F. (1979), *Tourism and the Next Decade: A Look to the Future Throug..."A Return to Delphi"*, The Travel Research Association, 10th Annual Conference Proceeding, Bureau of Economic and Business Research, College of Business, University of Utah, Salt Lake City.

Ross, J. (1993), "Ideal and actual images of backpaper visitors to Northern Australia", *Journal of Travel Research*, otoño, pp. 54-57.

Royo, M. y Bigné, E. (1996), "Una aplicación del Método Delphi a la determinación de las categorías de análisis informativo de la publicidad", *Quaderns de Treball*, nº 39, Valencia.

Rumelt, R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", en Lamb, E. (ed.): *Competitive strategic management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

--- (1991), "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.

Russel, J.A. y Pratt, G. (1980), “A description of affective quality attributed to environment”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (2), pp. 311-322.

--- y Snodgrass, J. (1987), “Emotion and environment”, en Stockols, D. y Altman, I. (eds.): *Handbook of Environmental Psychology*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Salas, V. (1992a), "La empresa: un análisis económico frente a Europa", en Albi, E. (coor.): *Europa y la competitividad de la economía epañola*, Ariel, Barcelona.

--- (1992b), *Aspectos microorganizativos de la competitividad*, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo nº 9205, Madrid.

--- (1993a), “El papel de los mecanismos de asignación de capital en la competitividad a largo plazo de la economía española”, en Velarde, J., García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (dirs.): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Civitas, Madrid.

--- (1993b), “Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 379-396.

--- (1995), “Reflexiones sobre los condicionantes internos y externos para el desarrollo de la empresa española”, *Economía de los Servicios*, *V Congreso Nacional de Economía*, diciembre, Tomo 1, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 1-30.

Schmalensee, R. (1985), “Do markets differ much?”, *American Economic Review*, 75, pp. 341-351.

Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

Snow, C.C. y Hrebiniak, L.G. (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance". *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, pp. 317-336.

Stalk, G.; Evans, P. y Shulman, L.E. (1992), “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 57-69. Se ha utilizado la versión española (1992): “Competir en habilidades, clave de la nueva estrategia empresarial”, *Harvard-Deusto Business Review*, 51 (4º trimestre), pp. 1-14.

Stern, E. y Krakover, S. (1993) “The formation of a composite urban image”, *Geopraphical Analysis*, 25 (2), pp. 130-146.

Suárez, I. (1994), “El Desarrollo de la Empresa: Un Enfoque basado en los Recursos”, *Revista Europea de la Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), pp. 25-36.

Summer, C.E.; Bettis, R.A.; Duhaime, I.H.; Grant, J.H.; Hambrick, D.C.; Snow, C.C. y Zeithaml, C.P. (1990), "Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy", *Journal of Management*, vol. 16, pp. 361-398.

Taylor, G.D. (1976), “The Delphi Technique as a tool for travel research”, *Travel Research Association-Canada Chapter Vancouver Seminar Proceedings*, nº 15, pág. 1.

Teece, D.J. (1984), “Economic Analisys and Strategic Management”, *California Management Review*, 26 (3), pp. 87-110.

--- (1986), “Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*, 15 (diciembre), pp. 285-305.

Telisman-Kosuta, N. et al. (1989), *Tourism marketing and management handbook*, Prentice Hall, Londres.

The Economist Intelligence Unit (1993a), *Tourism in the European Community*, EIU, Londres.

--- (1993b), *Tourism in the Mediterranean*, EIU, Londres.

--- (1995), *The International hotel industry,* EIU, Londres.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (1994), *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.

Tocquer, G. y Zins, M. (1987), *Gaëtan Morin*, Montreal.

Trullén, J. (1990), “Caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial”, *Economía Industrial*, nº 273, pp. 151-163.

Tsui, A.S. (1990), "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 458-483.

Turoff, M. (1971), “The Delphi Conference”, *The Futurist*, Abril, pág. 56.

Ulrich, D. y Barney, J. (1984), "Perspectives on Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 471-481.

Valdés, L. (1996), “El turismo rural en España”, en Pedreño, A. (dir.), *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

Valls, J.F. (1996), *Las claves del mercado turístico*, Deusto, Bilbao.

Vancil, R.F. (1976), “Strategy Formulation in Complex Organizations”, *Sloan Management Review*, invierno, reproducido en Lorange, P. y Vancil, R.F. (1977): *Strategic Planning Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Vanhove, N. (1980), “Forecasting in tourism”, *Revue de Tourisme*, 35 (3), pp. 2-7.

Var, T.; Llu, C. y Nagata, S. (1986), *Future of Hawailan tourism: Delphi Working Paper*, Simon Fraser University, Burnaby, B.C.

Ventura, J. (1994), *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

Vera, F. (1992a), “El turismo”, en Martínez Serrano, J.A.; Pedreño, A. y Reig, E. (dirs.): *Estructura Económica de la Comunidad Valenciana*, Espasa-Calpe, Madrid.

--- (1992b), “El modelo turístico: características y cambios”, en Velarde, J.; García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (dirs.*): Ejes territoriales de desarrollo: España en la Europa de los noventa*, Economistas Libros, Madrid.

--- (1994), “El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración”, *Papers de Turisme*, nº 14-15, pp. 131-147.

--- (coor., 1997), *Análisis territorial del turismo*, Ariel, Barcelona.

--- y Marchena, M. (1996), “El modelo turístico español: perspectiva económica y territorial”, en Pedreño, A. (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.

--- y Monfort, V.M., (1994), “Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: la experiencia de la Comunidad Valenciana”, *Estudios Turísticos*, nº 123, pp. 17-45.

Vogeler, C. (1999), “El *timesharing* o tiempo compartido”, en AECIT: *La actividad turística española en 1997*, AECIT, Madrid (en prensa).

Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Williamson, O.E. (1964), *The Economics of Discretionary Behaviour: Managerial Objetives in a Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

--- (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, The Free Press, Nueva York. Se ha utilizado la versión española (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, FCE, México.

--- (1979) “Discrecionalidad de la función directiva y el comportamiento en los negocios”, *Revista Española de Economía*, mayo-agosto, pp. 219-247.

Winter, S.G. (1987a), “Knowledge and competence as strategic assets”, en Teece, D. J. (ed.): *The competitive challenge*, Harper & Row Publishers, Nueva York.

--- (1987b), “Natural selection and evolution”, en Eatwell, J. ; Milgate, M. y Newman, P. (eds.): *The new Palgrave: A dictionary of economics*, Tomo III, Macmillan Press, Nueva York.

Woo, C. (1983), “Evaluation of the strategies and performance of low ROI market share leaders”, *Strategic Management Journal*, 4, pp. 123-135.

--- (1987), “Path analysis of the relationships between market share, business level conduct and risk”, *Strategic Management Journal*, 8, pp. 149-160.

--- y Cooper, A. (1981), “Strategies od effective low share business”, *Strategic Management Journal*, 2, pp. 301-318.

--- y --- (1982), “The Surprising Case for Low Market Share”, *Harvard Business Review*, 60 (2), noviembre-diciembre, pp. 106-113.

--- y --- (1984), “Market-Share Leadership: Not Always So Good”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 2-4.

World Economic Forum (1993), *The World Competitiveness Report 1993*, IMD, Lausanne.

--- (1994), *The World Competitiveness Report 1994*, IMD, Lausanne.

--- (1995), *The World Competitiveness Report 1995*, IMD, Lausanne.

Ybarra, J.A. (1990), “La racionalidad económica de la industrialización difusa”, Congreso Internacional*: Las pequeñas empresas en el contexto europeo: ¿Neofordismo o especialización flexible?*, febrero, Alicante.

--- (1991), *Industrial districts and the Valencian Community*, OIT, Discussions Papers DP/44, New Industrial Organization Programme, Ginebra.

Young, G. (1995), “Comment: The Resource-Based View of the Firm and “Austrian” Economics. Integration to Go Beyond the S-C-P Paradigm of Industrial Organziation Economics”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 4 (4), pp. 333-340.

Zammuto, R.F. (1988), "Organizational Adaptation: Some Implications of Organizational Ecology for Strategic Choice", *Journal of Management Studies*, nº 25, pp. 105-120.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES