

# **EL POSICIONAMIENTO DE UN DESTINO TURÍSTICO EN UN MERCADO GLOBALIZADO Y COMPETITIVO: COMPARACIÓN DE PRÁCTICAS ENTRE COMPETIDORES Y LÍDERES.**

**Amparo Sancho Pérez**  
*Universidad de Valencia*  
*amparo.sancho@uv.es*

**Gregorio García Mesanat**  
*Universidad de Valencia*  
*gregorio.garcia@uv.es*

## **ABSTRACT**

En los entornos actuales del sector turístico y con la estrategia de internacionalización de las empresas turística, los niveles de competitividad de los destinos es cada vez mayor y se buscan comparaciones de buenas prácticas entre los competidores y se establecen “liderazgos”, tanto reales como “sombra” entre los destinos turísticos. La utilización del Benchmarking, así como el desarrollo de un modelo de componente subjetivo, permite establecer y conocer la competitividad de los destinos en un marco de referencia e identificar nuevas oportunidades de mercado al reflexionar como actúan otros destinos. El desarrollo propuesto en este trabajo permite realizar un diagnóstico sobre los destinos, identificando las áreas de mejora para alcanzar ventajas competitivas con los competidores.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el entorno actual de globalización de los mercados turísticos con estrategias empresariales de internacionalización con penetraciones verticales, horizontales y diagonales, los destinos turísticos se ven inmersos en una vorágine competitiva de unos otros aunque estén en lugares lejanos. Con ello los destinos se enfrentan a un proceso difícil de supervivencia donde la estrategia de competitividad y de diferenciación marca su trayectoria.

No es de extrañar, en este contexto, que la mayoría de contribuciones en las revistas del sector traten de establecer criterios que permitan posicionar al destino dentro de un contexto competitivo, y que los criterios de sostenibilidad sean el tema de muchos de ellos.

Dada la imprecisión del concepto de posicionamiento y sostenibilidad de un destino turístico, utilizado para describir una filosofía, un proceso, un producto o un plan, no debería sorprender que se encuentren dificultades para identificar modos de implementación o para valorar estos criterios en los destinos turísticos. En este sentido existen diversos análisis que han sugerido un número de indicadores nacionales que abarcan los ámbitos económicos, medioambientales y sociales, pero también reconoce que las manifestaciones del turismo son tan variadas y se dan en entornos tan diversos que será necesario adoptar indicadores locales específicos.

El trabajo que se plantea parte de la hipótesis teórica de que la sostenibilidad de un destino turístico es la que determina la competitividad del mismo dentro de su mercado de referencia. Esta hipótesis de partida requiere la definición de un modelo de gestión adecuado que permita

realizar una evaluación objetiva y comparativa de los procesos empleados en los destinos turísticos frente a los utilizados por sus competidores de características similares o líderes en su desarrollo turístico.

Cabe destacar, en este análisis que no es suficiente simplemente con comparar factores que caracterizan el destino, sino además y de forma fundamental, hay que tener en cuenta una serie de aspectos sobre el grado de satisfacción de los clientes tanto internos (población local) como externos a él (turistas).

De la misma forma, para analizar el desarrollo de un destino es muy importante tener en cuenta la opinión de los expertos involucrados en su desarrollo, puesto que son ellos quienes tienen un punto de vista integral del mismo y además, en muchos casos, el desarrollo futuro depende de su actitud como líderes de opinión y personas responsables en la toma de decisiones.

La metodología planteada utiliza métodos de benchmarking junto con una combinación de algoritmos estratégicos para la planificación del destino donde los componentes subjetivos y opiniones de expertos alcanzan un papel relevante. La estructura del modelo permite la comparación de los destinos descubriendo sus similitudes y diferencias lo que puede resultar muy útil para la solución de problemas específicos de los destinos. Igualmente esta estrategia de comparación entre los aspectos positivos y negativos que cada uno de los destinos presenta, permite evaluar las oportunidades de mercado de cada uno de ellos y permite obtener su posición competitiva en el marco de referencia.

Las etapas definidas en el presente trabajo parten de la obtención de un sistema de indicadores de los destinos que permitan realizar un análisis estratégico de los mismos, señalar sus fortalezas y debilidades, así como destacar las brechas existentes entre ellos, indagando sobre sus razones. Posteriormente y, después de aplicar el modelo propuesto, se obtendrá un indicador “sombra” para un destino líder, a partir del cual puede realizarse una comparación y ordenación de los destinos estudiados, que permite crear propuestas de mejora para la gestión de cada uno de los destinos. Igualmente el análisis permite analizar el posicionamiento, competitividad y por lo tanto sostenibilidad de los destinos en el mundo globalizado.

## **2. APLICACIÓN DEL BENCHMARKING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

El benchmarking, como una técnica de gestión y de mejora de la calidad, y de búsqueda de las mejores prácticas comparando las actuaciones propias con las de otros, surgió en el campo de la dirección de empresas en los años 80. En general, el benchmarking tiene como rasgos básicos, en primer lugar, medir y mejorar continuamente los resultados de una organización en comparación con un líder de las mismas características, y en segundo lugar, obtener información sobre nuevos métodos de trabajo o actuaciones llevados a cabo por este líder.

Por lo que se refiere a las posibilidades de esta técnica en el sector turístico, se puede aplicar a muchos elementos individuales de un destino, tales como los establecimientos hosteleros, lugares de esparcimiento y deportes, etc. De hecho, los primeros estudios de benchmarking fueron aplicados a la valoración de la satisfacción de los clientes en los hoteles como una medida cualitativa de resultados (por ejemplo, Breiter y Kleiner, 1995, y Department of National Heritage, 1996).

El enfoque tradicional de esta técnica sugiere establecer un estándar para reducir las diferencias entre el líder y los competidores, donde los clientes podrían ser una fuente de información para identificar estas diferencias.

Los estudios más recientes de benchmarking se han centrado sobre el análisis de los destinos turísticos (Kozak y Rimmington, 1999, y Kozak, 2002). En éstos se acepta que la gestión

exitosa y el marketing de un destino depende de las percepciones de los clientes, los turistas, ya que éstas influyen en la elección de un destino, en el consumo de productos y servicios durante las vacaciones, y en la decisión de volver. En consecuencia, se puede considerar la satisfacción del turista como una medida de resultados y una de las mayores fuentes de ventaja competitiva.

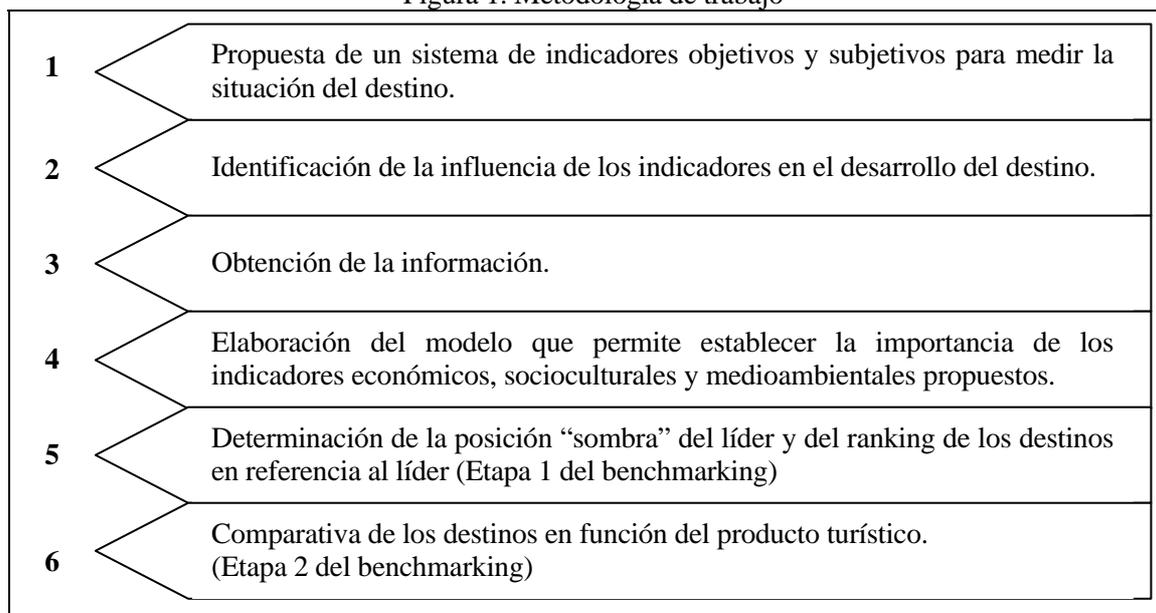
Pero en la actividad turística no sólo se debe considerar la satisfacción de los clientes externos sino también la de los clientes internos. Los residentes son la pieza clave en un buen posicionamiento de un destino y deben de notar los cambios en la calidad de vida producto de las actividades desarrolladas. Los clientes internos deben de notar los beneficios del desarrollo turístico de la ciudad y por lo tanto implicarse activamente en él. En ese sentido el desarrollo turístico sustentable de la ciudad asegurará cotas de satisfacción elevadas para estos clientes.

Además, el benchmarking es una técnica de gestión para medir y mejorar continuamente la calidad de los servicios ofrecidos en un destino. Cómo se espera que el aumento de la calidad conduzca a un aumento de la cuota de mercado, el benchmarking también ayuda a mantener la competitividad de un destino al identificar los métodos y estrategias que necesita aplicar un destino para mejorar y aumentar su cuota de mercado en el ámbito nacional e internacional.

La metodología desarrollada en este trabajo ha seguido el esquema expuesto en la Figura 1, que se ha basado en la hipótesis planteada en la introducción, donde sostenibilidad y competitividad del destino son conceptos análogos y dada la complejidad de obtener una evaluación objetiva de éstos, las percepciones de los clientes internos y externos juega un papel primordial para obtener los resultados propuestos (Sigala 2004).

La aplicación de la técnica del benchmarking en este trabajo se estructura en dos etapas. En una primera etapa se obtienen indicadores de sostenibilidad (económica, sociocultural y medioambiental) para la población local y los turistas, y un indicador global para cada uno de los destinos. El líder sería el destino, existente o no, que tiene el mejor valor posible de sostenibilidad en cada indicador. Es difícil encontrar un destino en el que la población local perciba todos los impactos positivos y no perciba todos los impactos negativos, pero esta debe ser la meta de sostenibilidad de un destino y por tanto el liderazgo.

Figura 1. Metodología de trabajo



Fuente: Elaboración propia

En esta primera etapa se obtiene un análisis de los puntos fuertes y débiles de los destinos, como punto de partida para evaluar si la actividad turística se realiza de forma adecuada. Al mismo tiempo se conoce a los líderes y a los competidores, para identificar la brecha entre la situación propia y la de los líderes y/o competidores. Por ejemplo, en los destinos con un valor de ranking alejado del líder, los residentes experimentan menos beneficios y más costes de la actividad turística, es decir, están mostrando que perciben más impactos negativos que positivos y que su actitud frente al turismo puede ser de rechazo. Cada destino puede saber en que aspectos de sostenibilidad falla y donde tiene que mejorar.

La aplicación, en esta primera etapa, del modelo de análisis de diferencias (McNair y Leibfried, 1992) a los destinos establece considerar los mejores resultados como las mejores prácticas. Cuando el resultado final (diferencia entre A y B) es mayor que cero, es un punto fuerte para A y un punto débil para B. Esto se considera una diferencia positiva, y una superioridad del destino de referencia en comparación con su competidor. Esta diferencia, cuando es elevada, puede ser un indicador que B necesita un cambio radical y que se puede guiar por las prácticas utilizadas por A.

En una segunda etapa, del análisis de benchmarkin se evalúa el potencial del destino y las medidas a adoptar por parte de los gestores públicos y privados. En este sentido, se refiere a la búsqueda de las causas que caracterizan las fortalezas de los líderes y/o competidores superiores y aprender de sus mejores prácticas que, a su vez, deben ser mejoradas mediante el establecimiento de objetivos de mejora y planes de acción.

Se entiende que la comparación de un destino con otro u otros que ofrecen tipos de productos turísticos similares, permite tanto la comparación de sus resultados con los de la competencia como la identificación de nuevas oportunidades de mercado al reflexionar cómo actúan otros destinos.

No obstante, si bien se sabe que el benchmarking ayuda a mostrar donde un destino es más fuerte o más débil y a adoptar algunas buenas prácticas de otro destino (Weber and Fasemaier 2004), es también obvio que cada destino dispone de su propia diferenciación regional, de características únicas en algunos aspectos (tales como el atractivo, su geografía, su cultura, etc.), y ambiciones diferentes para su futuro. Como resultado, las diferencias entre destinos pueden dificultar la comparación de los destinos.

Utilizando el esquema de trabajo propuesto y como continuación de los resultados obtenidos por los autores en investigaciones anteriores (Sancho y García, 2001; Sancho y García, 2004), se ha planteado una combinación metodológica que permita establecer un marco de referencia, establecimiento de estandars de comportamiento de los destinos basados en la satisfacción del cliente interno y externo de los mismos.

La investigación se realiza sobre 14 destinos pertenecientes a diferentes regiones de España (Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y Andalucía), utilizándose como fuente de información la realización de encuestas entre los dos colectivos objeto del estudio: los turistas (como clientes externos) y la población local (como cliente interno de los destinos). Se ha realizado una clasificación de los destinos basada en una selección de productos/segmentos de mercado representativa de la actividad turística en España, en general, y en los territorios objeto de estudio en particular (véase Tabla 1), agrupándose los destinos en tipologías que identifican un mismo tipo de producto y, por tanto, competidores entre si sobre una misma demanda y con similar oferta.

Tabla 1. Tipología y Destinos propuestos

TIPOLOGÍA GENERAL	TIPOLOGÍA ESPECÍFICA		DESTINOS
Productos-segmentos de mercado claramente definidos en diferentes grados de desarrollo	Turismo de sol y playa	Desarrollado	Benidorm (CV)
			Torremolinos (A)
		En desarrollo	Xàbia (CV)
			Gandía (CV)
			Mojácar (A)
	Turismo cultural	Desarrollado	Morella (CV)
			Toledo (CLM)
		En desarrollo	Xàtiva (CV)
			Ronda (A)
			Cuenca (CLM)
Productos-segmentos de mercado con componentes de ambos productos anteriores	Turismo de sol y playa con recursos culturales		Peñíscola (CV)
			Nerja (A)
Productos-segmentos de mercado específicos en una fase inicial de desarrollo	Turismo temático - cultural		Villena (CV)
			Campo de Criptana (CLM)

Fuente: Elaboración propia

CV: Comunidad Valenciana; A: Andalucía; CLM: Castilla – La Mancha

Dadas las características del análisis realizado basadas fundamentalmente en un modelo de percepciones y subjetividades, era necesario plantear unas encuestas ad-hoc que permitiera extraer toda la información necesaria, que no podía conocerse con datos objetivos. Por ello se han realizado 600 encuestas entre la población local y otras tantas entre los turistas de los destinos propuestos a partir de un muestreo aleatorio y estratificado. El reparto dentro de cada destino se ha distribuido proporcionalmente al tamaño poblacional respectivo, en el caso de la población local, y en el caso de los turistas con los datos obtenidos de la entrada de turistas suministrados por los organismos estadísticos y turísticos nacionales (INE, IET) y locales (oficinas de turismo).

### 3. RESULTADOS DE LA PRIMERA ETAPA: POSICIONAMIENTO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS SELECCIONADOS

Las encuestas se han estructurado sobre una serie de indicadores de sostenibilidad previamente seleccionados. Por lo que respecta a la encuesta destinada a la población local se ha obtenido información sobre su percepción de los impactos económicos, socioculturales y medioambientales que genera el turismo, y la destinada a los turistas la valoración que dan a los aspectos económicos, socioculturales y medioambientales del destino.

Con estos datos, para cada tipo de sostenibilidad y globalmente, se establece la posición del “líder sombra”, y el posicionamiento de cada destino respecto a este líder (véase Tabla 2). Desde el punto de vista de la población local, la posición del líder (que obtendría un valor de ranking igual a 100) la obtendría el destino donde no se percibiera ningún impacto negativo y si todos los positivos. Por otro lado, la mejor posición desde el punto de vista de los turistas que acuden al destino, se obtendría cuando éstos destacan positivamente todos los aspectos sobre los que se pregunta (obteniendo igualmente un valor de ranking de 100). A partir de estos, en

función de los impactos percibidos y no percibidos por la población local en cada destino y los aspectos que destacan positiva o negativamente los turistas en cada destino se establecen los rankings de todos los destinos.

Por último, se obtiene un valor de ranking conjunto como una media aritmética de los dos valores anteriores al considerarse que la sostenibilidad requiere de la satisfacción por igual de ambos colectivos.

### **3.1. Posicionamiento económico**

Para valorar las percepciones de la población local y los turistas sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad económica y sociocultural de los destinos, la encuesta considera 5 impactos negativos (inflación, distribución no equitativa de la renta, cambios culturales, del estilo de vida, peor calidad de vida) y 8 impactos positivos para la población local (empleo, inversión, mejora en las infraestructuras, mayor nivel de vida, mayores medios culturales recuperación de monumentos y artesanía local, satisfactorio intercambio cultural). A su vez, la encuesta a los turistas ha valorado 5 aspectos (equipamientos y servicios públicos, señalética turística, conservación de los monumentos y ambiente sociocultural).

Por lo que respecta a la sostenibilidad económica y sociocultural desde la óptica de la población local se observa la importante distancia que separa a todos los destinos, incluido el mejor posicionado, con respecto al líder. En el caso del mejor destino posicionado (véase Tabla 2), Ronda, la población local ha percibido que el turismo ha generado más empleo e inversión, más rehabilitación de monumentos y un mayor intercambio cultural. También, no ha percibido mayores precios causados por el turismo, ni cambio indeseables en la cultura o el estilo de vida local, ni en definitiva una menor calidad de vida.

A su vez, los turistas han destacado positivamente de Ronda sus servicios públicos, su señalética turística, la conservación de sus monumentos y el ambiente sociocultural del municipio.

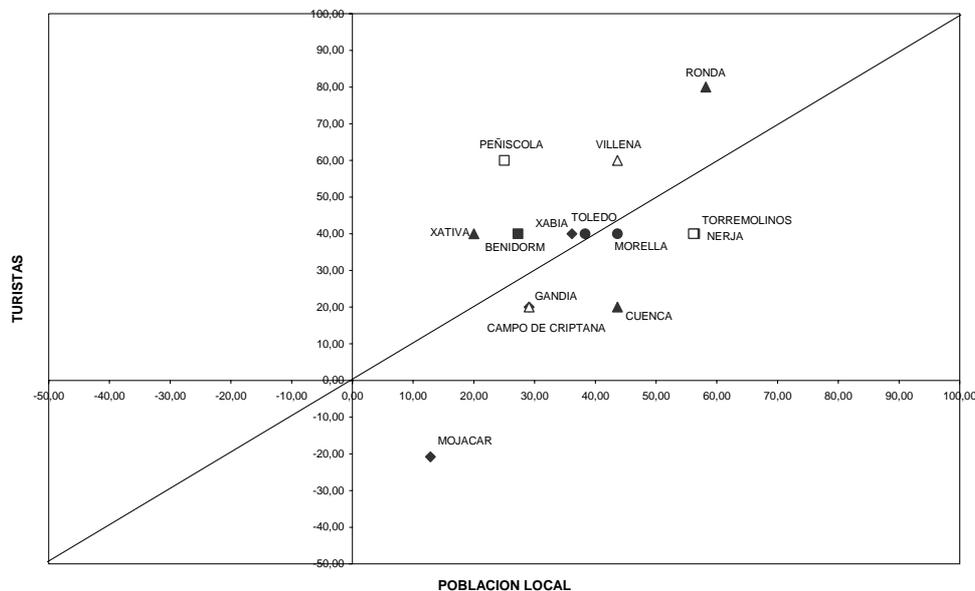
Todos estos son los puntos fuertes de este destino. No obstante hay aspectos donde podría mejorar. La población local desearía mejores infraestructuras (los turistas no destacan sus equipamientos públicos), una mayor recuperación de su artesanía local, que los ingresos que genera el turismo se distribuyeran más equitativamente y permitiera una mayor nivel de vida en el municipio y, sobre todo que hubiese más medios culturales.

Por el contrario, el peor destino situado, Mojácar (véase Tabla 2), sólo tiene como puntos fuertes que la población local percibe al turismo como generador de más empleo e inversión y un mayor nivel de vida. Entre sus puntos débiles, los turistas no han destacado positivamente ningún aspecto del destino y si negativamente su señalética (de aquí el valor negativo del ranking de turistas), mientras que para la población local los ingresos del turismo se han distribuido no equitativamente y reclaman mejores infraestructuras (el bajo valor del ranking de la población local no puede compensar el negativo valor del ranking de los turistas y, en consecuencia, el ranking conjunto es negativo). Además, se tendrían que mejorar todos los aspectos relacionados con el ámbito sociocultural (ninguno es percibido por la población local) y tener cuidado con los aumentos de precios provocados por el turismo.

A partir de los resultados de la Tabla 2 se construye la Figura 2, donde se sitúan los destinos en función de los rankings de la población local y los turistas. El líder ficticio se situaría en el vértice superior derecho, y los destinos mejor posicionados serían los que se encuentran más cercanos a dicho punto (en primer lugar Ronda, y a continuación, Villena, Torremolinos y Nerja). El cuadrante donde se sitúan la mayoría de los destinos, salvo Mojácar, representa los destinos donde las valoraciones de ambos colectivos son positivas (como ya se ha indicado, Mojácar tiene una negativa valoración de los turistas). La recta de 45° representaría los destinos donde los valores de ranking de la población local y los turistas fuesen iguales. Si un destino

está situado por encima de dicha recta el ranking de los turistas es mayor que el ranking de la población local (valoran mejor al destino los turistas que los residentes, como sucede con gran notoriedad en el caso de Peñíscola), y al contrario si está situado por debajo de la recta de 45° (como se observa en el caso de Cuenca y sobre todo de Mojácar).

Figura 2. Posicionamiento económico y sociocultural de los destinos



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Posicionamiento medioambiental

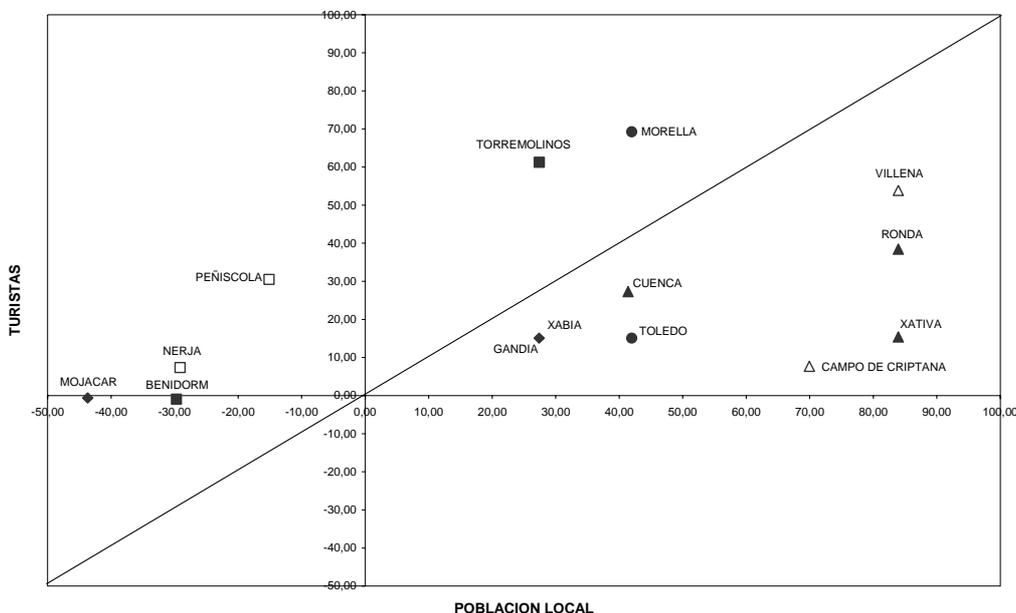
El planteamiento desde la óptica medioambiental se ha realizado a partir de la percepción que tiene la población local, por un lado, y los turistas, por otro, sobre la calidad del medio ambiente y del entorno físico del destino (que en muchas ocasiones está fuertemente vinculada con la calidad de la experiencia turística).

Para ello se ha construido una encuesta donde se ha establecido la valoración de la población local sobre los impactos percibidos por la actividad turística en su entorno (contaminación y congestión de tráfico en temporadas baja y alta y ruido ambiental nocturno y en temporadas, y la posibilidad apuntada que el turismo pueda ayudar a recuperar zonas naturales). Igualmente se ha realizado una encuesta donde se recogen las valoraciones de los turistas sobre 13 aspectos medioambientales del destino (paisaje e integración con el entorno, limpieza de calles, playas, agua del mar, aguas interiores y bosques, recogida y reciclado de basuras, olores, calidad del agua, congestión de tráfico y ruido).

Teniendo en cuenta las mismas pautas marcadas para la sostenibilidad económica y sociocultural, en este caso se puede observar en la Tabla 2 que la distancia entre el líder y los destinos por lo que respecta a la valoración de la población local es menor en algunos casos (Villena, Ronda y Xàtiva), pero por el contrario surgen valoraciones negativas en los destinos con más presión turística (Peñíscola, Nerja, Benidorm y Mojácar), en donde se perciben más impactos negativos, sobre todo los relacionados con la congestión de tráfico y el ruido vacacional. Por otro lado, la valoración de los turistas, aunque no tan drástica, sí que deja entrever el mayor número de destinos en los que se señala uno, dos (en Mojácar, la calidad del

agua potable y el reciclado) o tres (en Benidorm, la congestión, el ruido y la calidad del agua potable) aspectos de forma negativa.

Figura 3. Posicionamiento medioambiental de los destinos



Fuente: Elaboración propia

Igualmente se construye la Figura 3, en la que destaca un par de aspectos interesantes. En primer lugar, aparecen más destinos fuera del cuadrante principal, que se corresponden con los cuatro destinos mencionados con una valoración negativa de los residentes, y entre ellos Benidorm y Mojácar se sitúan en el peor cuadrante posible, donde las dos valoraciones son negativas. En segundo lugar, en general, las diferencias de los destinos respecto de la recta de 45° son mayores que en el apartado anterior, lo que indica que las valoraciones de ambos colectivos son cuanto menos dispares, y en algunos casos como Xàtiva (casi 70 puntos) o Campo de Criptana (más de 60 puntos) muy significativas en favor de los residentes. La causa sería en ambos casos que al tratarse de destinos turísticos en desarrollo, por un lado la posición de los turistas a sido muy neutral en sus contestaciones, destacando pocos aspectos, y a su vez la población local no sufre la presión turística en forma de congestión, ruido, etc.

Así pues, al analizar la sostenibilidad medioambiental, quizás la más comprometida, surgen dos polos opuestos. Los destinos más desarrollados y con más presión turística son más negativamente valorados por la población local, que notan más la diferente situación del destino entre el periodo vacacional y no vacacional, mientras que en los destinos menos desarrollados los residentes no perciben esa presión y son más positivamente valorados.

### 3.3. Posicionamiento global

Una vez analizadas por separado los distintos aspectos de la sostenibilidad, se obtiene una medida conjunta de sostenibilidad, estableciendo un ranking sobre todos los impactos que perciben o no perciben los residentes y todos los aspectos que destacan positiva y negativamente los turistas (véase Tabla 2).

Tabla 2. Posicionamiento de los destinos

Destinos	Global			Económico y sociocultural			Medioambiental		
	RC	PL	T	RC	PL	T	RC	PL	T
LIDER	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ronda	59,49	68,97	50,00	69,09	58,19	80,00	61,20	83,93	38,46
Villena	57,58	59,61	55,56	51,82	43,64	60,00	68,89	83,93	53,85
Morella	52,48	43,85	61,11	41,82	43,64	40,00	55,60	41,97	69,23
Torremolinos	48,33	41,32	55,33	48,18	56,36	40,00	44,32	27,41	61,22
Xàtiva	34,19	46,15	22,22	30,00	20,00	40,00	49,66	83,93	15,38
Cuenca	32,93	43,63	22,22	31,82	43,64	20,00	34,33	41,39	23,08
Toledo	30,27	38,54	22,00	39,16	38,32	40,00	28,52	41,97	15,07
Campo de Criptana	28,05	45,00	11,11	24,55	29,09	20,00	38,82	69,94	7,69
Xàbia	24,25	26,50	22,00	38,07	36,13	40,00	21,24	27,41	15,07
Gandia	22,73	29,02	16,44	24,55	29,09	20,00	21,24	27,41	15,07
Peñíscola	19,22	-0,21	38,66	42,50	24,99	60,00	7,66	-15,13	30,46
Nerja	18,16	19,87	16,44	48,07	56,14	40,00	-10,87	-29,12	7,38
Benidorm	5,79	1,15	10,43	33,63	27,27	40,00	-15,32	-29,69	-0,94
Mojácar	-9,88	-13,52	-6,24	-3,98	12,85	-20,82	-22,15	-43,68	-0,63
PEOR									

Fuente: Elaboración propia

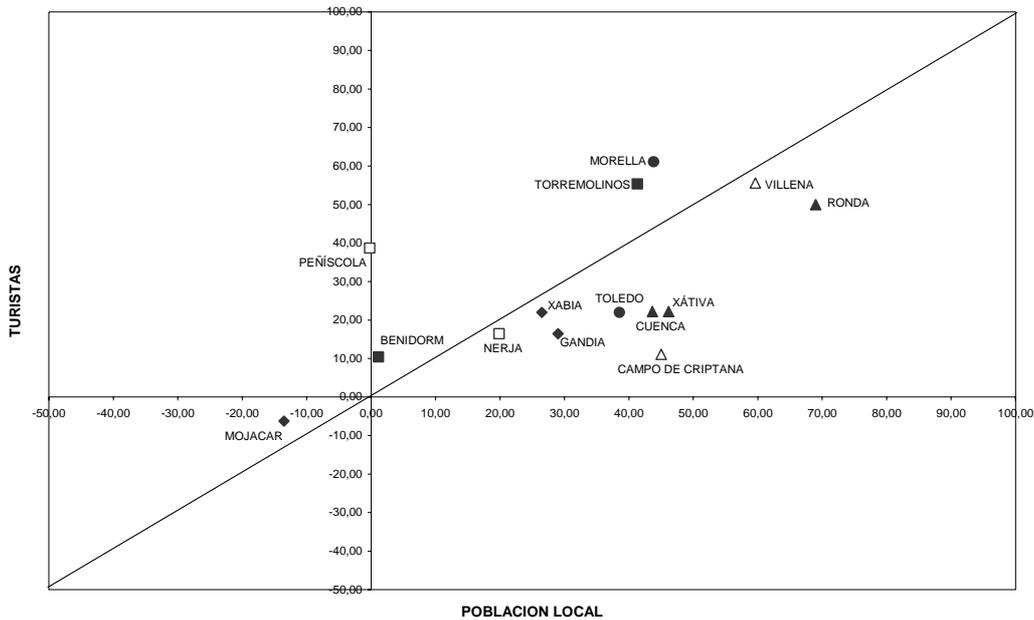
RC: Ranking conjunto; PL: población local; T: turistas

Globalmente, se siguen manteniendo Ronda y Villena como los destinos con una mejor posición sostenible y Mojácar como peor destino sostenible. En los dos primeros, ambos destinos turísticos en desarrollo, se unen las previsible oportunidades económicas del desarrollo turístico a la falta de problemas medioambientales, mientras que en el segundo, aun tratándose de un destino también en desarrollo esta experimentando problemas medioambientales y además un rechazo de los residentes del actual desarrollo turístico.

Respecto al resto de destinos se observan dos situaciones significativas. Por un lado, destinos turísticos desarrollados, como Benidorm y Nerja, y, bien valorados desde la óptica económica, caen globalmente en sostenibilidad por los problemas medioambientales que manifiestan los residentes de los mismos. Al contrario, destinos turísticos menos desarrollados, como Xàtiva, Cuenca y Campo de Criptana, donde los residentes no perciben grandes beneficios de la actividad turística, no obstante tampoco perciben los problemas medioambientales de los destinos más desarrollados y suben globalmente en sostenibilidad.

La Figura 4, obtenida a partir de los datos de posicionamiento global de la Tabla 2, refleja, por un lado, los cuatro destinos mejor posicionados (Ronda Villena, Morella y Torremolinos), por otro lado, la mayoría del resto de los destinos, que además se sitúan por debajo de la recta de 45°, lo que indica que los destinos mantienen una mayor sostenibilidad desde la óptica de la población local. Por último, los destinos peor posicionados, fundamentalmente Mojácar y Benidorm, donde sólo la valoración de los turistas en el segundo caso (en equipamientos públicos, ambiente sociocultural, paisaje y limpieza de playas y agua del mar) permite algún grado de sostenibilidad.

Figura 4 Posicionamiento de los destinos



Fuente: Elaboración propia

El destino más atípico sería Peñíscola, bastante bien valorado por los turistas (equipamientos y servicios públicos, conservación de monumentos, limpieza de calles y recogida de basuras, paisaje y limpieza de playas y agua del mar) pero donde parece existir un cierto rechazo de la población local en varios aspectos del desarrollo turístico (precios, distribución no equitativa de los ingresos generados por el turismo, congestión de tráfico y ruido vacacional nocturno) aunque valoren positivamente algunos (empleo e inversión, rehabilitación e intercambio cultural).

#### 4. RESULTADOS DE LA SEGUNDA ETAPA: COMPARATIVA DE LOS DESTINOS TURISTICOS POR TIPOLOGIAS

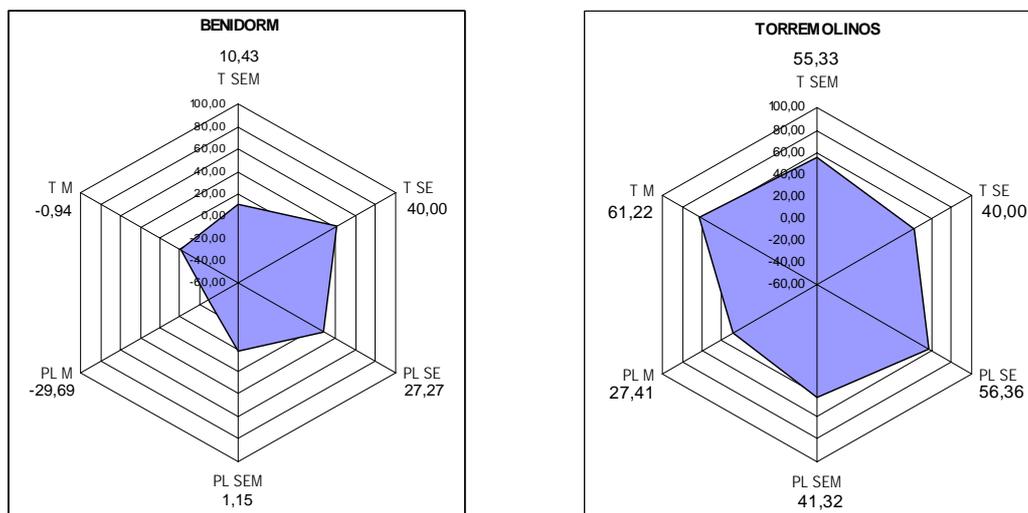
En este apartado se trata de establecer las comparaciones entre los destinos atendiendo a la tipología de los mismos adoptada en el apartado 2. Para ello se agrupan los destinos de una misma tipología y se observa, a partir de los valores individuales de los rankings socio-económico, medioambiental y conjunto para la población local y los turistas obtenidos de la Tabla 2 (por ejemplo, Figura 5), y de la presentación conjunta de dichos valores (por ejemplo, Figura 6), cuál es la posición de los destinos competidores y, por tanto, quién está en mejor situación para mantener un desarrollo turístico sostenible, y competitivo, en el futuro.

##### 4.1. Destinos turísticos de sol y playa desarrollado

El turismo de sol y playa desarrollado es especialmente importante a la hora de analizar la sostenibilidad de un destino turístico, dado su potencial económico y el importante volumen de negocio que suponen estos destinos, en relación al total del sector turístico. Por otro lado, es precisamente en este tipo de destinos masificados donde más controversia se suscita respecto al uso y abuso de los recursos naturales, y respecto a la falta de respeto a la cultura y el modo de vida autóctonos.

La Figura 5 presenta los valores de sostenibilidad de Benidorm y Torremolinos, competidores escogidos del producto sol y playa desarrollado. Gráficamente y a simple vista, el destino mejor posicionado en términos de sostenibilidad es aquel que tiene un área del polígono más cubierta, que se corresponderá con mayores valores de ranking. En este caso es Torremolinos quien tiene una posición más competitiva sobre Benidorm.

Figura 5. Benidorm vs. Torremolinos



Fuente: Elaboración propia

T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

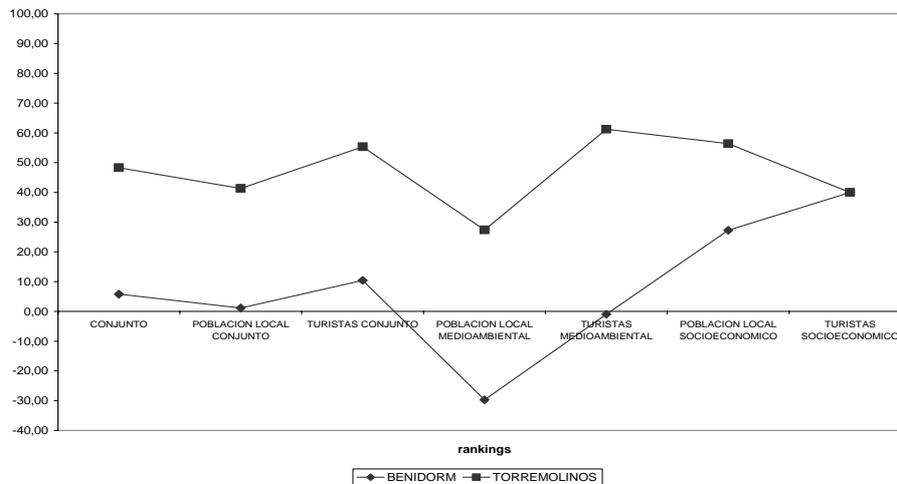
Las diferencias entre ambos destinos pueden observarse conjuntamente en la Figura 6, en donde los valores de ranking en todos los aspectos son superiores en Torremolinos y sólo los aspectos socio-económicos valorados por los turistas son iguales en ambos destinos.

Ya se ha indicado anteriormente cuáles son los problemas de Benidorm, sobre todo relacionados con los impactos negativos que perciben los residentes y que también señalan los turistas (congestión, ruido).

En ambos casos, impactos económicos como el mayor empleo e inversión que genera la actividad turística, impactos socioculturales como la valoración del intercambio cultural, o medioambientales como la ausencia de contaminación en periodos no vacacionales son reseñados por ambas poblaciones locales. También los turistas de ambos destinos coinciden en resaltar sus equipamientos públicos, sus ambientes socioculturales, sus paisajes o la limpieza de sus playas y del agua del mar. Y en términos negativos hay coincidencia en la mayor congestión de tráfico vacacional o en la calidad del agua potable.

Sin embargo Torremolinos se diferencia de Benidorm en muchos aspectos. Por un lado, la población local de Torremolinos percibe más el efecto positivo que tiene el turismo en su nivel y calidad de vida o los medios culturales que promueve, y además no percibe tanto el ruido vacacional. Por otro lado, los turistas de Torremolinos destacan más los aspectos relacionados con la limpieza de las calles, la recogida de basuras y su reciclado, los olores, la limpieza de las aguas interiores y de las áreas naturales.

Figura 6. Destinos competidores en turismo de sol y playa desarrollado



Fuente: Elaboración propia

Esto indica que el municipio de Torremolinos pone más énfasis en el servicio de limpieza y así es reconocido por los turistas. Por lo tanto el municipio de Benidorm debería mejorar este servicio, así como la regulación de la mayor afluencia de turistas y los problemas que ocasiona (tráfico y ruido) para reducir la diferencia con el destino de referencia, Torremolinos, mejor adaptado a este tipo de producto según los resultados obtenidos.

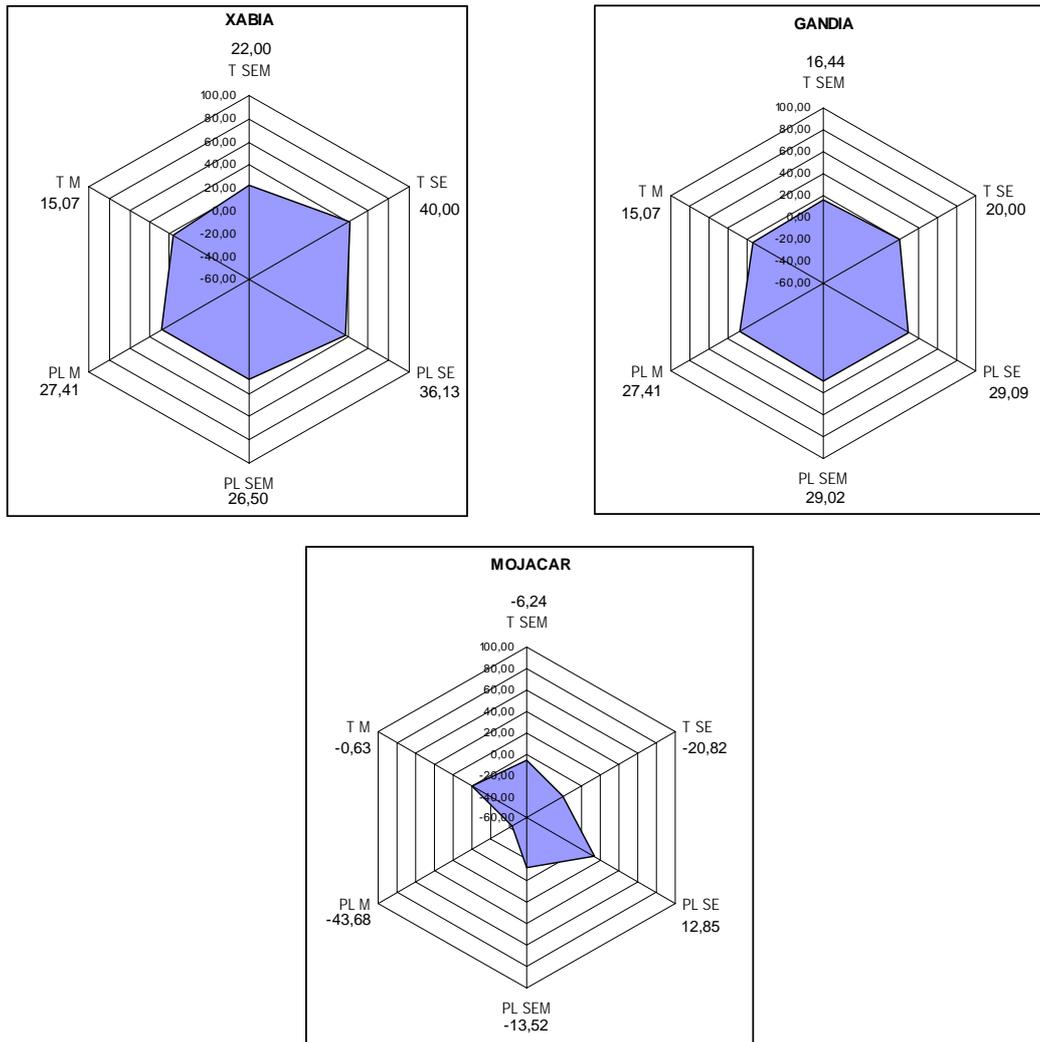
#### 4.2. Destinos turísticos de sol y playa en desarrollo

En la Figura 7 se observan los valores de sostenibilidad de los destinos con un producto de sol y playa que están en un nivel de desarrollo inferior al de los destinos anteriores, con una menor oferta básica, una menor presencia de operadores del mercado y, en consecuencia, una menor demanda.

Tanto la Figura 7 como la posterior Figura 8 muestran dos destinos muy similares en valores, Xàbia y Gandía y el otro destino, Mojácar, claramente en peor situación no sólo frente a éstos, sino frente a todos los destinos seleccionados. Ya se han indicado a lo largo del trabajo las causas de la posición de Mojácar, tanto a nivel socio-económico (producto de la valoración de los turistas) como a nivel medioambiental (producto de la valoración de la población local).

Por lo que respecta a los otros dos destinos, aunque cuentan con valores similares, se aprecian diferencias en los resultados. Así, aunque la población local de ambos coincide en valorar la inversión y el mayor nivel y calidad de vida que proporciona la actividad turística, los efectos sobre el empleo son percibidos más por los residentes de Xàbia, no obstante también los mayores precios. En relación a los impactos medioambientales también hay disparidad en las percepciones, resaltando negativamente la congestión de tráfico vacacional los residentes de Gandía y el ruido vacacional los de Xàbia. El hecho que en el primer destino la zona turística este separada del núcleo municipal (sufren la congestión en la playa pero no el ruido desde el municipio) mientras que estén juntos en el segundo caso puede ser la causa de ello.

Figura 7. Xàbia vs. Gandía vs. Mojácar



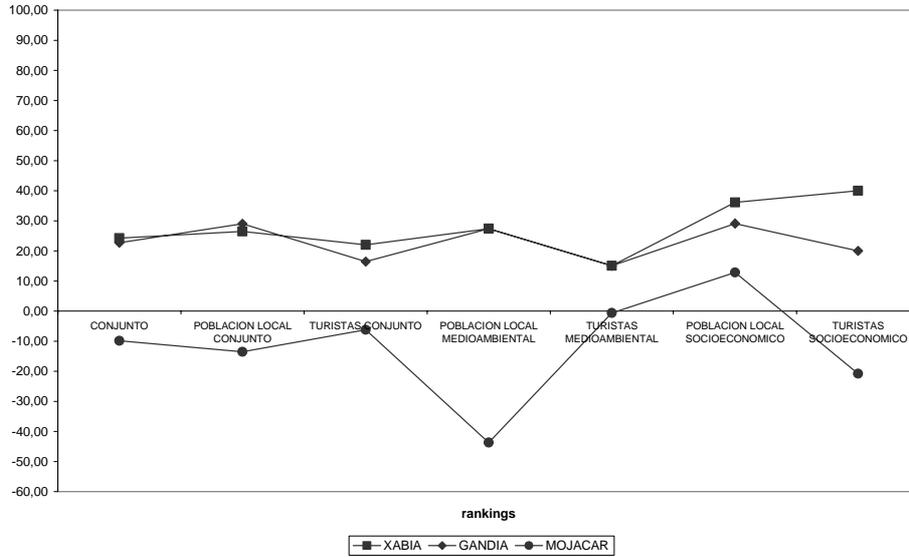
Fuente: Elaboración propia

T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

Donde más diferencia existe entre ambos destinos es en los aspectos socioeconómicos y sobre todo el los socioculturales, pues un punto fuerte que tiene Xàbia sobre Gandía y que es resaltado tanto por la población local como por los turistas es el ambiente sociocultural y la satisfacción del intercambio cultural. Además como punto débil de Gandía sobre Xàbia los turistas han valorado mejor la conservación de los monumentos en Xàbia, justamente siendo el primero un destino con una mayor cantidad de monumentos y de mayor importancia.

Otro aspecto interesante a destacar de Xàbia y Gandía es que son bien valorados por los turistas en su producto, y en ambos casos se destaca el paisaje y la limpieza de las playas y el agua del mar. No obstante, en conjunto, los valores obtenidos son significativamente inferiores en relación al líder, e incluso alejados de Torremolinos, referencia en el caso anterior. Lo que indica que tienen bastantes aspectos que mejorar, aparte de corregir impactos negativos, respecto a los puntos fuertes de Torremolinos, la limpieza de calles, recogida de basuras y reciclado y olores.

Figura 8. Destinos competidores en turismo de sol y playa en desarrollo



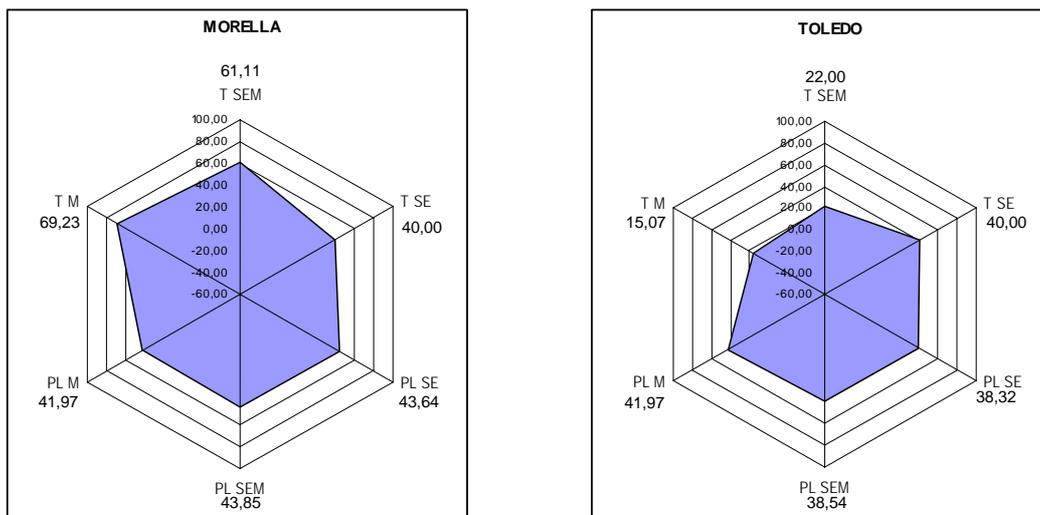
Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Destinos turísticos de turismo cultural desarrollado

La consideración de destinos de turismo cultural desarrollado pretende hacer referencia al momento de su ciclo de vida como producto y, sobre todo, a que sea fácilmente accesible en el mercado turístico para aquellos segmentos de demanda que pudieran estar interesados en su consumo.

En el caso de Morella y Toledo son destinos con un patrimonio histórico-cultural bien reconocido y con una oferta de alojamiento bien dimensionada a las necesidades existentes.

Figura 9. Morella vs. Toledo



Fuente: Elaboración propia

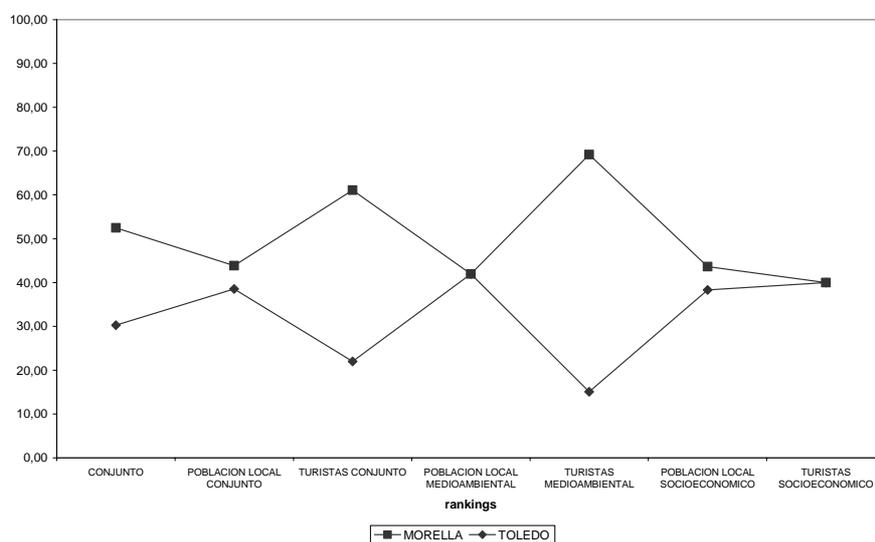
T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

En la Figura 9 se muestran los valores de sostenibilidad de estos destinos oferentes de un producto basado en su riqueza monumental. Aunque “competidores” en el mismo producto las diferencias de tamaño, cantidad de recursos y mercado son claramente superiores en favor de Toledo, no obstante Morella es el producto cultural de referencia en su mercado regional.

Estas diferencias se ven trasladadas a los valores obtenidos en cada destino, y como se observará los beneficios de no tener una presión turística importante, como sucede en Toledo, hacen decantar la balanza de la sostenibilidad globalmente hacia el lado de Morella.

Así, mientras que en Toledo la población local percibe más los efectos positivos que tiene el turismo sobre la rehabilitación de los monumentos y la recuperación de la artesanía, por el contrario también percibe unos mayores precios. Por otro lado Morella, municipio más pequeño, experimenta más claramente los efectos sobre el empleo y, en ambos casos, los turistas han destacado la conservación de los monumentos y el ambiente sociocultural.

Figura 10. Destinos competidores en turismo cultural desarrollado



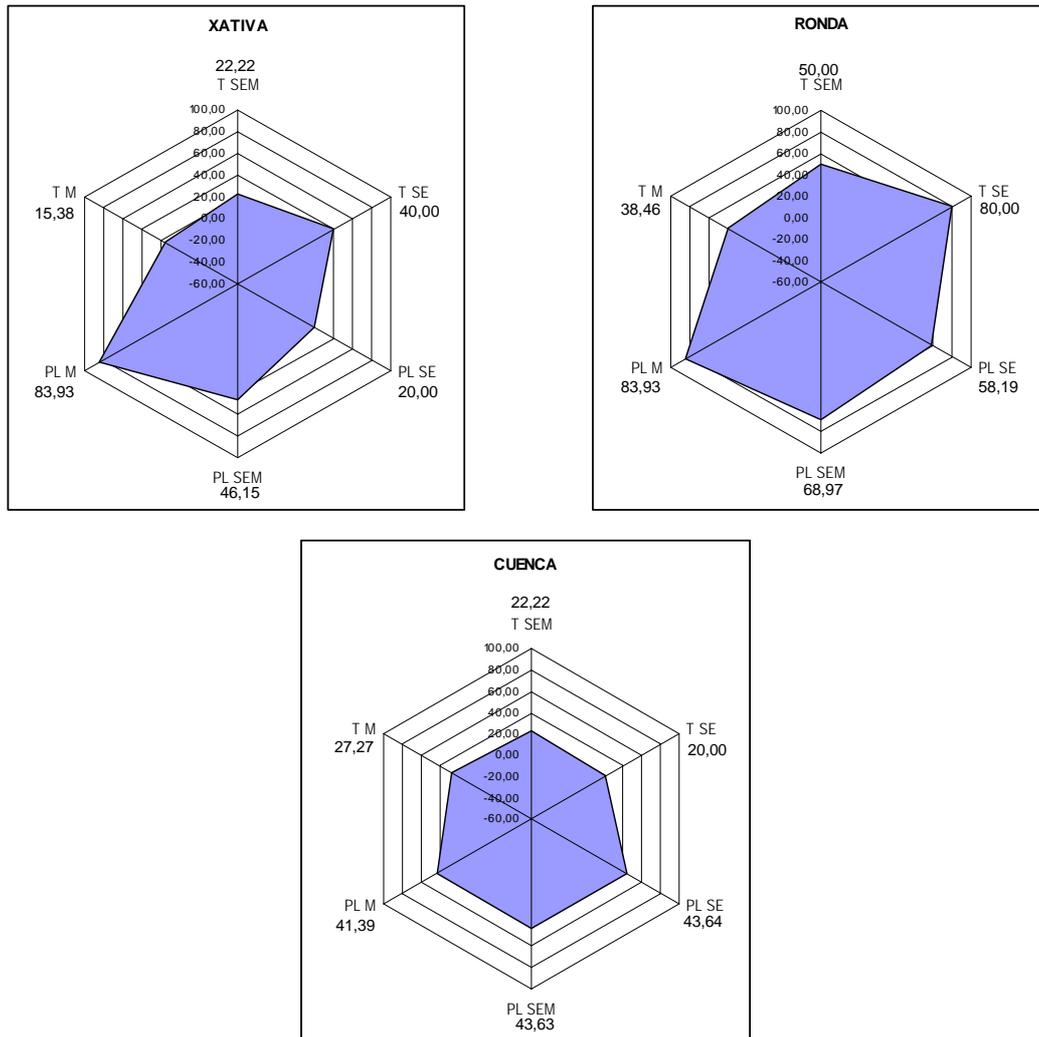
Fuente: Elaboración propia

Aparte de la diferencias anteriores y, como se observa en las Figuras 9 y 10, la mejor posición de Morella sobre Toledo se establece en las valoraciones de los turistas sobre los aspectos medioambientales. Éstos destacan en el primero, y no en el segundo, la limpieza de las calles y áreas naturales, la recogida de basuras, la falta de congestión y ruidos. En una primera reflexión esto puede ser debido a las diferencias apuntadas anteriormente que hacen que Toledo sufra una mayor presión, pero no es óbice que Toledo también cuenta con mayores recursos que puede destinar para paliar estos efectos negativos.

#### 4.4. Destinos turísticos de turismo cultural en desarrollo

La característica básica que reúnen los destinos encuadrados en este grupo es la de tener una significativa riqueza histórico-cultural que todavía no hubiera sido completamente puesta en “valor turístico” no permitiendo, por tanto, su completa utilización como parte del producto turístico, y contando con otras actividades económicas de mayor importancia. En éstos, la oferta de alojamiento es todavía muy limitada y con poblaciones superiores, como en el caso de Xàtiva respecto a Morella, tienen la mitad de sus plazas hoteleras.

Figura 11. Xàtiva vs. Ronda vs. Cuenca



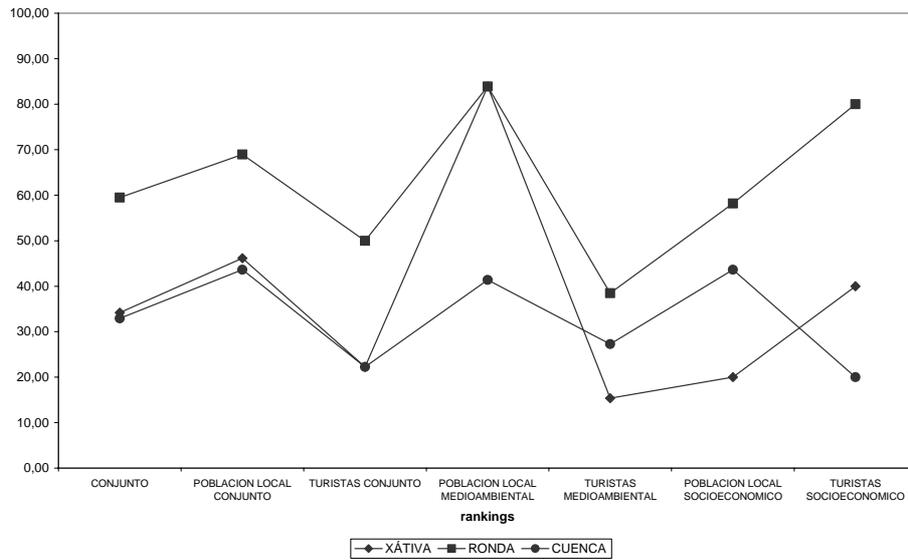
Fuente: Elaboración propia

T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

Claramente se observa en las Figuras 11 y 12 que es Ronda el destino que marca la referencia de este grupo, siendo además el mejor posicionado de todos los seleccionados. Los puntos fuertes de este destino se hayan en la buena valoración socioeconómica de los turistas de los servicios públicos, la señalética, la conservación de los monumentos y el ambiente sociocultural, y la buena valoración de la población local respecto a la no percepción de la mayoría de los impactos medioambientales.

De los otros dos destinos sólo Xàtiva se iguala en este último aspecto, manteniéndose junto con Cuenca por debajo en el resto de aspectos. Muy significativo en este grupo resulta que, por un lado, Cuenca no sea destacada por los turistas en la conservación de sus monumentos y que, por otro lado, los residentes de Xàtiva no perciban que el turismo promueva la rehabilitación de los monumentos. Así pues, estos dos últimos destinos tienen que reducir su inferioridad sobre Ronda mejorando prácticamente en todos los indicadores, y especialmente Cuenca en la congestión del tráfico vacacional (único impacto negativo percibido por la población local en los tres destinos).

Figura 12. Destinos competidores en turismo cultural en desarrollo

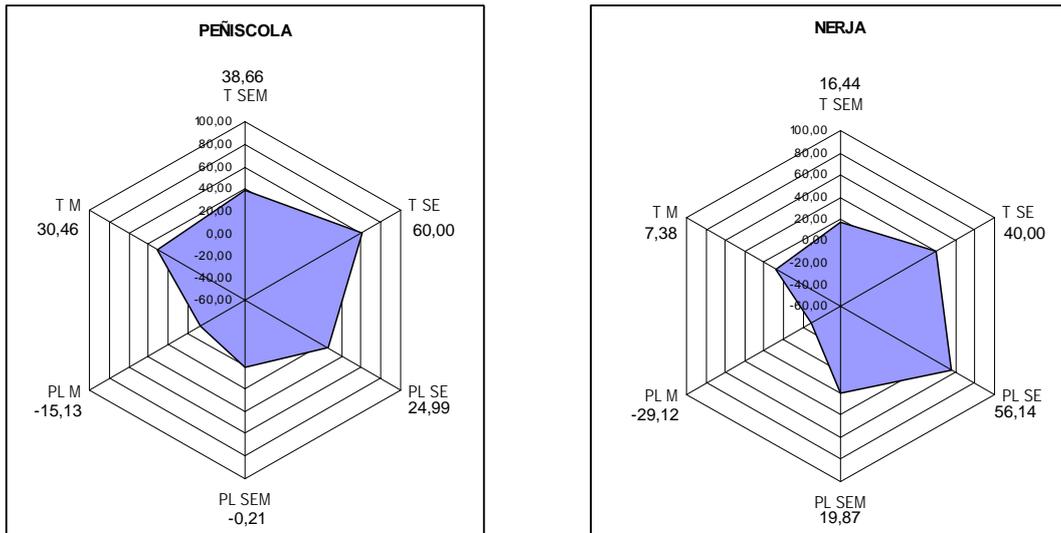


Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. Destinos turísticos de sol y playa con recursos culturales

En este grupo se están incluyendo los destinos claramente posicionados en los mercados de sol y playa, pero que la puesta en valor de sus elementos histórico-culturales permite que se incluyan en el producto actualmente ofertado para dar una mayor satisfacción a los consumidores al tiempo que se consiguen generar nuevos flujos de demanda, incluso, en otros momentos del año en que el producto básico –sol y playa- no puede serlo.

Figura 13. Peñíscola vs. Nerja



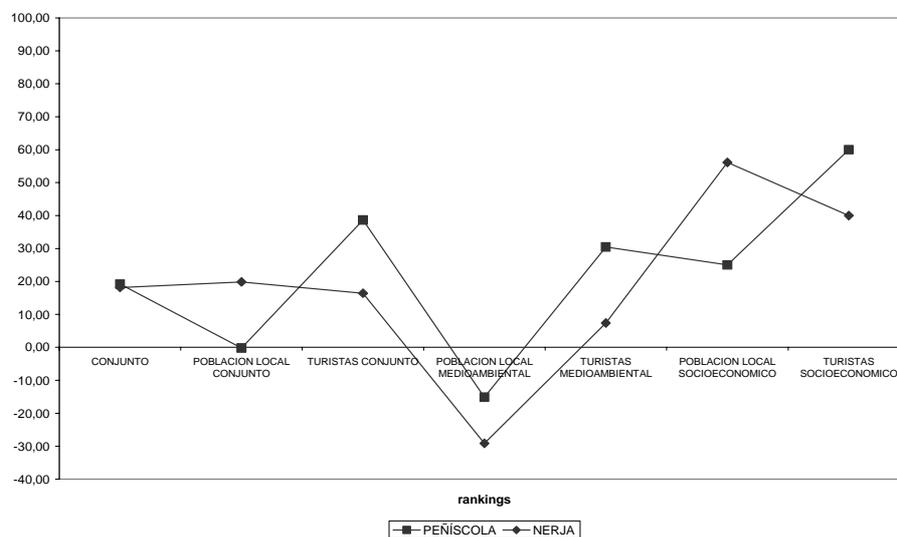
Fuente: Elaboración propia

T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

Tanto Peñíscola como Nerja están posicionados como destinos turísticos fundamentalmente de sol y playa, y en este sentido ambos municipios poseen una importante oferta de alojamiento y restauración, y al mismo cuentan con dichos recursos histórico-culturales conocidos y promocionados suficientemente.

Ante todo ambos destinos se encuentran en una mala posición de sostenibilidad a nivel global, y sólo se puede destacar en Peñíscola la valoración de los turistas de los aspectos socioeconómicos, aunque matizado por los residentes en temas como los precios o la distribución de los ingresos turísticos, y la valoración de los residentes de Nerja de las posibilidades económicas que ofrece el turismo, salvo que también provoca mayores precios. También es destacable que la segunda opción de producto (recursos culturales) es valorada positivamente en ambos casos por los turistas, lo que supone una clara posibilidad para ofrecer con garantías este tipo de producto.

Figura 14. Destinos competidores en turismo de sol y playa con recursos culturales



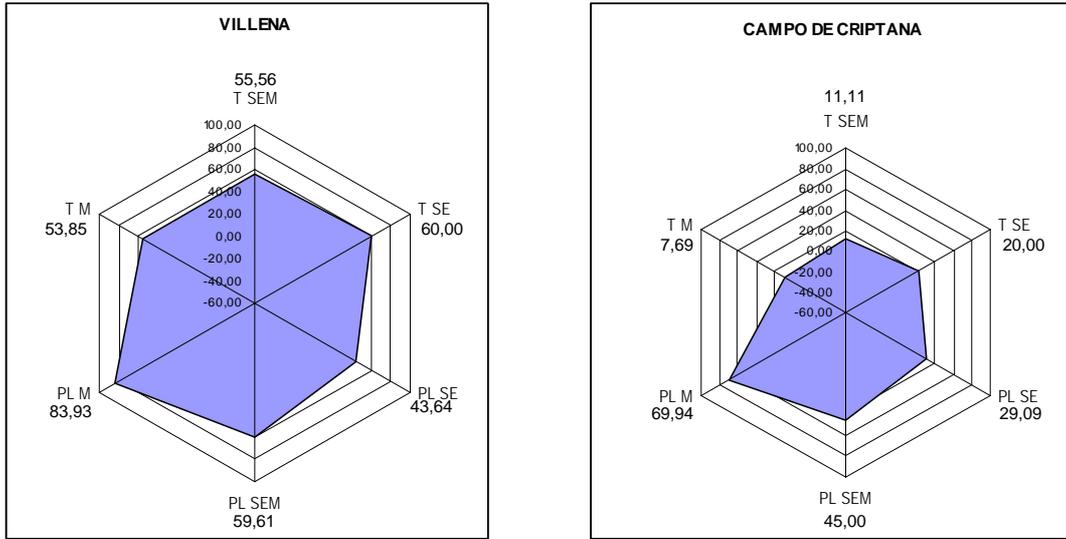
Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, un hecho muy importante se desprende de las Figuras 13 y 14, como son las negativas valoraciones de los impactos medioambientales percibidos por la población local en ambos destinos. No se puede decir en este caso, por tanto, que haya un destino de referencia, sino más bien que ambos deben establecer medidas para solucionar esta última situación, en particular la congestión de tráfico vacacional y el ruido nocturno vacacional.

#### 4.6. Destinos turísticos de turismo temático - cultural

Dentro de este grupo se consideraron aquellos productos turísticos que estén posicionados como tales en los circuitos turísticos regionales y/o nacionales, con un apoyo institucional a la marca correspondiente. El caso más claro es la Ruta del Quijote, que estará representada por el municipio de Campo de Criptana. En la Comunidad Valenciana el producto equivalente, aunque con una menor importancia, es la Ruta de los Castillos del Vinalopó, representada por el municipio de Villena.

Figura 15. Villena vs. Campo de Criptana

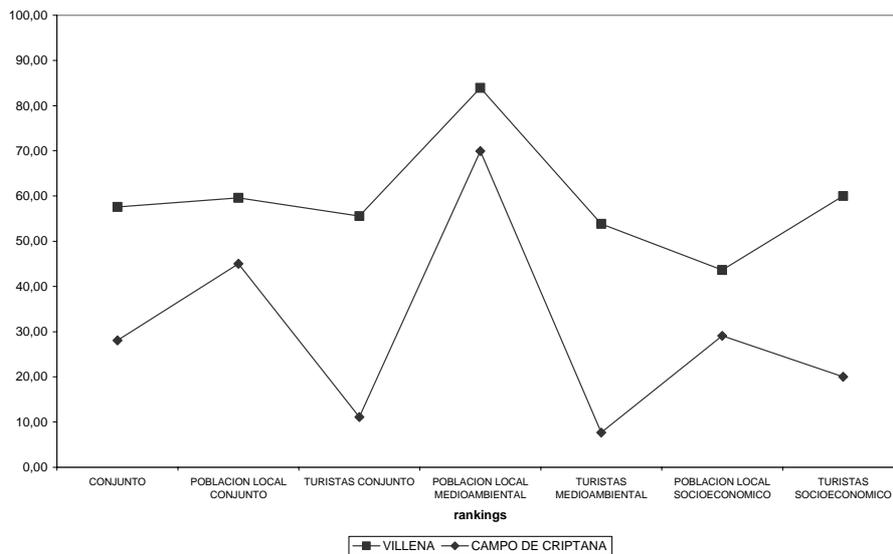


Fuente: Elaboración propia

T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto

Se puede considerar a Villena como un destino “equilibrado” en los cuatro aspectos analizados (véase Figura 15), lo que hace que se sitúe en segundo lugar en la posición global de destinos (véase la Tabla 2). Igualmente se puede decir de ambos destinos que, dado su actual ciclo de vida del producto turístico, la poca presión turista se ve reflejada en la no percepción de los impactos negativos medioambientales por parte de la población local.

Figura 16. Destinos competidores en turismo temático -cultural



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Campo de Criptana se muestra como un destino poco valorado por los turistas, por lo menos si se valora la conservación de sus monumentos, y donde la población local parece poco comprometida en la actividad turística, aunque reconoce la aportación del turismo en la rehabilitación de los monumentos. Es de esperar que durante este año de celebración del Quijote, la mayor promoción y apoyo institucional a la marca “Ruta del Quijote” haga cambiar la situación en todos los ámbitos.

## 5. CONCLUSIONES

A la hora de abordar el concepto de sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos se es consciente de que ninguno de los dos temas centrales que componen el eje del estudio están, en la actualidad, suficientemente consolidados entre la comunidad científica internacional como para permitir construir, a partir de ellos, una propuesta de lo que debe ser un modelo de gestión adecuado para lograr un “desarrollo turístico sostenible”.

Efectivamente, y por lo que a los destinos turísticos se refiere, no existe en la actualidad ninguna posición doctrinal plenamente aceptada que pueda cuantificar lo que es, o debe ser la sostenibilidad y la competitividad. Ambos conceptos no tienen una definición implícita que permita decir que destino turístico es más competitivo que otro.

En este punto se centra el éxito del presente trabajo que ilustra una metodología de análisis que permite obtener un posicionamiento de los destinos turísticos dentro de un marco de referencia donde se ha obtenido, a través de unos indicadores analizados y de la elaboración de un modelo de análisis, una posición de liderazgo sombra y a partir de ella se ha podido posicionar al conjunto de destinos analizados.

El desarrollo propuesto permite, igualmente, analizar un diagnóstico sobre los destinos, identificando las áreas de mejora que posibiliten obtener una ventaja competitiva con los destinos analizados.

El análisis realizado es robusto dada la importancia de los indicadores obtenidos que son un reflejo evidente de los objetivos que se quiere analizar.

Sin embargo en este trabajo hay algunas limitaciones que serían importantes seguir analizando, como son determinar diferentes ponderadores de los impactos dados las diferentes tipologías de los destinos, y la proyección hacia topologías diferente de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

Breiter, D., Kleiner, S.F. (1995). “Benchmarking quality management in hotels”. *FIU Hospitality Review*, 13(2): 45-52

Briassoulis, H. (2002). “Sustainable tourism and the question of the Commons”. *Annals of Tourism Research*, 29: 1065-1085.

Department of Nacional Heritage (1996). *Benchmarking for smaller hotels: competing with the best*. London: Department of Nacional Heritage.

European Commission (1998). *Indicadores de desarrollo sostenible: estudio piloto según la metodología de la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Gursoy, D., Jurowski, C., Uysal, M. (2002). “Resident attitudes”. *Annals of Tourism Research*, 29: 79-105.

Hillery, M., Nancarrow, B., Griffin, G., Syme, G. (2001). “Tourist perception of environmental impact”. *Annals of Tourism Research*, 28: 853-867.

- Kozak, M., Rimmington, M. (1999). "Developing a benchmarking model for tourist destinations". *The Practice of Graduate Research in Hospitality and Tourism*,
- Kozak, M. (2002). "El benchmarking de un destino". *Annals of Tourism Research en Español*, 4: 186-211.
- McNair, C.J., Leibfried, K.H. (1992). *Benchmarking: A tool for continuous improvement*. New York: Harper Business.
- Sancho, A., García, G.; (2004). "Un modelo de sostenibilidad para los destinos turísticos". En: *Dialogo Turismo, Diversidad cultural y Desarrollo Sostenible*. Forum de Barcelona.
- Sancho, A., García, G., Pedro, A., Yagüe, R. (2001). *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos*. Valencia: Editorial ENE.
- Sigala, M. (2004). "Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16(2/3): 39-60
- Wober, K., Fesenmaier, D. (2004). "A Multi-Criteria approach to destination benchmarking: a case of state tourism advertising programs in the United States". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16(2/3): 1-18
- World Tourism Organization (1995). *Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization (1999): *Guía para las Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization (2000): *Sustainable development of Tourism. A compilation of good practices*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: WTO.