

El turismo sostenible, un reto para la Comunidad Valenciana

Prof. Dra. Amparo Sancho
Universitat de Valencia
amparo.sancho@uv.es

En el entorno actual de globalización de los mercados turísticos, los destinos turísticos se ven inmersos en una vorágine competitiva 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 marco de estrategias empresariales de penetración horizontal, vertical y diagonal, que la mayoría de destinos y empresas turísticas traten de establecer criterios que permitan posicionarlos dentro de un contexto competitivo, y que los criterios de sostenibilidad sean el tema preferente en sus decisiones.

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 valoración del mismo.

Una hipótesis aceptable sería asumir 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 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 internos (población local) y externos (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 él, 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.

A continuación se propone una metodología de análisis que permita determinar la competitividad de los destinos turísticos en un proceso comparativo con sus competidores más cercanos.

APLICACIÓN DEL BENCHMARKING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

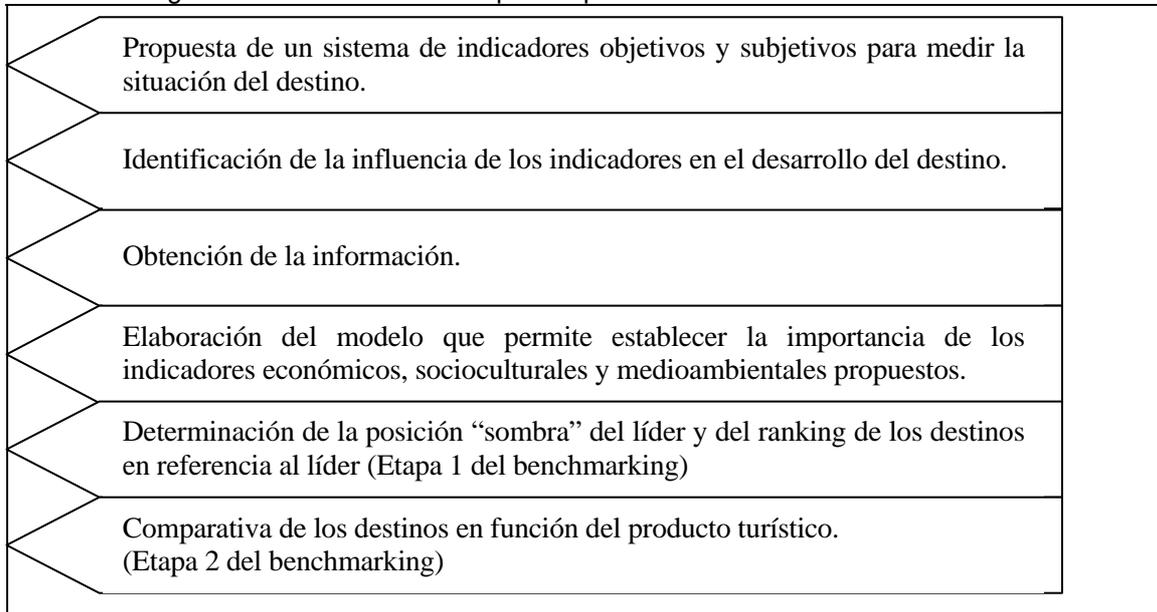
El benchmarking tiene como rasgos básicos, en primer lugar, medir y mejorar continuamente los resultados de una organización en comparación con un líder de las mismas características, y en segundo lugar, obtener información sobre actuaciones llevadas a cabo por este líder.

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. Por tanto, en un destino turístico, la gestión exitosa del mismo dependerá de las percepciones de los clientes internos (población local) y externos (los turistas). Se considera la satisfacción del turista como una medida de resultados y una de las mayores fuentes de ventaja competitiva.

La aplicación de la técnica del benchmarking para analizar un destino turístico debe estructurarse en dos etapas (Figura 1). 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 ésta debe ser la meta de sostenibilidad de un destino y por tanto el liderazgo.

Figura 1. Marco de referencia para el posicionamiento de un destino turístico



La aplicación, en esta primera etapa, del modelo de análisis 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 benchmarking 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.

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 y la población local. Se ha realizado una clasificación de los destinos basada en una selección de productos/segmentos de mercado representativa de la actividad turística en la Comunidad Valenciana, buscando un destino de las mismas características en las otras dos comunidades (véase Tabla 1), agrupándose los destinos en tipologías que identifican un mismo tipo de producto y, por tanto, competidores entre sí 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)	

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Las encuestas (a los turistas y a la población local) se han estructurado sobre una serie de indicadores de sostenibilidad previamente seleccionados, valorando la percepción que tiene la población local sobre los impactos económicos, socioculturales y medioambientales que genera el turismo en el destino, y la valoración que dan, los turistas 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" (que obtendría un valor de ranking igual a 100), y el posicionamiento de cada destino respecto a este líder (véase Tabla 2).

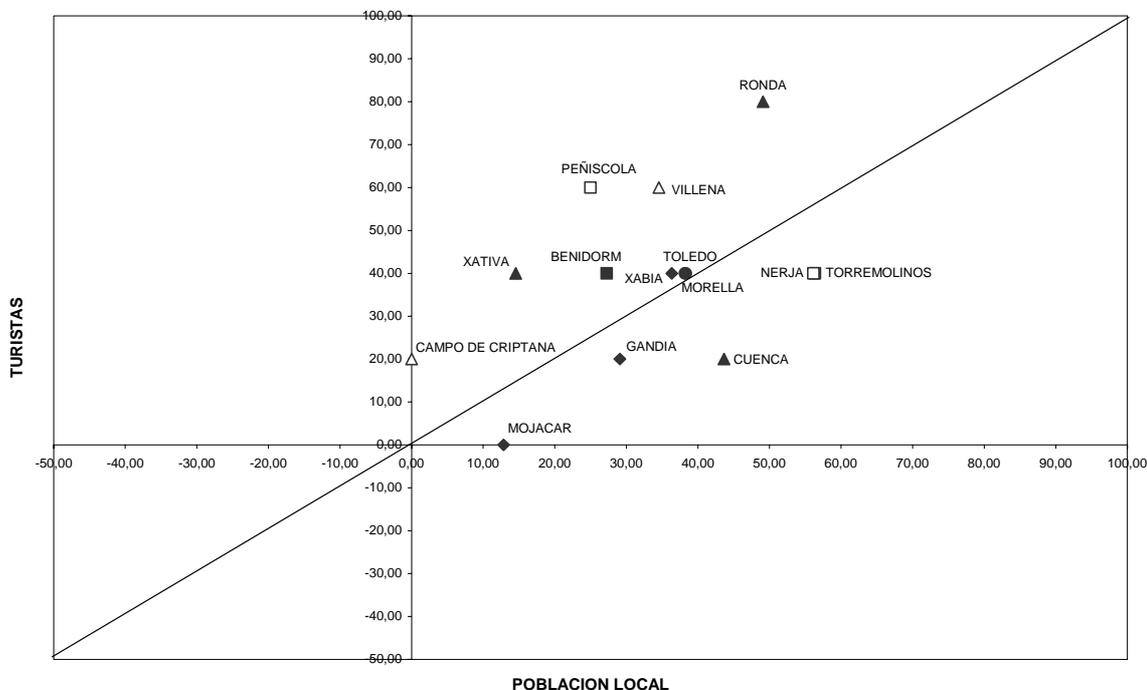
Posicionamiento económico

Para valorar las percepciones de la población local y de los turistas sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad económica y sociocultural de los destinos, se han valorado aspectos referentes a equipamientos y servicios públicos, señalética turística, conservación de los monumentos y ambiente sociocultural. Particularmente, se aprecia la importante distancia que separa a todos los destinos, incluido el mejor posicionado, con respecto al líder (véase la Tabla 2). En el caso del mejor destino posicionado Ronda, la población local ha percibido que el turismo ha generado más empleo, inversión y un mayor nivel de vida, y además más medios culturales y un mayor intercambio cultural. Además no ha percibido cambios indeseables en el estilo de vida local, ni en definitiva una menor calidad de vida.

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, Torremolinos, Nerja y

Villena). 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 se observa en el caso de Peñíscola), y lo contrario si está por debajo.

Figura 2. Posicionamiento económico y sociocultural de los destinos



Posicionamiento medioambiental

El planteamiento desde la óptica medioambiental se ha realizado a partir de la percepción que tienen la población local y los turistas 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).

Se puede observar en la Tabla 2 que surgen valoraciones negativas de la población local en los destinos con más presión turística (Peñíscola, Nerja, Benidorm y Mojácar), como consecuencia de factores tales como la congestión de tráfico y el ruido vacacional. Por otro lado, la valoración de los turistas, aunque no tan drástica, sí que deja entrever factores bastante negativos en algunos aspectos (en Mojácar, la calidad del agua potable y el reciclado, que hacen que el ranking se vuelva negativo).

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 Morella (casi 50 puntos) muy significativas. En el caso de Xàtiva, al tratarse de un destino turístico en desarrollo, la población local no sufre la presión turística en forma de congestión, ruido, etc. (mientras que, por el contrario, los turistas han valorado negativamente estos aspectos).

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	57,43	64,87	50,00	64,55	49,10	80,00	61,20	83,93	38,46
Villena	55,53	55,51	55,56	47,28	34,55	60,00	68,89	83,93	53,85
Torremolinos	45,81	36,28	55,33	48,18	56,36	40,00	44,32	27,41	61,22
Morella	44,59	28,08	61,11	39,09	38,18	40,00	41,61	13,99	69,23
Xàtiva	31,56	40,90	22,22	27,27	14,55	40,00	49,66	83,93	15,38
Cuenca	30,30	38,37	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
Gandia	25,62	29,02	22,22	24,55	29,09	20,00	25,24	27,41	15,07
Xàbia	21,83	21,67	22,00	38,18	36,36	40,00	14,53	13,99	15,07
Nerja	21,05	19,87	22,22	48,07	56,14	40,00	-6,87	-29,12	15,38
Peñíscola	19,22	-0,21	38,66	42,50	24,99	60,00	7,66	-15,13	30,46
Campo de Criptana	16,07	21,02	11,11	10,00	0,00	20,00	31,82	55,95	7,69
Benidorm	6,06	-4,10	16,21	33,63	27,27	40,00	-18,31	-43,68	7,06
Mojácar	-6,98	-13,52	-0,45	6,43	12,85	0,00	-22,15	-43,68	-0,63

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

Los cuatro destinos mejor posicionados son Ronda, Villena, Morella y Torremolinos ya que mantienen una mayor valoración desde la óptica de la población local. Los destinos con rankings negativos son Peñíscola y Benidorm (donde sólo la valoración de los turistas es algo positiva), y fundamentalmente Mojácar (situada en el peor cuadrante). De estos tres, 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 otros (empleo e inversión, rehabilitación e intercambio cultural).

El estudio posiciona igualmente a los destinos por diferentes tipologías que queda reflejado en las figuras 3, 4, 5. El área del hexágono representa la posición del líder y la zona azul la posición del destino considerado respecto a ese líder. A través de estas representaciones puede establecerse cuáles son las deficiencias de cada destino, sus puntos fuertes y débiles y cuál debe de ser su estrategia para seguir las buenas prácticas de sus competidores.

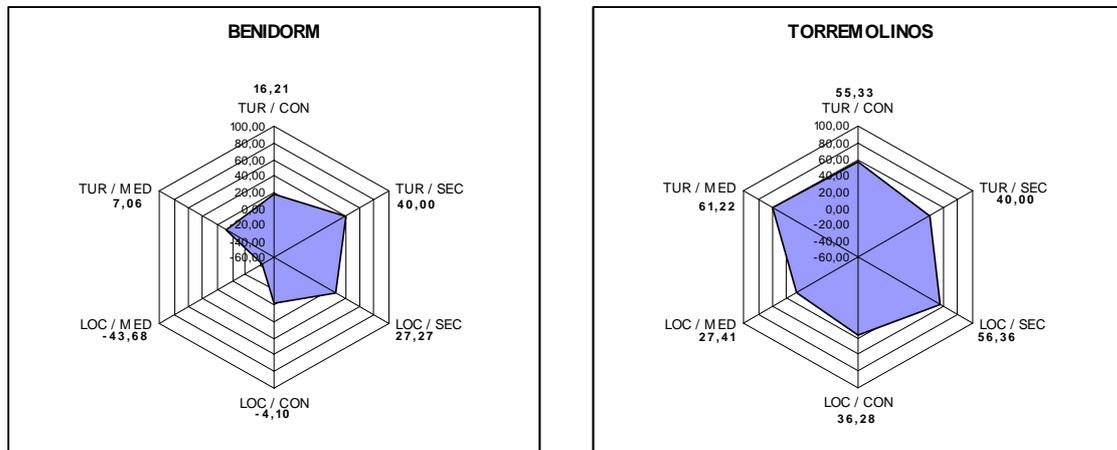
Como ejemplo sobre los resultados del cluster de turismo de sol y playa desarrollado con los destinos de Benidorm y Torremolinos, se aprecia que el destino mejor posicionado en términos de sostenibilidad es aquel que tiene un área del polígono más cubierta que en este caso es Torremolinos.

Los problemas de Benidorm están sobre todo relacionados con los impactos medioambientales negativos que perciben los residentes y que también señalan los turistas: la congestión de tráfico y el ruido. Igualmente, este destino tiene una serie de problemas "latentes" como la contaminación en temporada alta, y la calidad del agua potable, valorada negativamente por los turistas. Benidorm debe resolver estos aspectos para mejorar su posición competitiva.

Debe destacarse los aspectos positivamente valorados, tales como el mayor empleo e inversión que genera la actividad turística en el destino y el intercambio cultural 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.

El estudio se ha realizado para cada uno de los cluster definidos en la tabla 1

Figura 3. Benidorm vs. Torremolinos



T: turistas; PL: población local; SE: socioeconómico; M: medioambiental; SEM: conjunto
Se recogen en las figuras 4 y 5 el análisis análogo para las diferentes tipologías consideradas.

Figura 4. Cluster de turismo cultural en desarrollo.

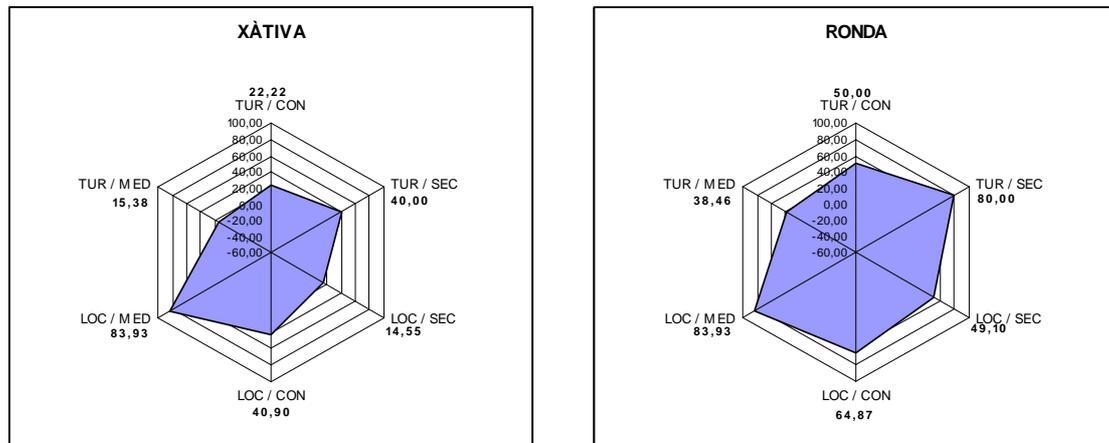
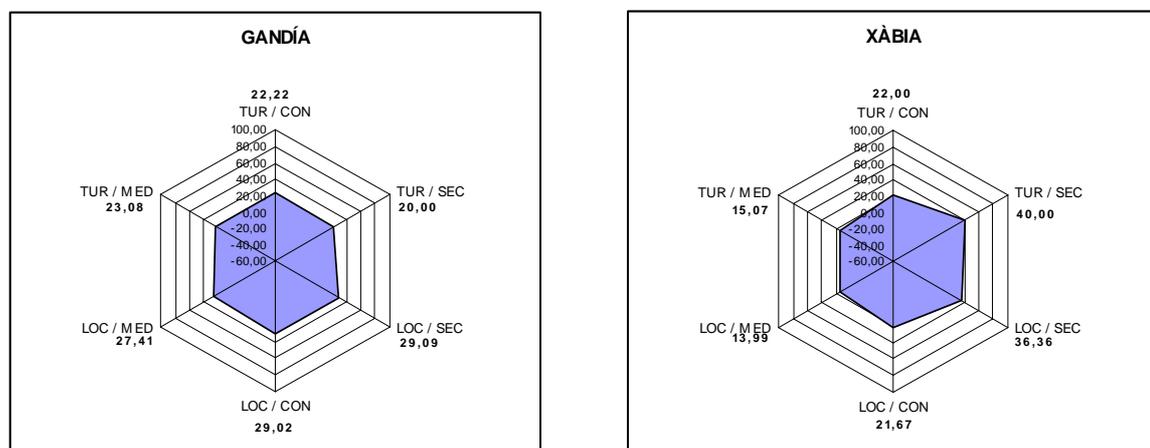


Figura 5: cluster de turismo de sol y playa menos desarrollado



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 qué 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.

Se concluye pues la necesidad de planificar, gestionar y controlar la actividad turística con la finalidad de no arriesgar las condiciones que permiten la continuidad de la misma, poniendo de manifiesto el papel de la Administración Local en el proceso de planificación, gestión y control del destino turístico. Al margen de la división de responsabilidades y competencias entre las diferentes Administraciones Turísticas, la proximidad al destino permite que la Administración Local tenga un mayor y mejor conocimiento de la realidad, de los riesgos y las potencialidades de la propia actividad.

La Política Turística debe marcar los principales objetivos a conseguir. El traslado de dichos objetivos al nivel operacional (la planificación, gestión y control del destino) requiere un flujo constante de información para facilitar la toma de decisiones de los implicados en estos procesos y que permita establecer una auditoría constante de la validez de las estrategias seguidas.

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