

ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO PARA DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS: EL CASO DE LA COSTA BLANCA

César Camisón Zornoza⁽¹⁾

Vicente Monfort Mir⁽²⁾

Resumen: Este artículo analiza la evolución del modelo turístico de la Comunidad Valenciana, basado en la explotación del producto *sol, arena y mar*, que ha cuajado en la consolidación de destinos turísticos reconocidos internacionalmente en este segmento de mercado, como Benidorm y Peñíscola. Este producto ha alcanzado la etapa de madurez, dentro de su ciclo de vida. Por ello, exige acciones (basadas en el análisis estratégico tipo DAFO) de política pública y privada que propicien la incorporación de ventajas competitivas, que aseguren la rentabilidad y el atractivo turísticos de un modelo que nació de la mano del aprovechamiento de ventajas comparativas, como habitualmente ha ocurrido en diferentes lugares de la geografía turística mundial. Desde ambas perspectivas, gran parte de las actuaciones descansan en propuestas relativas a la gestión de los negocios, por ser ellos los más adecuados para fomentar una competencia creativa, distintiva y rentabilizadora de las inversiones seleccionadas en los destinos turísticos sumidos en mayor medida en una etapa de madurez de su producto.

Palabras clave: Comunidad Valenciana, Benidorm, competitividad, ventajas competitivas, ventajas comparativas, DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), ciclo de vida de un producto turístico, destinos maduros, imagen de un destino turístico, marca "paraguas", satisfacción y fidelidad de los turistas

Abstract: This article analyses the manner in which the tourist product, based on the exploitation of *sun sand and sea* has developed in the Land of Valencia, with the consolidation of some tourist resorts strongly identified with this type of product, as it is the case of Benidorm or Peñíscola. This product has reached a stage of maturity and actions (based on the SWOT analysis) of a public and private nature which have shown necessary to encourage the incorporation of competitive advantages to ensure the continued profitability and attractiveness to tourists of a model which initially arose out of the exploitation of comparative advantages, as it has commonly occurred in many tourist areas throughout the world. A large part of these actions relate to the proposals regarding business management and in that sense they are the most appropriate for encouraging creative, distinctive competition, able to offer a good return on those investments chosen in the Valencian tourist destinations most affected by the maturity of their product.

Key words: The Land of Valencia, Benidorm, competitiveness, competitive advantages, comparative advantages, SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats), tourist product life cycle, mature destination, image of a tourist destination, "umbrella" mark, satisfaction and fidelity of tourists.

I. INTRODUCCION

Este trabajo analiza la evolución seguida por la actividad turística en la Comunidad Valenciana, mostrando la intensa experiencia en gestión turística de una región, con diferentes especializaciones dependiendo del destino, y con una demanda canalizada tanto a través de tour-operadores (caso de Benidorm) como de la venta individual de servicios (caso de Peñíscola).

Para describir la evolución y el estado actual de la actividad turística de esta comunidad, se ha usado el modelo del ciclo de vi-

da. Existe ya una amplia bibliografía concentrada en la observación del ciclo de vida de los destinos turísticos, definido como la serie de etapas que un producto atraviesa en su proceso de desarrollo. Trabajos clásicos en esta línea son los de Rink y Swan (1979), Butler (1980), Cooper (1989, 1992, 1994, 1996), Cooper y Jackson (1989), Kotler (1991), Choy (1992) y Agarwall (1994).

Hay también una bibliografía reciente con información precisa sobre la evolución turística de la Comunidad Valenciana (Monfort y Amor, 1994; Vera y Monfort, 1994; Amor et al., 1994; Monfort, 1996).

(1) Catedrático de Organización de Empresas y Director del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I de Castellón.

(2) Profesor asociado del Departamento de Administración de Empresa y Marketing de la Universitat Jaume I de Castellón.

Asimismo, el documento elaborado por la Generalitat Valenciana entre 1994 y 1995, titulado *Bases para la redacción del Plan Director de los Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana*, proporciona una buena descripción de la realidad actual del turismo en esta región.

El concepto de ciclo de vida de un destino turístico no debe ser objeto de una interpretación radical, en la dirección de creer que cada etapa consecutiva está predeterminada y es inevitable alcanzarla en un período dado de tiempo. Sin embargo, no es menos cierto que el estudio de los destinos turísticos tradicionales **ha informado** de la persistencia de la madurez en su mayoría. Cualquier posibilidad de reinterpretar el fatalismo del ciclo de vida descansará en acciones positivas encaminadas a rejuvenecer el destino, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad.

Es obvio que años de experiencia adquirida en la dirección de un área turística inculcan directivos con un "saber hacer" que les da una ventaja competitiva de primer orden, cuando se compara con destinos emergentes cuyas ventajas están sostenidas en precios competitivos y quizás en un clima similar al que permitió el lanzamiento turístico de la Comunidad Valenciana. El mantenimiento de un destino turístico en la madurez o su revitalización, será determinado por el acierto de las estrategias públicas y privadas para la gestión del entorno, siendo este marco general para la acción el que debería servir para guiar y apoyar estrategias

de negocio enfocadas a la definición del ámbito competitivo (selección de productos-mercados) y de la forma de competir para maximizar la satisfacción y la fidelidad del cliente.

La principal debilidad de los destinos turísticos valencianos ha sido la débil sensibilidad de sus dirigentes hacia su gran dependencia de la comercialización extranjera de sus productos, que acarrea una escasa posibilidad de gestión autónoma, habiendo dejado el marketing en manos extrañas, con sus conocidas consecuencias de ausencia de una estrategia turística que hubiera posibilitado evitar el progresivo deterioro de una oferta solamente diferenciada por el precio. La aparición de productos sustitutivos en el mercado ha conducido al ajuste de los precios, con la subsiguiente espiral de disminución de la rentabilidad, freno a la reinversión y pérdida de la demanda más exigente, que casualmente es el segmento con mayor nivel de gasto (caso del turismo alemán en Benidorm), el único capaz de producir márgenes de beneficio suficientes para mantener y mejorar la competitividad internacional garantizando la reinversión para la modernización.

Por contra, la inestabilidad en los Balcanes ha reducido la competencia de este área, dilatando a los años 90 decisiones que eran consideradas extremadamente urgentes al principio de la década de 1980.

Esta debilidad fue probada en 1980, cuando los tour operadores británicos desviaron turistas a destinos sustitutivos, tras la falta de acuerdo con los comerciales hoteleros de la región, especialmente en

Benidorm. La situación condujo a la implantación de una política turística pública enfocada a estimular la comercialización propia y a corregir los problemas estructurales: educación, renovación de las instalaciones y mejora de la calidad. La política turística valenciana ha estado basada sobre estas premisas desde el final de los años 80.

La meta de esta política ha sido una recuperación del modelo turístico de la Comunidad Valenciana, buscando una revitalización en términos de calidad de sus principales productos, basados en los recursos naturales: sol y playas. Aunque estos productos han mantenido una demanda cuasi-constante, en términos absolutos, han sufrido una pérdida de protagonismo en términos relativos.

Esta recuperación está planificada para atraer clientes perdidos, que ahora autoorganizan sus vacaciones, dirigiéndose ellos mismos a los destinos en la región capaces de satisfacer demandas más exigentes que no toman el precio como único factor en su elección de producto.

Debe recalcar que las tasas de crecimiento cuando se trata de productos maduros son estables o decrecientes, hecho que está tomando cuerpo en la Comunidad Valenciana, como indica el crecimiento de la demanda en 1996: apenas un 1 %. Ello implica un cambio de los sistemas de producción de los sistemas turísticos porque, una vez el techo de demanda ha sido alcanzado, el eje debe desplazarse desde incrementos de la capacidad productiva hacia conseguir demanda fiel.

II. EL MODELO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

II.1. Destinos turísticos y ventajas comparativas de la Comunidad Valenciana

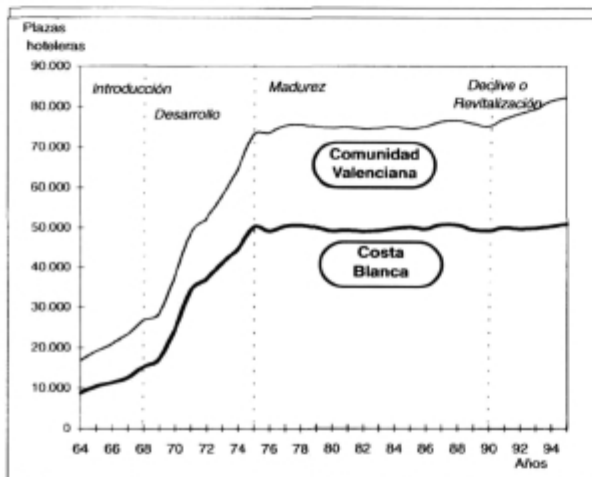
La especialización turística de la Comunidad Valenciana se inicia fundamentalmente en la década de los sesenta, a partir de la activación y adecuada puesta en el mercado de las ventajas comparativas que perfilan el modelo turístico de "sol y playa" de esta zona del Mediterráneo: climatología benigna, bajos precios y excelentes playas; a lo que se une su proximidad y buenas comunicaciones con grandes mercados emisores.

Estos aspectos se encontraban latentes a la espera de una actuación empresarial que los pusiera en el mercado, lo cual acontece de la mano de los tour operadores internacionales, que acaban originando un oligopolio en la comercialización turística de la Comunidad Valenciana. Dicha circunstancia va a hipotecar extraordinariamente la capacidad de respuesta del propio modelo, hiperdependiente de las políticas impuestas por estos exclusivos distribuidores de los productos y destinos valencianos allende las fronteras.

Así, surge todo un emporio turístico. Baste subrayar como muestra que en apenas diez años -entre 1965 y 1975- la oferta de plazas hoteleras se multiplica por más de 3'5 (véase gráfico 1), alimentado este crecimiento por el nacimiento de destinos poderosamente competitivos, donde destacan resorts tan concurridos como Benidorm y

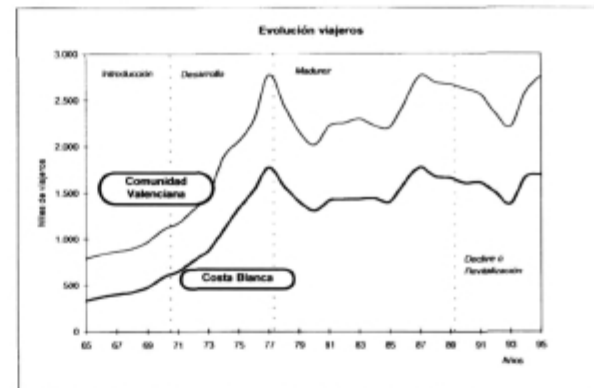
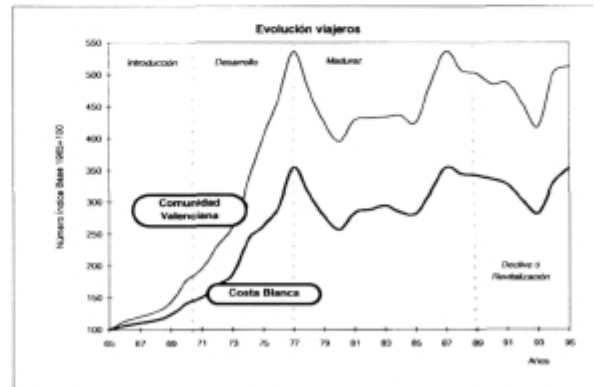
Peñíscola. Al mismo tiempo, la Comunidad Valenciana ha seguido durante dicho período una evolución creciente en el número de turistas que la visitan, tanto si se adopta el índice de entradas de viajeros en alojamientos hoteleros (véase gráfico 2) como el índice de pernoctaciones hoteleras (véase gráfico 3).

Gráfico 1.
CICLO DE VIDA DE LAS PLAZAS DE ALOJAMIENTO HOTELERO



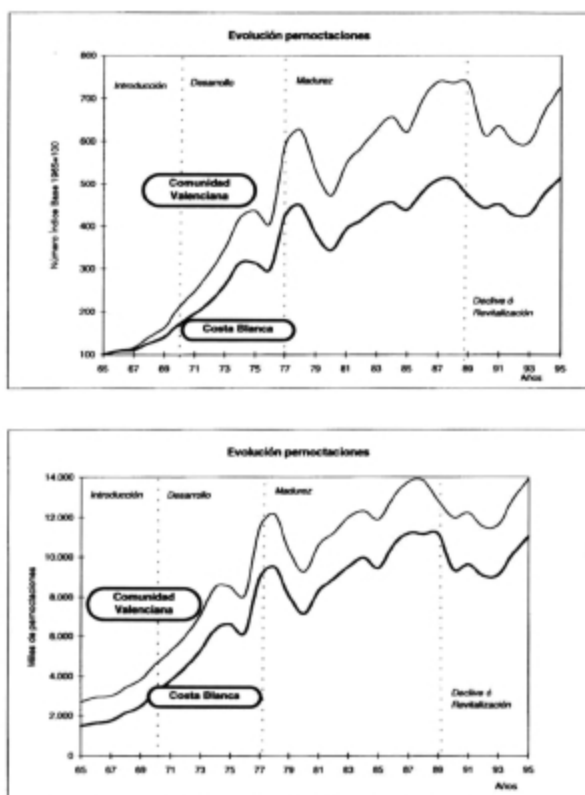
Vista como un conjunto, tanto la oferta como la demanda turística han experimentado un renacimiento de su ritmo de crecimiento después del período de estancamiento iniciado en 1977, que podría apuntar la transición del desarrollo a la madurez, y que se prolongó hasta 1993. Dicho año cambia la tendencia decreciente observable desde 1987-88, que en algún momento hizo temer la entrada del destino en la fase de declive. Aquella inflexión podría ser un signo de que la Comunidad Valenciana, como destino turístico, está entrando desde la madurez en una fase de revitalización, tras superar el abismo del agotamiento del modelo.

Gráfico 2.
CICLO DE VIDA DE LA DEMANDA TURÍSTICA EN ALOJAMIENTO HOTELERO



Sin embargo, la Comunidad Valenciana dista bastante de ser un destino turístico homogéneo; se pueden identificar en su seno, al menos, tres zonas turísticas. La más conocida, por su mayor capacidad de acogida y amplia comercialización por parte de tour operadores, es la Costa Blanca. Si bien, es cierto que las otras dos costas turísticas de la Comunidad Valenciana, Costa del Azahar (litoral de la provincia de Castellón) y Costa de Valencia (litoral de esta provincia), mantienen un creciente ritmo de desarrollo. Dentro de estas tres zonas turísticas en que se divide la Comunidad Valenciana, sobre-

Gráfico 3.
CICLO DE VIDA DE LAS
PERNOCTACIONES EN
ALOJAMIENTO HOTELERO



salen ciertas zonas que constituyen los principales destinos turísticos de la región, Benidorm y Peñíscola principalmente.

Cada uno de estos destinos y zonas turísticos se encuentra en una etapa distinta de su ciclo de vida, observándose una gran variedad de escenarios. Aunque el modelo turístico valenciano contiene productos turísticos diferenciados, se observará el alto condicionamiento del producto “sol y playa”, dado su enorme peso en la oferta y la demanda, de modo que su cartera de negocios turísticos está sesgada notablemente

hacia actividades maduras (Camisón, Bigné y Monfort, 1994). Los destinos tradicionales como Costa Blanca se encuentran en una etapa de madurez desde mediados de los años 70; 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 pulsión ni hacia la revitalización ni hacia el declive. Por tanto, la fase actual de crecimiento de la Comunidad Valenciana como conjunto se sustenta en el positivo comportamiento del turismo urbano y de congresos (ciudad de Valencia especialmente), y en menor medida del turismo rural y deportivo.

Para profundizar en la comprensión de las distintas conductas seguidas por la marca paraguas la Comunidad Valenciana y los destinos turísticos de costa, debe explicarse la evolución registrada por el modelo turístico de la región, que suma al conocido y básico producto de “sol, arena y playa”, una relativa diversificación hacia el turismo de negocios, urbano, cultural, rural y deportivo.

En este trabajo, concentraremos el análisis en los destinos turísticos maduros dentro de la marca paraguas Comunidad Valenciana, particularmente la Costa Blanca, seguramente el área más representativa de la esencia del producto “sol, arena y playa” en la región. Parece oportuno ahondar en la trayectoria seguida por este singular modelo turístico mediterráneo, lo cual contribuirá a un mayor conocimiento y un adecuado diagnóstico de las circunstancias y características que le acompañan en su fase de madurez.

II.2. Análisis estratégico (DAFO) del modelo turístico de la Comunidad Valenciana

Se efectúa aquí un breve y clásico análisis de cariz estratégico del modelo turístico valenciano. Por un lado, se realiza un análisis externo del modelo, donde a partir de las influencias que ejerce el entorno en el cual desempeña su papel dicho modelo turístico, se

extraen las amenazas y oportunidades que inciden en su desarrollo. Por otro lado, se realiza el complementario análisis interno, donde se tratan de extraer las fortalezas y debilidades del modelo en sí, que no es sino la suma de las facetas de los distintos productos que configuran el modelo y, a su vez, el que le imprimen las empresas que ejercen allí su función. La tabla 1 sintetiza este análisis DAFO.

Tabla 1.
Análisis estratégico (DAFO) del modelo turístico de la Comunidad Valenciana.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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: <i>calidad y diversificación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 del turismo organizado. - Incremento del self-catering en los hábitos vacacionales de los consumidores. - Modernización de la planta hotelera por parte de los competidores. - Retorno de antiguas zonas competidoras al normal desarrollo de la actividad turística. - Fuerte competencia de otros destinos, Madrid y Barcelona principalmente, en el mercado de congresos y convenciones. - Existencia de numerosos destinos con gestión de recursos monumentales superior a la de la Comunidad Valenciana. - Aumento del poder oligopolístico de los TTOO. - 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.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Clima muy favorable en general. Presencia de 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 ocio nocturno. - 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 y Costa Blanca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia derivada del protagonismo del producto 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 de 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 turístico actual. - Estacionalidad de la actividad turística. - Concentración geográfica de la demanda. - Excesiva influencia de los grandes TTOO 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.

Este análisis DAFO del modelo turístico de la Comunidad Valenciana muestra una serie de amenazas, que pueden reducir la competitividad de sus productos si no son apropiadamente corregidas. En cambio, las oportunidades son bazas estratégicas para mejorar su competitividad. Desde un punto de vista interno, el modelo tiene una serie de

atributos que le confieren una ventaja regional europea, tanto en los de iniciativa nacional como comunitaria. Todo ello, en virtud de considerar a la actividad turística como generadora de un efecto multiplicador sobre el resto de componentes —económicos, sociales, culturales y medio-

ambientales— del desarrollo. Baste mencionar algunos ejemplos elocuentes, como la decisión del Consejo europeo relativa a la cooperación transfronteriza en el campo del turismo, llevado a cabo a lo largo de los años 1993-1995 (D.O. N.º L231 del 13.8.1992) y cuya duración se ha planteado extensible hasta el año 2000, según las recomendaciones del informe de evaluación de la cooperación transfronteriza en el campo del turismo (COM(96) 106 final del 13.8.1996) y el informe de la Comisión europea (COM(96) 106 final del 13.8.1996).

Como se verá en las páginas desde mediados de los años 70 hasta la primera mitad de los años 90, tanto si se toman como índice de pernoctaciones hoteleras como de huéspedes (gráficos 2 y 3).

El proceso de oferta turística es otro indicador de la madurez de un destino turístico, en el que mide, junto con otros factores como la obsolescencia, la capacidad de crecimiento de su producción. Para su medición, se parte del número de plazas hoteleras disponibles y del índice de ocupación en el

momento transformadas en políticas, deberán ser implementadas por responsables empresariales y autoridades públicas, con el objetivo de corregir los efectos de la madurez del modelo, que garanticen la supervivencia del “sol y playa” y del conjunto de productos y destinos turísticos que moldean la Comunidad Valenciana hoy.

II. LA PUESTA EN PRÁCTICA DE UNAS CONCEPCIONES Y DE UNAS POTENCIALIDADES PARA UN DESARROLLO TURÍSTICO MODERADO.

En lo que hace referencia a la aplicación de criterios de conservación de la naturaleza

sobre sus recursos, la Comunidad autónoma de las Illes Balears resulta especialmente adelantada, ya que a lo largo del presente siglo la presión humana no ha sido excesivamente perjudicial en la mayoría de los espacios que componen su actual territorio. A ello se añade, que las nuevas propuestas de conservación y especialización de referencia a la actividad turística parecen situarse entre las que se aceptan como más

moderadas. En este sentido, cabe hacer referencia a la estructura turística global y con factores ambientales, tecnológicos y educativos.

Por tanto, la tabla 1 proporciona una radiografía actualizada sobre el momento que vive el modelo turístico de la Comunidad Valenciana. A la vez se proporcionan claves sobre lo que se debe potenciar y lo que debe ser corregido a fin de mantener la competitividad del modelo. Concretamente sugiere las actuaciones que, convenientemente

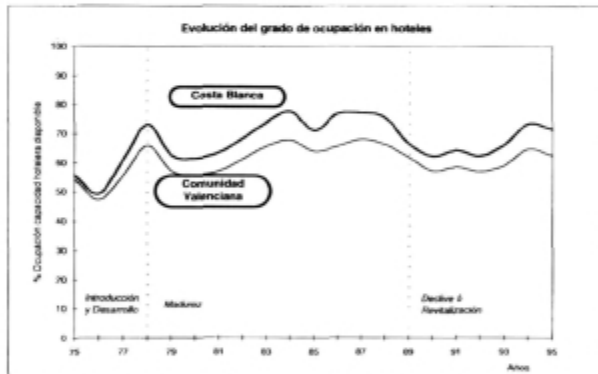
Sin embargo,

manejando la primera etapa del modelo.

El indicador de cuantificación del modelo como la medida de su competitividad puede ser utilizado para

destino. Respecto al primero, el gráfico 1 revela el estancamiento de las plazas de alojamiento hotelero en la Costa Blanca desde 1975. En cuanto al segundo, el gráfico 4 desvela la práctica estabilización del índice de ocupación hotelera en este destino alrededor del 65 % (frente a un 60 % para el conjunto de la Comunidad Valenciana, y por encima del 80 % en Benidorm en promedio anual). Ambos datos permiten configurar un producto maduro, con demanda estancada y oferta constante, que conducen a una menor tasa de ocupación hotelera por el progresivo desplazamiento de parte de la demanda hacia otras ofertas de alojamiento extrahotelero.

Gráfico 4.
CICLO DE VIDA DE LA OCUPACIÓN DE
HOTELES



El exceso de oferta hotelera para la demanda capturable tiene importantes repercusiones sobre el precio y la calidad del destino, pues provoca el afloramiento en el mercado de alojamientos marginales comercializados a precios tan reducidos (basados en la cobertura mínima de costes variables, en función de la teoría de que los costes fijos ya están perdidos ante el volumen de capacidad subocupada) que frecuentemente no permiten siquiera cubrir los costes fijos, ni por consiguiente garantizar la

estabilidad financiera ni el mantenimiento y reposición adecuados del activo inmovilizado (Daudel y Vialle, 1989; Dann y Brooks, 1990; Jones y Hamilton, 1992; Kimes, 1989 a, b, c; Liberman, 1993; González y Sulé, 1994).

La difusión tecnológica amplia y la escasez de innovaciones radicales constituye otro rasgo de la oferta turística de la Costa Blanca. 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, 1995b, 1997; Camisón y Méndez, 1992).

El estancamiento de la demanda, que caracteriza un destino maduro, está ligado no solamente a sus propios atractivos para el turista, sino también al atractivo de nuevos destinos sustitutivos, capaces de ofertar un producto similar con/sin ventajas-precio (Grecia, por ejemplo) o ventajas-diferenciación (el exotismo de Cuba por citar un caso). El desplazamiento de la demanda se ha orientado hacia otros destinos con una oferta producto-mercado similar respecto al destino de referencia, como pueden ser otros destinos dentro del territorio español (Mallorca o Tenerife), y con ventajas en la relación calidad-precio como el 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).

La amplia 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, predicen una concurrencia basada esencialmente en el factor pre-

cio y una oferta de productos poco diferenciados. Este posicionamiento competitivo resulta especialmente imperativo por el perfil de necesidades del mercado objetivo del destino, centrado en variables ligadas al coste.

III.2. Evolución del precio del paquete turístico

La evolución de la competitividad de este destino turístico maduro se aborda a través del análisis comparativo con otros destinos competidores del precio del paquete turístico en la Costa Blanca. El objetivo es conocer la ganancia o pérdida de vigor en la fuerza del precio como elemento diferenciador y determinante del atractivo de este producto maduro, pues este constituyó un aspecto fundamental de su competitividad desde sus inicios.

La oferta de alojamiento distingue entre ho-

teles y apartamentos. Estos últimos están consiguiendo un señalado protagonismo, llegando en numerosos destinos a sobrepasar el volumen de plazas hoteleras. Esta modalidad de acogida destaca por resultar una opción más ventajosa desde el punto de vista económico y por permitir una mayor independencia en el viaje, características en alza en el esquema de preferencias de los turistas que recibe Costa Blanca hoy (cambios en los estilos de vida, mayor intimidad, pobreza del catering hotelero, etc.).

La evolución de los precios de los paquetes turísticos a la Costa Blanca en la temporada de verano (tabla 2) ha mantenido una tendencia más favorable para el cliente que la media de destinos mediterráneos. La mayor subida en el coste de la estancia corresponde al año 1993, período en el que la divisa española, fuertemente apreciada, supuso un freno al turismo extranjero que encontraba más baratos otros destinos. Esta circunstancia se corrige en años posteriores, a lo que hay que añadir la fuerte presión ejercida sobre los precios por los pro-

Tabla 2.
Precios del paquete turístico en la temporada de verano (Ptas por persona, vuelo incluido).

	Costa Blanca		Media destinos mediterráneos (*)		Índice competitividad (Media dest. medit= 100)	
	Hoteles 3 ***	Apartamentos	Hoteles 3 ***	Apartamentos	Hoteles 3 ***	Apartamentos
	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.
1989	62.029	54.055	66.719	59.958	93,0	90,2
1990	62.694	55.033	71.768	61.720	87,4	89,2
1992	62.930	60.171	74.110	64.949	84,9	92,6
1995	88.786	67.053	99.002	81.802	89,7	82,0
1996	72.169	61.109	95.566	81.689	75,5	74,8
Variación interanual						
1990/89	1,1	1,8	7,6	2,9		
1996/95	-18,7	-8,9	-3,5	-0,1		

Nota: La selección de los años que se recogen en la tabla está limitada por la disponibilidad de la información.

(*) Precios de estancias en destinos de "sol y playa" más destacados del Mediterráneo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Instituto de Estudios Turísticos

pios tour operadores.

El producto turístico de "sol y playa" de la Comunidad Valenciana se caracteriza por concentrar el mayor volumen de demanda en verano. Como estrategia para romper este comportamiento estacional algunos establecimientos optan por ofrecer estancias con precios de promoción en invierno, tratando con ello de captar a los segmentos de demanda que pueden viajar

en esta fechas y que en gran medida recogen el turismo de tercera edad. Así, según la época del año, se encuentran precios distintos y clientes de segmentos de demanda diferentes. Sin embargo, el análisis de los precios de la temporada de invierno (tabla 3) confirma, que con el descuento citado frente a los precios de la temporada alta, se mantiene el diferencial de precios frente a la media de los destinos medite-

Tabla 3.
Precios del paquete turístico en la temporada de invierno (Ptas. por persona, vuelo incluido)

	Costa Blanca		Media destinos mediterráneos (*)		Índice competitividad (Media dest. medit= 100)	
	Hoteles 3 ***	Apartamentos	Hoteles 3 ***	Apartamentos	Hoteles 3 ***	Apartamentos
	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.	1 semana media pensión	1 semana solo aloj.
1990	47.530	36.627	57.356	59.516	82,9	61,5
1991	42.176	33.782	58.248	56.775	72,4	59,5
1992	44.026	35.164	62.160	62.198	70,8	56,5
1993	58.248	45.351	66.944	60.629	87,0	74,8
1994	54.707	47.322	74.556	65.930	73,4	71,8
Variación interanual						
1991	-11,3	-7,8	1,6	-4,6		
1992	4,4	4,1	6,7	9,6		
1993	32,3	29,0	7,7	-2,5		
1994	-6,1	4,3	11,4	8,7		

Nota: La selección de los años que se recogen en la tabla está limitada por la disponibilidad de la información.

(*) Precios de estancias en destinos de "sol y playa" más destacados del Mediterráneo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el Instituto de Estudios Turísticos

rráneos competidores.

Para medir la competitividad-precio de los destinos se ha construido un Índice de competitividad, que toma como base 100 el coste medio de la estancia en destinos de

costa mediterráneos con productos turísticos sustitutivos en la categoría de "sol y playa".

Se observa que la Costa Blanca siempre obtiene valores inferiores a la media, con una

tendencia creciente del índice de competitividad en precios. Incluso se constituye como uno de los destinos más económicos en comparación con otros emplazamientos españoles (Costa de Almería, Baleares y Canarias, éstos dos últimos con índices superiores a 100 en 1996) y también respecto a otros puntos del Mediterráneo que en los últimos años asisten a una clara expansión, como es el caso de Turquía, Grecia o El Algarve en Portugal.

En definitiva, el precio ha sido y continúa siendo un elemento diferencial clave de esta zona para competir en la captación de demanda. Los precios tienden a bajar tanto por la acción de la competencia de otros destinos, como por el bajo poder de negociación de las empresas turísticas del destino frente a los tour-operadores debido a su pequeño tamaño. Costa Blanca, como paradigma de destino maduro valenciano, se ha configurado así como una oferta de bajo precio o precio-aceptante. Además, su falta de poder de mercado ha mermado la discrecionalidad de las empresas turísticas para elegir su propio posicionamiento competitivo dada su extrema dependencia de la comercialización foránea.

El aumento incesante de costes en el entorno territorial de este destino, y el diferencial de costes comparativos con destinos de países menos desarrollados, ha originado una caída continua del margen de rentabilidad. El resultado de esta situación ha sido una alta debilidad financiera, que ha impedido incorporar al producto turístico ofertado un mayor grado de diferenciación. Pero un escenario de reducción de precios lleva también indefectiblemente a la caída de la calidad de la oferta hotelera, habiendo inducido mayoritariamen-

te al destino en un círculo vicioso infernal a la oferta de productos no diferenciados cuyo principal atributo competitivo es el precio.

A nivel de imagen del destino, esta debilidad financiera y comercial tiene un impacto negativo importante, pues los cierres de establecimientos suponen un notable deterioro de la planta turística (hotelera, ante todo) del entorno y la degradación de aquélla en espiral.

Este diagnóstico, que predice un agotamiento del precio como ventaja competitiva, debiera inducir a los destinos maduros valencianos a plantear estrategias de desarrollo de ventajas competitivas basadas en puntos alternativos de diferenciación, como es la calidad en el servicio o los atractivos naturales o culturales, que le sitúen incluso como destino atractivo para segmentos de demanda más cualificados de los habitualmente recibidos.

Estrategias de diferenciación en esta línea tienen, además, la ventaja de integrar consistentemente las nuevas variables de motivación de los turistas en la oferta del producto integral del destino. Aceptando que, al menos a corto y medio plazo, el sostenimiento de un destino turístico maduro pasa por la oferta de sol y playa, no es menos cierto que la misma demanda turística de este producto exige además, en cuotas crecientes, nuevos atributos del producto encuadrables en lo que podríamos denominar la excelencia del destino turístico a visitar, concepto que recoge actuaciones de preservación del medio ambiente y del patrimonio cultural e histórico y de enriquecimiento de la oferta extrahotelera (gastronomía, artesanía, ocio y tiempo libre, etc.).

III.3. El posicionamiento del producto *sol y playa* en los mercados emisores británico y alemán

La necesidad de conocer el posicionamiento que ocupaba el producto básico del modelo turístico de la Comunidad Valenciana llevó a la administración turística de la región a realizar un estudio⁽¹⁾ (ITVA, 1994a) que describiera la situación en que se encontraba el producto "sol y playa" con referencia al mayor mercado extranjero de la región, el británico, y al mercado alemán.

Con referencia a este segundo, debe señalarse que hacía él se dirigían a mediados de los 90 los esfuerzos de promoción, con la finalidad de ampliar la cuota del mismo, ya que por tener un nivel medio de gasto turístico más elevado se convertía en un emisor atractivo para mantener la rentabilidad del modelo. Además, el turismo alemán, según se desprende de otros estudios realizados por el gobierno valenciano (ITVA 1994b), muestra un interés superior por la diversificación del modelo turístico de la Comunidad Valenciana, al igual que se preocupa de manera especial por la cultura en sus diversas manifestaciones -costumbres, fiestas, gastronomía, monumentos, ciudades, etc.-, constituyendo todo ello segmentos de gasto que justifican el interés por captar clientes turísticos de esa nacionalidad.

De la opinión manifestada por clientes y prescriptores del producto "sol y playa" de la Comunidad Valenciana, se extrae una visión actualizada de virtudes y deficiencias que deben ser atendidos, a fin de reconducir

la viabilidad de ese producto de un área turística madura, tras testar sus atributos y experiencia turística durante años (tabla 4).

Se constata que la Comunidad Valenciana no se concibe en su conjunto como una región con identidad propia. Las referencias siempre se dirigen a zonas concretas y a puntos y destinos específicos.

Las visitas de ingleses y alemanes se concentran, básicamente, en la Costa Blanca, y en Peñíscola en menor medida. El enclave más mencionado es Benidorm, siendo a la vez el lugar que presenta la imagen más deteriorada en opinión de los turistas consultados, si bien esta calificación negativa no se hace extensiva al resto. Los destinos mejor valorados son Denia, Jávea, Torrevieja, Villajoyosa y Moraira, destacándolos como puntos con mayor atractivo turístico y aspectos más pintorescos.

A la hora de analizar la calificación que se hace de las características de los destinos valencianos, hay que tener en cuenta cuáles son las expectativas que se forman los turistas cuando realizan su elección vacacional. Mientras los jóvenes suelen buscar un lugar de diversión, sin planificar mucho el viaje, las familias pueden tener como objetivo localizar un lugar tranquilo, con buenas playas y seguro para sus hijos. De manera que los jóvenes no acostumbran a repetir su lugar de vacaciones, en tanto que las familias en caso de sentirse satisfechos con los resultados, emergen como clientes fieles, que no dudan en seguir visitando el destino y recomendarlo a sus conocidos.

Tabla 4.
Factores que afectan a la imagen de la Costa Blanca: Turismo británico y alemán.

Positivamente	Negativamente
<p>Clima: Buen sol y buena temperatura, igual que en el resto de España.</p> <p>Playas: Amplia costa con playas limpias y con servicios.</p> <p>Calidad/precio: Buena relación en los alojamientos.</p> <p>Destino económico: Incluso más competitivo que otros destinos españoles. Barato para familias y asequible a jóvenes.</p> <p>Diversión y ocio: Buen ambiente nocturno.</p> <p>Gastronomía: En general aceptable.</p> <p>Alojamiento: Amplia oferta hotelera en general buena; también destacan zonas de mayor calidad, como Altea, Jávea, Denia y Villajoyosa, pero a un precio más elevado.</p> <p>Comunicaciones: Buenas por avión (mejor en el caso inglés) y por carretera.</p>	<p>Masificación en playas</p> <p>Masificación: En la construcción de algunas localidades. Excesivas construcciones para alojamiento, sin respetar el paisaje ni el tipismo.</p> <p>Gastronomía: Hay muchos establecimientos preparados para turistas y resulta difícil encontrar comida tradicional española.</p> <p>Ambiente desapacible: Multitud de personas, ruidos, jóvenes, alcohol, inseguridad,...</p> <p>Calidad media: Los estándares de calidad se consideran básicos. Se reconoce que se puede encontrar mejor calidad, pero a precios superiores (no asequibles al turismo medio que visita esta zona).</p> <p>Carácter poco hospitalario: Sólo en opinión de los turistas británicos.</p> <p>Falta de información: Sobre oferta complementaria.</p>
<p>De forma incipiente empieza a reconocerse: Entorno y zonas pintorescas con carácter propio. Oferta cultural. Oferta deportiva.</p>	
<p>Los puntos con imagen más favorable, por poseer el mayor número de estas características son: Villajoyosa, Elche, Torrevieja, San Juan, Altea, Jávea, Denia.</p>	<p>Los aspectos negativos se suelen asociar a Benidorm y su área de influencia (Calpe).</p>

Fuente: ITVA (1994a)

De manera que los jóvenes no acostumbran a repetir su lugar de vacaciones, en tanto que las familias en caso de sentirse satisfechos con los resultados, emergen como clientes fieles, que no dudan en seguir visitando el destino y recomendarlo a sus conocidos.

Al igual que en el caso de consumidores finales, los prescriptores tampoco perciben la Comunidad Valenciana como una región con

entidad turística propia. Dado que la comercialización del producto está en manos de tour operadores, estos tienen una gran influencia tanto en la elección de destino como en la imagen que forjan los turistas del destino. Las referencias remiten fundamentalmente a Benidorm, Costa Blanca y, en algunos casos, Peñíscola. Benidorm es el punto más conocido a la vez que el valorado más estrictamente.

Los tour operadores ingleses que trabajan para un mercado de nivel medio consideran a Benidorm un buen destino para jóvenes que buscan vacaciones baratas de “sol y playa” y con diversión (turismo de masas). La abundante infraestructura de alojamiento turístico con que cuenta este municipio implica aglomeración de personas, playas repletas, mucho bullicio, etc. No obstante, cuenta con grandes posibilidades de ocio, excelente clima, buenas playas, precios atractivos y buen servicio. Los alemanes consideran este destino “out”, sin salida en su mercado, debido a que no puede ofrecer las condiciones medioambientales y arquitectónicas exigidas por sus clientes. En general, en temporadas fuera del verano se comercializa entre la tercera edad de estos países teniendo una acogida favorable.

Dentro del resto del litoral alicantino (Costa Blanca), se identifican otros destinos como Calpe, Altea, Moraira y Jávea, dirigidos a un segmento de mercado más alto. Aunque en principio estén menos preparados para el turismo (inferior volumen de infraestructura hotelera), son más tranquilos. Existen turistas, principalmente alemanes, que a finales de los setenta y principios de los ochenta adquirieron apartamentos y chalets, y que por lo tanto no necesitan asesoramiento, únicamente reservan los vuelos.

En general se denuncia la falta de material publicitario de la zona. Los destinos se recomiendan en función de las características de los grupos que solicitan el viaje, pero la Comunidad Valenciana, o mejor Benidorm, tan sólo se ofrece al turista medio.

Los puntos donde se identifica que se ha logrado un reposicionamiento de los destinos valencianos son en la mejora constatada en la calidad de las instalaciones hoteleras y de las playas (limpieza, servicios, etc.), aunque persiste la imagen de destino económico. Ya en el entorno del propio destino se destaca el esfuerzo en diversificación (oferta deportiva, cultural, paisajística, etc.). En cambio, persisten como barreras al reposicionamiento la masificación, especialmente en el destino Benidorm, con sus desagradables secuelas de falta de calidad del entorno, y los bajos estándares de calidad en la oferta más competitiva en precios. Es preocupante la percepción de que la oferta de más calidad está fuera del poder económico del mercado objetivo del destino, lo cual podría revelar que la transformación de la imagen no ha ido acompañada de una redefinición de mercados. No tiene ningún sentido estratégico ni financiero un reajuste del producto, sin acompañarlo del cambio hacia segmentos de mercado de mayor nivel de renta y con un panel de atributos más sofisticado.

III.4. El posicionamiento del producto *sol y playa* entre los consumidores finales españoles

Complementariamente a la información extraída respecto a las opiniones que sugiere la Comunidad Valenciana entre dos grandes mercados emisores, como son el británico y el alemán, resulta esencial conocer la postura de los turistas españoles que acuden a esta región, ya que representan entre marzo y octubre el mayor porcentaje. Para lo ello se dispone de información obtenida a partir de una encuesta entre estos consumidores realizada a finales de 1995 (ITVA, 1995 a,b)².

Este estudio arroja una opinión altamente favorable de la Comunidad Valenciana por parte de los consumidores turísticos españoles, lo que explica que sea la zona más demandada del Estado español para pasar unas vacaciones.

La mayoría de los consumidores turísticos españoles (66%) la reconoce como un destino ideal tanto para gente joven, como para familias con niños y personas mayores. Todos ellos valoran de forma especialmente positiva diversos aspectos relacionados con su población, gastronomía e infraestructura hotelera. Las opiniones negativas respecto a la imagen turística de la Comunidad Valenciana se reducen a tan solo un 3'25% de los consultados en la encuesta.

Los inconvenientes más denunciados por el conjunto de encuestados son la masificación y la carencia de atractivos culturales. El primero de estos aspectos responde a la madurez del modelo, mientras que el segundo a una inadecuada comercialización, pues la Comunidad Valenciana goza de un bagaje histórico y cultural que se traduce en monumentos, trazados y ciudades, que correctamente promocionados, serían factores altamente competitivos.

IV. EL REPOSICIONAMIENTO DE UN DESTINO TURÍSTICO MADURO

IV.1. Estrategias de imagen para un destino turístico maduro

Ambos estudios, de los mercados internacional y doméstico, ponen de relieve una mejora importante del producto de los des-

tinios turísticos maduros valencianos, apreciada por sus clientes-turistas. Sin embargo, ciertos problemas, ligados sobre todo a la masificación, han impedido culminar el esfuerzo estratégico de revitalización que permita escapar de la etapa de madurez, mediante el acceso a segmentos de mercado más prometedores en términos de potencial de crecimiento y nivel de gasto.

El objetivo principal que un destino turístico en la situación descrita puede plantearse es un reposicionamiento de su imagen, que al tiempo que permita mantener su nivel de demanda global, busque fijar aquellos segmentos de mercado más rentables a través de estrategias de gestión del entorno orientadas a la satisfacción y fidelización del cliente.

La imagen de un destino turístico (Font, 1997; Pritchard y Morgan, 1995; Bramwell y Rawding, 1996) es un constructo creado reuniendo materiales de diversos mimbres: la propia realidad del entorno, las percepciones de los agentes partícipes del mismo (hoteles, oferta complementaria, instituciones de información y promoción, personal, población residente), las experiencias de los visitantes (actuales y potenciales), y la acción de los medios de comunicación y la propia competencia sobre la opinión pública. La imagen de un destino recoge la influencia de la herencia de expectativas, promociones, experiencias y 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; Kye-Sung Chon, 1990, 1991, 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. Por consiguiente, las decisiones de construcción de la imagen del destino no pueden desligarse de la decisión de posicionamiento producto-mercado (Ahmed, 1991).

IV.2. Estrategias de fidelización y estrategias de diferenciación

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 configure tras su experiencia en el destino susodicho (Key-Sung Chon, 1990). Por tanto, el éxito de una estrategia de reposicionamiento de un destino turístico

maduro requerirá compatibilizar dos esfuerzos estratégicos:

1. Estrategias de diferenciación 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 congresos o activo (senderismo, aventuras, etc.). El futuro de los destinos turísticos maduros gira alrededor de su éxito en centrarse en la segunda opción.

2. Estrategias de fidelización de: (a) la clientela actual, mediante una posición calidad/precio adecuada para el perfil de turista tradicional, que debe seguirse manteniendo para evitar la quiebra de un volumen sustancial de la oferta; (b) los turistas de los nuevos mercados, que dependerá del acierto de los agentes del destino en crear una imagen atractiva al mercado objetivo deseado, y en cumplir las expectativas forjadas a través de la calidad en la prestación del servicio (Fayeke y Crompton, 1991).

El desarrollo en los destinos turísticos maduros valencianos de una imagen sólida y su robustecimiento a través de estrategias de gestión del entorno no descansa únicamente en acciones de comunicación. Al contrario, una estrategia de fortalecimiento de imagen requerirá ante todo, junto a políticas de comunicación constructoras de una imagen inducida fiel a las posibilidades reales del destino, acciones de mejora de los elementos sobre los que se construye la imagen orgánica, junto a iniciativas empresariales encaminadas al incremento de la competitividad organizativa y la satisfac-

ción del turista (Santos, 1995; Camisón y Monfort, 1993; Camisón y Bigné, 1995; Camisón, 1996 a,b). Sin embargo, será igualmente básico que la estrategia de comunicación de imagen del destino resalte su diferenciación como forma óptima de maximizar la fidelización de la clientela y la capacidad de captura de nuevos turistas.

La aproximación máxima entre la imagen forjada del destino y la experiencia real del turista tras su estancia determina su grado de satisfacción. Puesto que la calidad del servicio se mide actualmente precisamente por el grado de distancia que separa las expectativas y las percepciones del cliente, las estrategias basadas en la calidad 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 valencianos (Camisón, 1995a, 1996 c,d).

IV.3. Estrategias de gestión del destino turístico maduro

Ahora bien, 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 el destino. Una estrategia de revitalización requiere consiguientemente actuar sobre la satisfacción del turista con establecimientos específicos (resultado de la satisfacción alcanzada con cada uno de los servicios allí recibidos), y la sa-

tisfacción del turista con el destino (fruto de la satisfacción con cada uno de los componentes del producto turístico global que el destino ofrece).

Una estrategia basada en la calidad, como método de fidelización y crecimiento, impone planes de acción orientados hacia la excelencia del destino turístico, coordinados con la implantación de planes de calidad en las empresas turísticas que lo constituyen.

Los responsables de los destinos turísticos maduros valencianos no han sido conscientes hasta muy recientemente de su grado de madurez, y por lógica no han planteado con rigor las estrategias necesarias para forjar de ellos una imagen global de Excelencia Turística y Calidad de Servicio. Los programas desarrollados por el ITVA (Institut Turistic Valencià) entre 1990 y 1995 fueron orientados hacia la elaboración de diagnósticos de calidad y planes de mejora a título individual y hacia mejoras genéricas de infraestructuras, así como hacia el estímulo y financiación de la renovación de instalaciones de alojamiento y la creación de oferta complementaria. Pero faltó una referencia específica al destino que aupase esfuerzos en pro del fortalecimiento y revitalización de su imagen.

Las escasas experiencias en esta línea, como el Plan de Excelencia Turística de Gandía financiado por el programa FUTURES de Turespaña, quedaron reducidos 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.

Por consiguiente, los grupos de interés vinculados a cada uno de los destinos turísticos maduros de la Comunidad Valenciana están emplazados, para conseguir el deseado reposicionamiento de su imagen, a desarrollar estrategias de gestión del entorno orientadas tanto hacia el establecimiento turístico como a la mejora del entorno del destino. Teniendo en cuenta los dos niveles de imagen distinguidos, dichas estrategias deben referirse tanto al producto ofrecido como a las estrategias de comunicación de dicha imagen.

Las estrategias encaminadas a reforzar la imagen orgánica del destino turístico pivotan alrededor de acciones de revitalización del destino cuyo objetivo sea la mejora de la calidad de la zona, mediante su adecuación a las necesidades actuales y futuras del mercado objetivo seleccionado. Este objetivo busca pues configurar una imagen que permita apostar por un turismo menos masificado, que junto al tradicional producto "sol y playa" integre productos 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 congresos y de incentivos, y de desestacionalización en base al turismo de la tercera edad y escolar. Para lograr esta revitalización de la herencia turística, son necesarias actuaciones integrales en tres frentes: mejora del entorno medioambiental y urbano, mejora de la

infraestructura hotelera, y mejora de la calidad del servicio a través de Planes de Calidad. La primera experiencia en esta línea será el Plan de Excelencia Turística de Benidorm, iniciado en 1997. A otro nivel, encajan en este plano de actuaciones de mejora del destino la nueva legislación que está siendo preparada por la Agencia Valenciana del Turismo, concretamente la Ley de Municipios Turísticos, que busca contribuir a la mejora global de los destinos turísticos compensando el alto grado de inversión en servicios locales que deben afrontar los municipios sede, en comparación con los municipios no turísticos, debido al alto número de visitantes recibidos.

Las estrategias de comunicación de la imagen del destino deben proyectarse teniendo como eje básico, la revitalización de la imagen de los destinos maduros y su no confusión con los nuevos productos diferenciados promovidos en diferentes ámbitos. Se ha comentado ya la falta de una percepción global por el turista de la Comunidad Valenciana como destino, pese a los esfuerzos desarrollados por pasadas administraciones a fin de crear marcas paraguas para toda la región. Por otro lado, sería preferible ofrecer al turista distintas marcas de productos con paneles de atributos de semejantes, evitando la mixtificación del mensaje y su oscurecimiento por el peso dominante de la marca Benidorm. En consecuencia, sería preferible una estrategia de comunicación centrada en la proyección global de la imagen de cada destino, y dentro de ella de sus diferentes marcas, gestionada por los diferentes Patronatos de Turismo cuyo ámbito territorial debiera coincidir con el del destino. La inversión en

promoción debería orientarse en esta línea y no hacia la quimérica creación de imágenes de destino global “Comunidad Valenciana” tras la cual se esconde una multiplicidad de destinos y productos heterogéneos, cuya falta de unidad mermará fuerza y credibilidad a la imagen.

IV.4. Barreras a la revitalización de un destino turístico maduro

Dos problemas importantes deben salvarse para que una estrategia de revitalización de un destino maduro como la descrita tenga éxito: una mayor capacidad negociadora frente al tour-operador, que disminuya su control de los canales de comercialización, y una estrategia de comunicación capaz de armonizar imágenes y posicionamientos competitivos distintos.

Los tour-operadores son el agente central de la producción y la distribución de productos turísticos en la etapa de madurez dentro de su ciclo de vida. La investigación sostiene la premisa de que el tour-operador es el proveedor del producto turístico ampliado, al configurar la oferta de alojamiento acoplada con el transporte, la restauración y el consumo de oferta complementaria y otros servicios. La principal dificultad a que se enfrentan destinos turísticos maduros, como Costa Blanca o Benidorm, para seguir comercializando su producto básico de *sol y playa* de grupos pero con estrategias de fidelización del cliente, que incorporen elementos de diferenciación del destino, es el control de los canales de comercialización por los tour-operadores. Dos son las razones:

1. Les priva de contacto directo con el turista fuera de su estancia, que le impiden desarrollar acciones de ganancia de lealtad en el período intravacacional.

2. Aquel propósito puede resultar incompatible con la propia estrategia de fidelización del tour-operador, basada hasta ahora mayoritariamente en el control del mercado emisor y del mercado de destino vía amenaza de sustitución de destinos indiferenciados. 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 preverse cierta resistencia a la dilución de este poder de mercado.

Las empresas turísticas ubicadas en destinos maduros debieran ser plenamente conscientes de este hecho, más selectivas en la selección de intermediarios y reivindicar mayor margen de acción para emprender acciones directas de promoción y venta en los mercados emisores, o al menos tener presencia estable en el canal del distribuidor de manera 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.).

El segundo problema, la necesidad de entrar en segmentos de mercado distintos al producto maduro *sol y playa* colectivo, nace también en la estructura de comercialización. Dado que los destinos turísticos valencianos cuentan con un patrimonio ambiental, cultural, histórico y deportivo excelente para 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) de diseñar para esta nueva oferta canales de distribución diferentes a los actualmente utilizados. No obstante, también será crucial a estos efectos el acierto de las estrategias de satisfacción del cliente, que permitan fidelizarle tanto en el destino como en la empresa específica del mismo.

V. CONCLUSIONES

La Comunidad Valenciana es una región con un fuerte potencial turístico, plasmado en una cartera de negocios turísticos donde se combinan productos turísticos maduros con otros ubicados en fases de crecimiento o nacimiento de su ciclo de vida (turismo verde, turismo de salud, turismo deportivo, etc.). Sin embargo, su modelo turístico se ha cimentado en el producto tradicional *sol y playa*, aprovechando las ventajas comparativas del entorno territorial.

Dentro de la región, la Costa Blanca es el principal destino turístico maduro, recogiendo en su seno marcas tan conocidas en el mercado internacional como Benidorm, Denia, Jávea, Villajoyosa o Altea. Se ha contrastado la madurez de este destino, tanto por la inelasticidad y estancamiento de su demanda, como por el exceso de oferta que juntos 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.

El análisis estratégico (DAFO) de este modelo turístico maduro permite concluir la fuerte necesidad de emprender acciones de adición de ventajas competitivas a las ventajas comparativas aún disponibles, con el objetivo de revitalizar sus destinos maduros. Particularmente preocupante es la inercia ante el progresivo agotamiento del precio como ventaja competitiva, que ha conducido no sólo a la caída del margen de rentabilidad, sino también al deterioro de la propia calidad de la oferta, e incluso a la degradación del entorno del destino.

El mantenimiento y la revitalización de un destino turístico maduro estará, pues 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 buscando maximizar la satisfacción y la fidelización del visitante.

Debe quedar claro que el desarrollo exitoso de una estrategia de desarrollo en los destinos turísticos maduros, como los valencianos, de estrategias de gestión del entorno no depende exclusivamente, ni siquiera básicamente, de acciones de comunicación. Por contra, una estrategia de fortalecimiento de imagen requerirá ante todo actuar sobre la mejora de la imagen orgánica, siendo necesarias actuaciones integrales en tres frentes: mejora del entorno medioambiental y urbano, mejora de la infraestructura hotelera y mejora de la calidad en el servicio a través de Planes de Calidad y Excelencia Turística. Por tanto, la estrategia de revitalización requiere actuar sobre la satisfacción del turista en dos

niveles: con cada establecimiento del destino que le ha prestado servicios, y con el destino como producto integrado.

Las estrategias de comunicación de la imagen deseada del destino deben proyectarse evitando tres riesgos: no crear gaps entre la imagen orgánica y la imagen inducida, forjando unas expectativas acordes a la capacidad de diferenciación del producto y de satisfacción del turista; no crear confusión en los mercados emisores sobre la oferta de productos maduros indiferenciados y productos innovadores diferenciados, vendiendo marcas propias con distintos paneles de atributos; y no insistir en marcas "paraguas" que han demostrado repetidamente su ineficacia en el caso de la Comunidad Valenciana, optando en cambio por estrategias de proyección de la imagen de destino, y junto a ella de sus diferentes marcas.

Una estrategia de revitalización de un destino turístico maduro de este tenor deberá salvar importantes barreras, nacidas en: (1) el potencial conflicto entre el deseo de mantener el control del canal de comercialización por los tour-operadores (que puede verse disminuido con la diferenciación del destino, que merma fuerza a la amenaza de sustitución de destinos); (2) la capacidad de sus gestores para diseñar estrategias de comunicación capaces de armonizar imágenes y posicionamientos competitivos distintos en la etapa de transición, y estrategias de comercialización que eludan el sometimiento a los grandes operadores y permitan el acceso directo al cliente final, clave para desarrollar acciones de fidelización en el período intervacacional.

NOTAS

1 El ámbito del estudio se circunscribe al mercado inglés y alemán. Trata de obtener información cualitativa sobre la valoración y calificación que otorgan estos dos mercados a distintos aspectos relacionados con el producto turístico de "sol y playa" valenciano. A través de sus respuestas se trataría de determinar las barreras al reposicionamiento.

El universo investigado abarca dos colectivos: consumidores finales y prescriptores profesionales. En el primer caso, consumidores, se empleó la técnica de grupos de discusión. Dichos grupos estaban integrados, a partes iguales, por hombres y mujeres que hubieran visitado la Comunidad Valenciana en los últimos cinco años, es decir entre 1989 y 1993. Para conseguir una mayor precisión en la investigación se formaron grupos de jóvenes -solteros entre 20 y 35 años-, y grupos de familias -parejas con hijos entre 35 y 55 años-, por considerar que la motivación de los viajes en uno y otro caso son distintas y, por tanto, la valoración de determinadas variables podría diferir significativamente.

La investigación deja de lado las personas de edad superior a los 55 años, por lo que puede producir una laguna en cuanto al turismo de tercera edad, cliente habitual en las temporadas no turísticas de la Costa Blanca, sobre todo en el caso de los ingleses.

Para el caso de prescriptores, se contactaron con agencias de viaje y tour operators de suficiente relevancia, entrevistando en profundidad a los gerentes de los establecimientos.

2 El objetivo de la encuesta, realizada a 1000 españoles de 16 ó más años a través de entrevistas personales, era conocer su opinión sobre de la Comunidad Valenciana como destino turístico, desde un amplio espectro de matices, que se extendían desde la valoración referente al segmento de público que con carácter preferente elige esta región, hasta los atributos que seleccionaban como más sugerentes por su calidad: gastronomía, playas, hospitalidad, infraestructuras, alojamiento, precios, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Agarwall, S. (1994): "The life cycle approach and south coast resorts", en *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management* (COOPER, C. y LOCKWOOD, A.; eds.), Chichester, Ed. John Wiley, vol. 5, pp. 194-208.
- Ahmed, Z.U. (1991): "The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy", *Tourism Management*, pp. 331-340.
- Amor, F.; Calabuig, C.; Abellán, M.J.; Monfort, V.M., (1994): "Barriers found in repositioning a Mediterranean sun and beach product. The Valencian case", en *Tourism: The State of the Art* (SEATON, A.V.; ed.), Chichester, Ed. John Wiley, pp 428-435.
- Bramwell, B. y Rawding, L. (1996): "Tourism Marketing Images of Industrial Cities", *Annals of Tourism Research*, vol. 1, nº 23, pp. 201-221.
- Butler, R.W. (1980): "The concept of the tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *Canadian Geographer*, nº 24, pp. 5-12.
- Ayuntamiento de Calvià (1995): Calvià, Agenda Local 21. Calvià.
- Camisón, C. y Méndez, S. (1992): "Difusión de las tecnologías de la información en la empresa hotelera valenciana", *Papers de Turisme*, vol. IV, nº 8-9, pp. 93-118.
- Camisón, C. y Monfort, V.M. (1993): "La empresa turística valenciana: Diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo", *Papers de Turisme*, nº 12, pp. 11-25.
- Camisón, C.; Bigné, E.; Monfort, V. (1994): "The spanish tourism industry: Analysis of its strategies and the efficacy and achievements gained from them", en *Tourism: The State of the Art* (SEATON, A.V.; ed.), Chichester, Ed. John Wiley, pp. 442-452.
- Camisón, C. (1995a): "Liderazgo, cultura corporativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera", en *Calidad: formación por y para el hombre* (AECC; ed.), Barcelona, Ed. Gestión 2000, pp. 139-145.
- Camisón, C. (1995b): "Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa turística valenciana", *Estudios Turísticos*, nº 125, pp. 19-52.
- Camisón, C. y Bigné, E. (1995): "El enfoque de calidad en el turismo", en *¿España un país turística-mente avanzado?* (AECIT; ed.), Madrid, Instituto de Estudios Turísticos, pp. 255-271.
- Camisón, C. (1996a): "La empresa turística: un análisis estratégico", en *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO, A. y MONFORT, V.; eds.), Madrid, Ed. Civitas, pp. 217-245.
- Camisón, C. (1996b): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española*, nº 749, enero, pp. 99-122.
- Camisón, C. (1996c): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, vol. 17, nº 3, mayo, pp. 191-201.
- Camisón, C. (1996d): "Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: An Empirical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, nº 7, pp. 79-92.
- Camisón, C. (1997): "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis", *International Journal of Hospitality Management*, forthcoming.
- Choy, D.J.L. (1992): "Life cycle models for Pacific island destinations", *Journal of Travel Research*, vol. 30, nº 3, pp. 26-31.
- Cooper, C.P. y Jackson, S. (1989): "Destination life cycle: The isle of Man case study", *Annals of Tourism Research*, vol. 16, nº 3.
- Cooper, C.P. (1989): "Tourist product life cycle", en *Tourism Marketing and Management Handbook* (WITT, S.F. y MOUTINHO, L.; eds.), Hemel Hempstead, Ed. Prentice-Hall, pp. 577-581.

- Cooper, C.P. (1992): "The life cycle concept and strategic planning for coastal resorts", *Built Environment*, vol. 18, nº 1, pp. 57-66.
- Cooper, C.P. (1994): "The destination life cycle: an update", en *Tourism: The State of the Art* (SEATON, A.V.; ed.), Chichester, Ed. John Wiley, pp. 340-346.
- Cooper, Ch. (1996): The life-cycle of tourist resorts, inédito, Alicante, II International Forum on Tourism in Benidorm, Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos.
- Daudel, S. y Vialle, G. (1989): *Le Yield Management. La face encore cachée du marketing des Services*, Paris, Inter Éditions.
- Day, G.S. (1981): "The product life cycle: analysis and applications issues", *Journal of Marketing*, nº 45, pp. 60-67.
- Dunn, K.D. y Brooks, D.E. (1990): "Profit analysis: beyond yield management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, pp. 80-90.
- Fayeke, y Crompton (1991): "Image differences between prospective first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, otoño, pp. 10-16.
- Font, X. (1997): "Managing the tourist destination image", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 3, nº 2, pp. 123-131.
- Gunn (1972): *Vacationscape*, Austin, Austin Bureau of Business Reseach. Cited by Gatner (1989).
- Gatner (1989): "Tourism image: measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques", *Journal of Travel Research*, otoño, pp. 16-20.
- ITVA (1994a): *Estudio para la determinación de las barreras en el reposicionamiento del producto turístico valenciano*, inédito, Valencia, ITVA y EMER-GFK.
- ITVA (1994b): *Test de marcas turísticas de la Comunidad Valenciana*, inédito, Valencia, ITVA y METRA SEIS.
- ITVA (1995a): *Sondeo de opinión sobre la imagen de la Comunidad Valenciana como destino turístico*, inédito, Valencia, ITVA y SIGMA 2.
- ITVA (1995b): *Bases para la redacción del Plan Director de los Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana*, inédito, Valencia, ITVA y Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos.
- 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.
- Kimes, S.E. (1989a): "The basics of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, pp. 14-19.
- Kimes, S.E. (1989b): "Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms", *Journal of Operations Management*, vol. 8, nº 4, pp. 348-363.
- Kimes, S.E. (1994): "Perceived fairness of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, pp. 22-24.
- Kotler, P. (1991): *Marketing Management*, Hertfordshire, Ed. Prentice-Hall.
- Kye-Sung Chon (1990): "The role of destination image in tourism: A review and discussion", *Revue de Tourisme*, nº 2, pp. 2-9.
- Kye-Sung Chon (1991): "Tourism destination image modification process. Marketing implications", *Tourism Management*, pp. 68-72.
- Kye-Sung Chon (1992): "The role of destination image in tourism: An extension", *Revue de Tourisme*, nº 1, pp. 2-8.
- Lieberman, W.H. (1993): "Debunking the Myths of Yield Management", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, pp. 34-41.

Monfort, V.M. (1995): "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, pp. 51-59.

Monfort, V.M. (1996): "El ITVA y la promoción turística de la Comunidad Valenciana", en *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales* (VALDÉS, L. Y RUIZ, A.; coord.), Oviedo, Universidad de Oviedo, pp. 291-315.

Monfort, V.M. y Amor, F. (1994): "El turisme a la Mediterrània: el cas de la Comunitat Valenciana", *Estudis Baleàrics*, nº 39, pp. 45-56.

Pearce, D. (1982): *The social psychology of tourist behavior*, Oxford, Ed. Pergamon Press.

Pedreño, A. y Monfort, V. (eds., 1996): *Introducción a la economía del turismo en España*, Madrid, Ed. Civitas.

Phelps (1986): "Holiday destinations image. The problem of assessment: An example developed in Menorca", *Tourism Management*, nº 7, pp. 168-180.

Pritchard, A. y Morgan, N. (1996): "Evaluating vacation destination brochure images: the case of local authorities in Wales", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 2, nº 1, pp. 23-38.

Ross (1993): "Ideal and actual images of backpacker visitors to Northern Australia", *Journal of Travel Research*, otoño, pp. 54-57.

Santos, J.L. (1995): "La imagen en turismo", en *¿España, un país turísticamente avanzado?* (AECIT; ed.), Madrid, Instituto de Estudios Turísticos, pp. 209-217.

Sulé, M.A. y González, A.M. (1994): "Expectativas de la utilización del Yield Management en las empresas turísticas", *Estudios Turísticos*, nº 123, pp. 47-69.

Vera, F. 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.