

 Documento 5.

Diagnóstico estratégico de la posición competitiva de la Comunidad Valenciana¹

El Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana es un documento de balance del turismo en la década de los noventa. Entre otras cuestiones se realiza un diagnóstico de la situación del turismo en la Comunidad Valenciana, identificando sus puntos fuertes y débiles así como aquellos elementos considerados como amenazas y oportunidades que deben afrontarse en un futuro a medio y largo plazo en el desarrollo turístico de la Comunidad.

A continuación, en los cuadros 1 a 9, se presenta un resumen de los factores clave del éxito, las amenazas y oportunidades de cada producto y de los puntos fuertes y débiles que afectan de manera más directa la posición competitiva de la Comunidad Valenciana. Las prioridades de actuación deben definirse en función de la eliminación o reducción de los puntos débiles que afecten a algún factor clave del éxito, impidan el aprovechamiento de una oportunidad o permitan afrontar alguna amenaza.

Cuadro 1. Sol y playa individual

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad e “imagen turística” de la zona. • Clima favorable. • Oferta de playas y conservación de éstas. • Calidad del entorno medioambiental (urbanístico y natural). • Buena infraestructura de comunicaciones, tanto aéreas como terrestres. • Orientación turística de los servicios públicos. • Oferta extensa de alojamiento en las categorías medias. • Nivel suficiente de oferta complementaria. • Buena relación calidad/precio. • Calidad de los servicios. • Servicios de acogida, orientación e información. • Proximidad a mercados de origen. • Extensa formación comercial en mercados de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de algunos destinos clave. • Clima favorable. • Buenas comunicaciones terrestres con Europa, cercanas a los principales destinos turísticos. • Dos aeropuertos internacionales. • Inversiones reciente en mejora de infraestructura. • Amplia experiencia profesional. • Oferta hotelera extensa • Amplia oferta extrahotelera (inclusive campings). • Productos gastronómicos conocidos. • Amplia oferta de restauración de calidad media aceptable. • Oferta lúdica y de diversión nocturna. • Presencia promocional en el mercado internacional. • Nuevas oficinas de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de congestión en destinos turísticos. • Escasez de aparcamientos en los destinos turísticos. • Recursos naturales poco cuidados. • Escasa oferta hotelera de categoría superior en la costa. • Bajo nivel de servicios complementarios en los alojamientos hoteleros. • Falta de servicios de acogida y complementarios en el alojamiento extrahotelero. • Baja relación calidad/precio en la restauración. • Bajo nivel profesional en el sector de restauración. • Falta de desarrollo de identidad gastronómica. • Escasa variedad en la oferta complementaria. • Falta de orientación al marketing. • Dependencia en las empresas de la imagen turística de los intermediarios. • Falta de coordinación de esfuerzos promocionales. • Deterioro de recursos medioambientales, polución visual, infraestructuras poco integradas. • Dificultad de adecuar el urbanismo a las actuales necesidades turísticas. • Falta de desarrollo de los servicios aéreos e instalaciones aeroportuarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad con ciertos segmentos de turismo organizado. • Competidores beneficiados por una mayor proximidad. • Descenso de la participación de los destinos del Mediterráneo. • Deterioro de la imagen turística por sobresaturación de espacios. • Retraso en la modernización de la planta hotelera frente a otros competidores. • Encarecimiento de los servicios turísticos. • Sensibilidad ante los riesgos de los efectos del sol en la piel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al crecimiento del turismo individual en detrimento del turismo organizado. • Tendencia acusada al fraccionamiento de las vacaciones. • Posibilidad de crecer captando cuota de otros destinos en deterioro. • Fuerte crecimiento del turismo de interior. • Impulsión de centrales de reservas locales.

Fuente: ITVA (1990)

¹ Adaptado de ITVA (1990). *Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana*. Institut Turístic Valencià, ITVA. Generalitat Valenciana, Valencia

Cuadro 2. Sol y playa masivo

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad del destino turístico. • Clima favorable. • Buena infraestructura de comunicaciones. • Importante capacidad hotelera. • Buen nivel de infraestructuras y servicios receptivos. • Amplia oferta de diversión y animación. • Buena relación calidad/precio, sobretodo en precios bajos con calidad media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de algunos destinos clave. • Clima favorable. • Dos aeropuertos internacionales. • Inversiones recientes en mejora de infraestructuras. • Oferta hotelera extensa y con variedad de categorías. • Amplia oferta extrahotelera. • Buena oferta lúdica y de diversión nocturna. • Contactos bien desarrollados con canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de recursos medioambientales. • Falta de desarrollo de los servicios y de las instalaciones aeroportuarias. • Saturación urbanística en los principales destinos. • Dificultad de adecuar el urbanismo a las necesidades turísticas actuales. • Edad media de los establecimientos elevada. • Bajo nivel de servicios en oferta extrahotelera. • Falta de transparencia en extrahotelera (no controlada). • Falta de variedad y diferenciación de la oferta complementaria. • Atomización del sector. • Dependencia excesiva de los TTOO. • Falta de coordinación de esfuerzos de promoción. • Falta de orientación al marketing de las empresas. • No existencia de mayoristas nacionales con central en valencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al rechazo del turismo organizado. • Incompatibilidad con otros tipos de turismo. • Baja rentabilidad del mercado. • Sensibilidad ante oscilaciones de la demanda. • Descenso en la participación mundial de los destinos mediterráneos. • Aumento del poder monopolístico de los TTOO. • Atracción de clientes marginales. • Encarecimiento de los servicios turísticos ajenos al alojamiento. • Incremento del self-catering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desplazamientos de clientes marginales. • Desarrollo de nuevos segmentos geográficos. • Buena posición competitiva por la capacidad de alojamiento en la Comunidad Valenciana. • Aumento de la capacidad de negociación por la concentración en el sector. • Revalorización de la oferta ante los TTOO mediante mejoras en la calidad. • Mejora de la posición en los mercados con estrategias pull.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 3. Turismo de la tercera edad

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorable durante todo el año. • Precios asequibles al poder adquisitivo de los integrantes del mercado. • Servicios de acogida. • Establecimientos con instalaciones adecuadas. • Oferta de alojamiento de niveles medio y medio-bajo. • Asistencia sanitaria. • Calidad de la restauración. • Existencia de canales especializados de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorable. • Buenas comunicaciones aéreas y terrestres con los emisores europeos. • amplia oferta de alojamiento europeo. • Amplitud de restauración de calidad media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad avanzada de los establecimientos. • Oferta de alojamiento no controlados. • Bajo nivel de los servicios de acogida en los establecimientos extrahotelero. • Bajo nivel de formación en el sector de restauración • Baja relación calidad/precio de la oferta de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo al viaje especial para tercera edad. • Necesidad de reconversión de las instalaciones • Precios por debajo del punto muerto de los establecimientos. • Fuertes competidores extranjeros en el segmento de alto poder adquisitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la esperanza de vida y del nivel desarrollo económico. • Previsible crecimiento del mercado internacional organizado. • Mercado de turismo residencial por desarrollar. • Posibilidad de incrementar los ingresos anuales reduciendo la estacionalidad.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 4. Congresos, convenciones y reuniones de empresa

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Imagen turística del destino. Instalaciones adecuadas con capacidad suficiente. Existencia de Servicios Avanzados de Telecomunicaciones (SAT) y recursos del terciario avanzado específicos, inclusive de la propia organización. Oferta gastronómica. Oferta cultural. Oferta lúdica. 	<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de instalaciones Buenas comunicaciones aéreas y terrestres con los mercados de origen europeos. Amplia oferta de alojamiento europeo. Importante actividad ferial. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta reducida de establecimientos hoteleros de categoría superior. Baja relación calidad/precio de la oferta de restauración. Recursos culturales poco cuidados. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado muy rentable, que está atrayendo a numerosos competidores. Competencia de otros destinos, Madrid y Barcelona principalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento importante del mercado, aunque a un ritmo menor del esperado. Mercado rentable, con un elevado gasto promedio por visitante.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 5. Turismo de negocios

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de actividad económica en la zona, con centros propios de decisión y oportunidades de negocio. (Se trata de un factor no controlable desde el punto de vista de la planificación turística). 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas comunicaciones aéreas y terrestres con los mercados de origen europeo. Amplia oferta de alojamiento hotelero. 	<ul style="list-style-type: none"> Déficit de oferta de alojamiento hotelero. Baja relación calidad/precio de la oferta de restauración. Bajo nivel profesional en el sector de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> Recesión económica. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la actividad económica y de la importancia de la Comunidad Valenciana como área de decisión económica.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 6. Cultura tradicional

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Recursos monumentales con alto grado de notoriedad. Buen estado de conservación de los elementos monumentales y artísticos. Organización de las visitas, guías, aparcamientos, etc. Existencia de material informativo de apoyo. Precios asequibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas comunicaciones terrestres con Europa cercanas a los principales destinos turísticos. Dos aeropuertos internacionales. Extensa oferta hotelera con variedad de categorías Productos gastronómicos conocidos. Oferta de restauración cuantitativamente importante. Buena oferta lúdica. 	<ul style="list-style-type: none"> Deterioro de recursos medioambientales, polución visual, infraestructuras poco integradas. Congestión urbanística en los destinos turísticos más importantes. Recursos culturales poco cuidados. Concentración del interés en unos pocos recursos culturales. Falta de desarrollo de identidad gastronómica. Baja relación calidad/precio en restauración. Bajo nivel profesional en el sector de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> Numerosos destinos con un potencial de recursos monumentales superior a la Comunidad Valenciana. Expectativas muy elevadas de los visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del interés por las rutas culturales e históricas. Incremento del turismo cultural de ciudad. Interés por este tipo de turismo entre los segmentos jóvenes. Precios muy elevados de los principales competidores.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 7. Cultura activa o vivencial

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de los acontecimientos y elementos culturales. • Autenticidad percibida de los acontecimientos. • Grado elevado de vistosidad y animación de los acontecimientos. • Capacidad para captar una gama amplia de público. • Capacidad de acogida e integración de los visitantes. • Buena oferta de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente gama de recursos culturales populares. • Importantes recursos potenciales en el interior. • Buena oferta lúdica. • Productos con tradición gastronómica conocidos. • Oferta de restauración cuantitativamente importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de los recursos medioambientales, polución visual, infraestructuras poco integradas. • Recursos culturales poco cuidados. • Desconocimiento del interior de la Comunidad Valenciana en los mercados emisores. • Falta de desarrollo de identidad gastronómica. • Escasa oferta de alojamiento en el interior. • Falta de desarrollo de identidad gastronómica. • Baja relación calidad/precio en la oferta de restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte nivel de competencia. • Excesiva comercialización no controlada. • Posibilidad de aglomeraciones con generación de imagen turística negativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos potenciales importantes frente a los competidores. • Mercado en crecimiento, de moda en el segmento joven. • Rápida aceptación de este tipo de acontecimientos. • Interés por fiestas populares.

Fuente: ITVA (1990)

Cuadro 8. Deporte/aventura

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nivel de notoriedad del destino. • Entorno natural. Contacto con la naturaleza. • Existencia de instalaciones deportivas con un buen nivel de calidad. • Carácter inusual de las actividades. • Calidad de la organización. • Oferta de alojamiento suficiente y adaptada a la actividad deportiva ofrecida. • Comercialización ad hoc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad geográfica. • Existencia de espacios naturales numerosos. • Sensibilización por la protección de espacios no deteriorados. • Buenas comunicaciones terrestres con Europa. • Recursos potenciales para el desarrollo del golf y el chárter náutico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de importantes recursos medioambientales. • Escasez de ríos y lagos adecuados para la practica de deportes. • Escasa oferta de alojamiento en las zonas de interior. • Desconocimiento del interior en los grandes mercados de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de congestiones en caso de éxito excesivo de las actividades. • Posible deterioro ecológico por explotación no controlada. • Elevado nivel de expectativas de los visitantes potenciales. • Mercado sujeto a modas. • Fuerte competencia a nivel internacional en países en los que este tipo de turismo está más desarrollado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente interés por el contacto con la naturaleza y la actividad física. • Mercado en crecimiento, especialmente en el segmento de 18 a 35 años con poder adquisitivo medio/alto. • Importantes recursos potenciales, tanto en costa como en interior, en relación a otros destinos competidores nacionales. • Proximidad de importantes mercados de origen urbanos.

Fuente: ITVA (1990)

Con formato: Numeración y viñetas

Cuadro 9. Turismo de salud

Factores clave del éxito	Puntos fuertes	Puntos débiles	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de notoriedad y tradición. • Entorno de calidad, preferiblemente natural. • Buenas comunicaciones terrestres y aéreas. • Existencia de instalaciones adecuadas. • Alojamientos de alto nivel con precios adecuados a su categoría • Calidad de servicio y formación del personal. • Comercialización de los servicios en paquetes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad geográfica • Sensibilización por la protección medioambiental. • Buenas comunicaciones terrestres y aéreas con los mercados emisores europeos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de importantes recursos medioambientales. • Poca oferta de alojamiento en las zonas del interior. • Escasez de establecimientos en las categorías superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento en España de este tipo de servicios. • Escasez de personal preparado. • Nivel de las instalaciones europeas muy superior al español. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado muy rentable, con un gasto medio por turista elevado. • Moda del culto al cuerpo, especialmente en segmentos de población urbana..

Fuente: ITVA (1990)

Con formato: Numeración y viñetas

Para una mejor comprensión de los productos analizados es importante determinar el nivel de atractivo de cada uno de ellos. Un primer indicador es su clasificación en términos de *volumen del mercado* y de su *rentabilidad*. El cuadro 10 presenta la clasificación de los productos en base a sus características. Es preciso señalar que se ha distinguido entre turismo de tercera edad residencial y turismo de tercera edad no residencial, dadas las diferencias en su nivel de rentabilidad. Como se puede apreciar, el producto más atractivo en términos de volumen y rentabilidad es el turismo de negocios.

Cuadro 10. Matriz volumen/rentabilidad de los productos

RENTABILIDAD	TURISMO DE SALUD	CONGRESOS Y CONVENCIONES	TURISMO DE NEGOCIOS
	DEPORTE/ AVENTURA	3ª EDAD RESIDENCIAL CULTURA TRADICIONAL CULTURA ACTIVA	SOL Y PLAYA INDIVIDUAL
		3ª EDAD NO RESIDENCIAL	SOL Y PLAYA MASIVO
VOLUMEN DE MERCADO			

Fuente: ITVA (1990)

El diagnóstico definitivo queda resumido en el cuadro 11 que representa la matriz atractivo de cada producto/posición competitiva de la Comunidad Valenciana. En la evaluación del atractivo se han incluido un factor adicional a los de volumen y rentabilidad. Dicho factor es el grado de desarrollo del producto, que evidentemente afecta a su estructura competitiva y a su potencial de crecimiento.

Cuadro 11. Matriz atractivo/posición competitiva

ATRACTIVO DEL PRODUCTO	TURISMO DE SALUD	CONGRESOS Y CONVENCIONES	3ª EDAD RESIDENCIAL
	TURISMO DE NEGOCIOS		TURISMO 3ª EDAD NO RESIDENCIAL
	CULTURA TRADICIONAL	CULTURA ACTIVA	SOL Y PLAYA INDIVIDUAL
	DEPORTE/AVENTURA		SOL Y PLAYA MASIVO
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA			

Fuente: ITVA (1990)