

VALORIZACIÓN DE PRODUCTOS Y REESTRUCTURACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS: EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL.

JOSÉ FRANCISCO PERLES RIBES¹

Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Calp

Universidad de Alicante

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas

RESUMEN:

El presente trabajo analiza el papel desempeñado por las Agencias de Desarrollo Local en las estrategias de recualificación de los destinos turísticos maduros de sol y playa del Mediterráneo español. A tal fin se examinan las acciones emprendidas por la Agencia de Desarrollo Local de Calp, un destino turístico de la provincia de Alicante analizándolo desde el paradigma de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter. La principal conclusión obtenida es que las Agencias de Desarrollo Local pueden ejercer un papel muy activo en la reestructuración y promoción competitiva de los destinos turísticos maduros a través de la innovación y la participación, pero para ello deberán abogar por una visión más amplia de Desarrollo Económico Local que la que originó su creación por parte de las instituciones locales.

Palabras clave: Reestructuración de destinos turísticos, Competitividad turística, Desarrollo local.

ABSTRACT:

This paper analyzes the role played by the Local Development Agencies to restructure mature tourist destinations of the Spanish Mediterranean coastline. It is performed analyzing some actions undertaken by the Calpe's Local Development Agency through the prism of the Michael Porter's theory of competitive advantage. The main conclusion is that Local Development Agencies must play an active role in restructuring of mature tourist destinations based on innovation and public participation. This will require a broader view of local economic development than led to its creation by local institutions.

Key words: Tourist destination restructuring, Tourism competitiveness, Local development

Fecha de recepción: 19 de octubre de 2010. Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2010

¹ *Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante.*

Datos de contacto: Ayuntamiento de Calp. Agencia de Desarrollo Local. Avda. Ifach, 16 03710 Calp (Alicante). Tlf: 96 583 90 33 e-mail: jfperles@ajcalp.es

1. INTRODUCCIÓN.

La estructura y configuración turística del litoral mediterráneo español responde en los destinos consolidados a un modelo de desarrollo antiguo que se inicia en los años cincuenta-sesenta con unas características bien definidas. En un contexto caracterizado por una Administración permisiva y unos agentes marcadamente especulativos, se inicia en este período un proceso lineal y extraordinariamente rápido de urbanización del litoral, negligente con el paisaje y el medio ambiente, que compromete sus recursos para el futuro y estandariza la costa a través de la edificación sin dotarla de contenido recreativo (Antón S., 2004).

Durante los años noventa se observó que las estructuras empresariales y territoriales creadas en las décadas previas no eran adecuadas en un contexto en el que las expectativas y las necesidades de la demanda se han transformado radicalmente (Vera y Monfort, 1994; Perelli, 2002). Como respuesta a esta situación, los destinos turísticos consolidados han desarrollado estrategias, más o menos explícitas, de transformación en su microentorno turístico (Antón S, 2004). Paralelamente, se han puesto en valor nuevos territorios para el turismo que han seguido parámetros de desarrollo substancialmente diferentes (López, 2000).

Calp es un destino turístico maduro de la provincia de Alicante representativo de la dinámica experimentada por el conjunto del litoral mediterráneo español. Como otros destinos de su entorno, este municipio ha alcanzado un alto grado de competitividad turística en el producto de “sol y playa” familiar, en el que junto a un concepto vacacional coexiste un fuerte componente residencial, cuyos efectos han propiciado el desarrollo de un potente sector inmobiliario, manifestando la terna hostelería-comercio-construcción un peso abrumador como fuente de riqueza y empleo en el destino. Sin embargo, a pesar de ser un producto consolidado, la excesiva especialización turística en el producto “sol y playa” representa para Calp una amenaza importante que lo hace vulnerable a fluctuaciones coyunturales de la economía nacional e internacional. La crisis actual y sus repercusiones sobre los indicadores económicos municipales de toda índole –empleo, renta, sostenibilidad financiera del Ayuntamiento, etc.- dan fe de ello y aconsejan la puesta en marcha de medidas de diversificación de la economía en general y del producto turístico ofertado en particular.

Al objeto de examinar el papel desempeñado hasta el momento por las instituciones de desarrollo local en Calp, en el ámbito de la valorización y diversificación de productos turísticos, se examinan algunas medidas llevadas a cabo desde 1997 por la Agencia de Desarrollo Local del municipio, analizándolas desde el prisma que brinda la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter.

El presente artículo se estructura en diversos puntos. Se inicia con una breve revisión de la literatura sobre la valorización y la diversificación de productos turísticos en destinos maduros, haciendo hincapié en la Teoría de la Ventaja Competitiva y el paradigma del potencial endógeno y desarrollo local como marco de referencia para las actuaciones. Posteriormente, se presentan las instituciones de desarrollo local en el municipio de Calp y se examinan las medidas llevadas a cabo por la Agencia de Desarrollo Local de Calp en el ámbito turístico. Finaliza el trabajo con las principales conclusiones.

2. VALORIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS: MARKETING Y COMPETITIVIDAD. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

La literatura no arroja un acuerdo generalizado en torno al concepto de diversificación, siendo fragmentados y controvertidos los hallazgos en esta materia (García M., 2003). Se asume generalmente que cualquier modificación del producto actual que sirva para expandir los mercados potenciales implica que la empresa (destino) está siguiendo una estrategia de diversificación de producto. Por ello se suele concebir la estrategia de diversificación en dos ámbitos complementarios: la diversificación de productos y la diversificación de mercados.

2.1. Diversificación de productos y mercados como estrategia corporativa.

La estrategia de diversificación de productos supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, pudiendo unos y otros estar o no relacionados con los productos-mercados actuales. Las estrategias de diversificación suelen estar impulsadas por tres objetivos principales: crecimiento, reducción de riesgos y rentabilidad (Grant R.M., 1996). Las estrategias de diversificación de productos han sido estudiadas por muchos autores, destacando los trabajos de Ansoff (1976) y Rumelt (1974). De las tipologías propuestas por ambos autores, puede decirse que la diversificación no relacionada es la que supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, ya que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales del destino (García M., 2003).

La diversificación de mercados, por su parte, hace referencia a las alternativas geográficas de crecimiento por las que puede optar una empresa (destino) a la hora de expandir su actividad, es decir, la amplitud con que decide operar, pudiendo ser de naturaleza local, regional, nacional o internacional (Bueno Campos, 1991).

Las ventajas competitivas que se asocian a la diversificación como estrategia organizativa de las empresas son el poder de mercado, las economías de ámbito, las economías de la internalización de transacciones y las ventajas de la información

(Grant R.M., 1996). Sin embargo, la evidencia empírica no demuestra que la diversificación sea siempre una estrategia positiva, sino que, al contrario, manifiesta sus límites, en la medida en que más allá de un cierto punto, niveles altos de diversificación se asocian a una reducción de la rentabilidad, posiblemente debido a los problemas de complejidad que crea la diversificación. Si la estrategia de diversificación falla y no se adecua a las necesidades de los nuevos clientes, podría incluso confundir a los clientes tradicionales de la empresa, generando pérdidas de valor de la marca o su propia canibalización, con la consiguiente pérdida de rentabilidad. Este riesgo es asimilable para los destinos turísticos, por ello, si los destinos quieren utilizar la diversificación como una parte de su adaptación a largo plazo, los objetivos de la misma tienen que ser claros y explícitos y la creación de valor debe ser el criterio exigente y clarificador con el que valorar las inversiones en nuevas oportunidades de negocio. Así, la estrategia de diversificación habrá de tener como restricción el ir necesariamente encaminada y enfocada a satisfacer las nuevas tendencias de la demanda turística, teniendo en cuenta, en cualquier caso, que el turismo de sol y playa no está muerto pero debe ser complementado por otros elementos que respondan a las nuevas preocupaciones de los clientes. Es pues, un problema de continuo reajuste y armonización entre la oferta y la demanda y en definitiva, un problema de creación de imagen, de comunicación sociológica y mediática y de marketing (Fourneau, 1994).

2.2. La diversificación en los espacios turísticos. La vertiente territorial del producto.

El producto turístico es fundamentalmente territorial y la consideración de la variable espacio amplía el marco de análisis y aplicación del marketing, respecto a lo considerado para el ámbito empresarial, puesto que la integridad del concepto destino -entendido como combinaciones de servicios e infraestructuras turísticas (alojamiento, transporte, restauración, entretenimiento, etc.) así como recursos públicos (paisajes, playas, lagos, ambiente, etc.)- conlleva a que el producto turístico para cada potencial turista sea muy subjetivo y dependa en gran medida de su imagen y expectativas del lugar (Bigné Alcañiz et al., 2000). Se concibe así el destino como un territorio especializado, con la particular añadida que, a diferencia del resto de espacios económicos, el territorio organizado por las actividades turísticas y de ocio no sólo es espacio para la producción, basado en la explotación de los recursos, sino que se presenta, a la vez, como espacio para el consumo, desde el momento en que los servicios se prestan in situ y que los ingredientes formales y funcionales -la morfología de escaparate de los espacios de destino- constituyen un aspecto esencial en el atractivo de los lugares y en la propia capacidad de competir para el sector empresarial. Razones para entender la necesidad de compatibilizar ambas vertientes, producción y

consumo, en las interrelaciones dinámicas entre medio ambiente, territorio y turismo (Vera J.F. y Baños C., 2004).

Desde el ámbito local, lo anterior implica la necesidad de integrar la planificación en la gestión pública del turismo, especialmente por las posibilidades que ofrece este marco desde la consideración misma del turismo en la política de desarrollo local (Ivars, 2003). Así, la dimensión territorial y medioambiental es un hecho determinante, tanto para la configuración de los espacios de destino turístico como para garantizar su competitividad (Vera J.F. y Baños C., 2004). El reto para las organizaciones que gestionan el destino es liderar el desarrollo de productos innovadores y crear asociaciones locales para el desarrollo de nuevas experiencias que se orienten en la línea del marketing estratégico del destino. En este contexto, las características del mercado que justifican el seguimiento de la estrategia de diversificación son la incorporación de nuevos consumidores/turistas, amplio conocimiento de los turistas efectivos, incorporación de nuevos destinos turísticos al mercado y mantenimiento del liderazgo en el mercado turístico global. En un plano operativo, las acciones de marketing para adoptar esta estrategia se centran en el desarrollo de nuevos productos/servicios, disponer de una amplia gama de productos turísticos con servicios relacionados, precios en función de la demanda potencial y los costes, posibilidad de control o poder en la distribución turística, integración de diferentes niveles de intermediación y comunicación muy segmentada (Bigné Alcañiz et al., 2000).

2.3. La diversificación como estrategia de reestructuración de destinos.

La utilización de una estrategia de diversificación como elemento para alargar el ciclo de vida de un destino turístico fue propuesta en el trabajo pionero de Butler (1980). Sin embargo, el éxito de esta estrategia fue contestado inmediatamente por Debbage (1990), Haywood (1986) y Hovinen (1981) argumentando que la misma únicamente proporciona al destino una ventaja inicial, ya que cualquier iniciativa innovadora suele ser rápidamente copiada por los destinos competidores. Goodall (1992) sugirió nuevamente en línea con Butler que para garantizar el éxito continuado de los destinos éstos deben diversificar su producto turístico de base. Desde entonces son innumerables los trabajos que han referido esta estrategia en el marco de la reconversión de destinos turísticos maduros, pudiendo distinguir aquéllos que describen y analizan las experiencias de diversificación desde un punto de vista empírico, de aquéllos otros que proponen la estrategia en el marco de diversos planes estratégicos de promoción turística. De la revisión efectuada se desprende que la diversificación es una de las estrategias de reestructuración más intensamente utilizadas por los responsables de los destinos turísticos maduros.

La estrategia de diversificación en destinos turísticos ha sido documentada, entre otros, en los trabajos de Argawal (1997), Bagguley et al (1990), Curtis (1997), Marchena Gómez y Vera Rebollo (1995) y Morgan (1991). Argawal (2002) describe la estrategia de diversificación de tres áreas turísticas del Reino Unido en el marco de un completo análisis de la reconversión de destinos turísticos maduros de este país, utilizando como marco una combinación de la Teoría del Ciclo de Vida del Destino y la Teoría de la Reestructuración. Tras perfilar el estado de declive de los destinos y describir sus causas, analiza la respuesta de los mismos a través de ocho estrategias relacionadas en las que junto a la diversificación aparecen la mejora de la calidad del producto, el reposicionamiento de la imagen del destino, la adaptación, la profesionalización, la preservación, la colaboración y la especialización del producto. La estrategia de diversificación descrita por esta autora para los destinos británicos pasa por la provisión de todo tipo de atracciones con independencia del clima que haga, desarrollar el potencial derivado del patrimonio tradicional, desarrollar el potencial de los deportes acuáticos, desarrollar los “short breaks” (viajes cortos) y todo el potencial de actividades vacacionales, desarrollar un programa de eventos culturales y artísticos, desarrollar el turismo de congresos y potenciar las oportunidades turísticas en temporada baja.

En el ámbito español, desde el trabajo pionero de Mundet (1995) centrado en la respuesta del destino Torroella-l'Estartit a la crisis de finales de los ochenta, que pone de manifiesto el intento por diversificar y diferenciar la oferta mediante el submarinismo como producto a potenciar, con resultados positivos; hasta el más reciente de Díaz F., Bethencourt M. y González O. (2003) que estudian las posibilidades de diversificación de los productos y la segmentación de la demanda turística en la isla de La Palma analizando los desajustes existentes entre la voluntad de contratación declarada por el turista en origen y los servicios realmente contratados en destino (mediante la técnica de análisis estadístico del árbol de decisión CHAID), y en el que concluyen que las acciones de política turística orientadas a la diversificación de productos y servicios turísticos en la isla han de enfocarse hacia una mayor diversificación, sobre todo, en actividades recreativas y una mejor adaptación de los servicios ofertados a las expectativas del turismo alemán; son muchos los autores que analizan la diversificación como estrategia de reestructuración de destinos destacando entre otros los de la Junta de Andalucía (1993), Vera Rebollo, Cruz Orozco y Baños Castiñeira (1995), Baños Castiñeira (1998, 1999), Ferradás S. (2002).

Antón S. (2004) efectúa una síntesis de la situación describiendo las estrategias de diversificación de los productos turísticos en los destinos de sol y playa del mediterráneo español y las zonas insulares españolas. En su análisis encuentra que la década de los noventa ha supuesto la constatación de la existencia

de procesos de cualificación y diversificación de los destinos litorales españoles planteando la hipótesis de que el litoral mediterráneo español se está transformando a partir de la progresiva aplicación de tres generaciones de acciones y políticas que, además de recualificar y diversificar los destinos, están aportando complejidad e innovación y están generando nuevos procesos que requieren atención específica. Las estrategias señaladas por este autor son:

1) la estrategia de la renovación de los destinos y de la cualificación de los establecimientos –y que comprende la reordenación urbanística, la mejora de la calidad urbana y la dotación de infraestructuras-;

2) la estrategia de la singularización a través de la incorporación de nuevos productos -incorporación de instalaciones y actividades de ocio en los destinos (golf, parques temáticos, turismo náutico,...)- y en la que se incluye la diversificación del producto en los destinos litorales mediante el impulso a productos turísticos y alternativas muy concretas que pueden ser variables según mercados y destinos- y

3) la estrategia de sostenibilidad, orientada a la dignificación y aprovechamiento de los valores culturales y ambientales que dotan de identidad a los destinos. Así mismo, pone de relieve que en el intento de alcanzar dicha diversificación se observan dinámicas diferenciadas en los distintos destinos turísticos.

De este modo, mientras el golf se ha convertido en un producto generalizado, ya sea en los propios destinos, en sus entornos inmediatos o en el conjunto de la marca turística de referencia de cada destino, las estructuras e instalaciones que facilitan el desarrollo de otros productos, como son las estaciones náuticas o los parques temáticos, muestran un nivel de implantación mucho menor. Además de éstas, muchas otras líneas potenciadas por los planes de marketing turístico españoles están encontrando lugar en los destinos consolidados de costas. Éste es el caso del turismo de reuniones, convenciones, congresos y viajes de incentivo, que es especialmente importante en destinos insulares como Calvià, Palma de Mallorca, Adeje y Puerto de la Cruz y, en la costa peninsular, Marbella y Torremolinos. Algo parecido ocurre, aunque con menor intensidad, con los productos formativos de carácter cultural como el aprendizaje de idiomas. Por otra parte, el desarrollo de productos de salud vinculados al bienestar tiene solamente un carácter incipiente. Por el contrario, destaca el escaso uso que otros productos turísticos alternativos (como las actividades relacionadas con la naturaleza o la cultura) han tenido como estrategia de diversificación. La principal conclusión que alcanza el autor es que en el ámbito de la diversificación, más que la dotación indiscriminada y clónica de productos, es importante definir para cada destino qué posicionamiento se quiere tener como destino que tiene en el sol y la playa su contenido argumental básico, pero que

se diferencia simbólicamente del resto gracias, precisamente, a la coherencia y dimensionado de sus productos.

En general, del examen de los trabajos señalados se concluye que la diversificación de productos habrá de basarse en productos turísticos de última generación, que deberán estar en consonancia con las nuevas tendencias de la demanda y los nuevos rasgos definitorios de la oferta turística que se caracteriza, entre otras, por la tematización -no únicamente parques de ocio, sino la introducción de esta idea en todo tipo de establecimientos y destinos turísticos-, la adecuación a las potencialidades de los espacios turísticos -rechazando las ofertas estereotipadas que, basadas en la reproducción de las mismas fórmulas una y otra vez, puedan ser consumidas en cualquier destino vacacional de la misma manera o, incluso, que no se distingan de aquellas existentes en los lugares de origen- y la integración de cultura y turismo -teatralización de los recursos, megaeventos, museos vivos, musealización de establecimientos y creación de escenarios temáticos, así como la educación (Baños Castiñeira, 1998).

3. RECURSOS ENDÓGENOS, VENTAJA COMPETITIVA, LIDERAZGO E INNOVACIÓN.

La Teoría de la Ventaja Competitiva (Porter, 1990) ha sido ampliamente utilizada en el análisis competitivo de industrias y destinos turísticos (Perles, 2004). Junto al concepto de clúster, el núcleo central de la teoría es el “diamante” de la competitividad, que comprende los determinantes de la misma, a saber: 1) las condiciones de los factores -posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria-; 2) condiciones de la demanda -tipo de demanda nacional de los productos o servicios, composición, magnitud y pautas de crecimiento y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación-; 3) industrias o sectores conexos o de apoyo -presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos- y 4) estrategia de la empresa, estructura y competencia -condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional, metas (de compañías y empleados) y rivalidad doméstica-. A estos cuatro determinantes se añaden el azar y el gobierno, que pueden influir de manera considerable en el sistema nacional y completan la teoría. Contemplado desde esta perspectiva resulta sorprendentemente amplio el abanico de recursos a disposición de los responsables locales de promover procesos de desarrollo turístico bajo un objetivo de diversificación. Pero resultan necesarias grandes dosis de imaginación para emprender con éxito la ingente tarea de reorientar las inercias y propiciar procesos de innovación que se

traduzcan en incrementos de productividad y ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Para ello habrá que superar la fuerte ignorancia que aún se sigue dando al turismo como sector objetivo de las políticas de innovación (Duro Moreno, 2009), por lo que ésta habrá de surgir de forma endógena de mano de los propios agentes implicados en el proceso de desarrollo local.

4. TURISMO Y DESARROLLO LOCAL EN DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: LA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE CALP Y LA VALORACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO.

A continuación se examinan las principales acciones emprendidas por la Agencia de Desarrollo Local de Calp (ADL) en este destino turístico maduro del litoral mediterráneo español a fin de contrastar en qué medida con su actuación esta institución contribuye a la promoción competitiva del municipio mediante la valoración y diversificación del producto turístico local. Tras analizar sus principales bondades e inconvenientes, se reflexiona sobre el papel que esta institución podría desempeñar en el fomento de la competitividad turística local y se esbozan unas líneas estratégicas que podrían ser aplicadas por las ADL de otros destinos similares en aras a la promoción de una verdadera competitividad turística sostenible a medio y largo plazo.

El ejercicio efectuado se circunscribe a los instrumentos que tienen por misión exclusiva promover el desarrollo local en el municipio de Calp, a saber: la Agencia de Desarrollo Local (órgano municipal directamente dependiente de la Concejalía de Fomento del Ayuntamiento de Calp), el CREAMA (Consortio para la Recuperación Económica de la Marina Alta y la Actividad) que agrupa a casi todas las agencias de desarrollo local de la Marina Alta y la red AFIC (red de Agencias del Fomento de las Iniciativas Comerciales de la Generalitat Valenciana). Igualmente se analizan las acciones emprendidas por la Agencia en el marco de AECIPE (Asociación Española de Ciudades de la Pesca, en la que Calp participa), dado que se efectúan acciones en materia de promoción turística y desarrollo local de este destino. El análisis se sistematiza evaluando las acciones desde la perspectiva del diamante de la competitividad ya mencionada y su vinculación con los procesos de desarrollo turístico local expresados en puntos anteriores.

4.1. La Agencia de Desarrollo Local de Calp y la creación de factores.

La vocación por crear factores se encuentra tras gran parte de las actuaciones emprendidas por la Agencia de Desarrollo Local de Calp desde su creación en 1997, centrándose especialmente en el ámbito de los factores avanzados, puesto que en el marco de los factores básicos otras entidades (sobre todo el Departamento de

Turismo del Ayuntamiento) han jugado papeles tradicionalmente más relevantes.

Entre las muchas actuaciones efectuadas destacan, en primer lugar, las que se vienen efectuando desde 2004 en el marco de AECIPE, consistentes en la creación de productos turísticos complementarios vinculados, en su mayoría, a la intención de ofrecer una alternativa al sector pesquero en clara recesión. El proyecto de ámbito nacional “Las Rutas de la Cultura Marítima” trata de valorizar para convertir en “producto turístico” los elementos municipales vinculados con el mar que pueden ser relevantes desde un punto de vista turístico. Sin embargo, como se ha dicho, es en el ámbito de los factores avanzados en el que la ADL ha desplegado casi toda su actividad, siendo la implantación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y la cualificación de los recursos humanos locales los ejes prioritarios de actuación de la Agencia. Las acciones concretas que dan soporte a estos factores han sido la creación de infraestructura tecnológica (Aula de Informática del Ayuntamiento de Calp, proyecto Cyberdes-Calp, Centro Telemático de Desarrollo Local y el Ayuntamiento Virtual) y las diversas acciones formativas implementadas desde la Agencia en el campo de los oficios tipo “taller” y “turístico” que tan demandados son por el mercado laboral del municipio. Aquí pueden destacarse para el campo del turismo las realizadas a través de los Programas de Garantía Social (P.G.S.) y Talleres de Empleo o los Talleres de Formación e Inserción Laboral (TFIL’s). Cursos de formación en las modalidades de auxiliar Administrativo, especialidad informática (1999), operario de mantenimiento básico de edificios (2001) y albañilería (2002), peluquería (tres ediciones), camarera de pisos, recepcionista de hotel y atención a domicilio son acciones fuertemente vinculadas a la promoción de recursos humanos cualificados para el turismo tanto vacacional como residencial con el que cuenta este municipio que han culminado con importante éxito de inserción socio-laboral.

Las acciones señaladas no agotan el abanico de actividades que en materia de creación de factores avanzados han sido desarrolladas por la ADL. Su intensa participación en la rehabilitación del casco antiguo de Calp (Área de Rehabilitación Integral, 1997), el diseño y ejecución del Plan de Acción Comercial de Calp financiado con los fondos FEDER -y que lleva implícita una reurbanización y mejora de las principales áreas comerciales de Calp- y las diversas acciones promocionales del comercio y los productos típicos de la localidad, son también acciones con un importante impacto turístico que se destacarán más adelante.

Las acciones anteriores van en la línea de lo propugnado por Porter para la obtención de una competitividad basada en ventajas de orden superior, y pueden considerarse desde este punto de vista favorecedoras del perfeccionamiento del modelo de desarrollo turístico al promover la reestructuración del destino mediante la valorización y diversificación de los productos.

4.2. La Agencia de Desarrollo Local de Calp y las condiciones de la demanda.

La conclusión anterior se modifica substancialmente cuando se evalúa el impacto que las actuaciones emprendidas por la ADL han tenido con relación a las condiciones de la demanda en el desarrollo turístico de este municipio, pues son pocas las acciones llevadas a cabo por esta entidad que hayan ido en la verdadera línea de mejorar, en el sentido establecido por Porter, las condiciones de este importante determinante de la competitividad en Calp.

La iniciativa más destacable ha sido, sin duda, la campaña “Peix de Calp”, una acción concebida inicialmente para fomentar el consumo de un producto tradicional de Calp, pero que a nadie escapa que alcanza importantes repercusiones sobre clientes y visitantes en el municipio. El distintivo “Peix de Calp”, signo de calidad, intenta garantizar a los consumidores que el establecimiento que les ofrece este producto es un negocio fiable, que fundamenta su competitividad en un producto tradicional de calidad. Al mismo tiempo, la obtención de este signo garantiza al empresario que la demanda que acude a su establecimiento es una demanda entendida y exigente. Pero más importante que este efecto directo es el efecto indirecto que supone que para llevar a cabo el proyecto se requiere la cooperación de distintos agentes (sector pesquero, sector comercial y hostelero y Ayuntamiento), lo que contribuye a fomentar ese espíritu de clúster para la competitividad.

Otras acciones reseñables en este capítulo son las campañas de dinamización comercial que año tras año se realizan desde la Agencia de Fomento de Iniciativas Comerciales (AFIC). Las mismas se dirigen a promover una nueva cultura de la cooperación entre la iniciativa comercial privada y el Ayuntamiento de Calp, incidiendo principalmente sobre la estrategia, la estructura y la rivalidad empresarial. Pero es evidente que casi todas ellas tienen como objetivo último incrementar el volumen de visitantes a disposición de las empresas calpinas, especialmente en aquellas épocas en las que la afluencia de visitantes es menor.

En todo caso, es evidente que las acciones turístico-promocionales encaminadas a incrementar el volumen de turistas han sido propias del departamento de turismo del Ayuntamiento, mientras que la protección al consumidor, política que alcanza un elevado potencial para favorecer la existencia de una demanda entendida y exigente, ha sido objeto de tratamiento por parte de la Oficina del Consumidor. La conclusión, pues, es que en este contexto las acciones emprendidas, aún importantes, han sido insuficientes. Y del análisis del ejemplo calpino se desprende que si la ADL no tiene la competencia administrativa para desarrollar este tipo de iniciativas con más profundidad, al menos debe transferir estas experiencias a los departamentos municipales con potestad para hacerlas y a influir sobre los mismos para hacerles ver la

importante tarea que para el fomento de la competitividad turística desempeñan.

4.3. La Agencia de Desarrollo Local de Calp y los sectores conexos y de apoyo.

Las actividades de la ADL relacionadas con los sectores conexos y de apoyo al turismo han sido abundantes y variadas a lo largo de estos años. A la ya mencionada iniciativa “Peix de Calp” y a la creación de un Vivero de Empresas de Calp, que implican la participación de diversos agentes o suponen un intento por favorecer la aparición en Calp de nuevas actividades productivas relacionadas con el turismo, deben añadirse todas aquellas acciones que se han emprendido desde la Agencia bien de forma mancomunada con el sector privado de la localidad, bien con otras entidades públicas, que han sido capaces de afectar positivamente la productividad y competitividad turística del municipio. Proyectos destacados en este ámbito son, sin duda, la iniciativa La Marina Alta Emprendedora para la Igualdad –financiada con fondos europeos EQUAL-, el Plan de Acción Comercial de Calp -ya mencionado- y su Comisión de Seguimiento, y las acciones de promoción comercial emprendidas conjuntamente por los Ayuntamientos de Calp, Benissa y Xàbia desde el 2002, en el marco de colaboración iniciado por sus Agencias de Fomento de Iniciativas Comerciales (AFIC).

La iniciativa EQUAL finalizada en 2005 favoreció la integración socio laboral de diversos colectivos desfavorecidos en la Marina Alta a través del autoempleo y la creación de empresas. El proyecto, encuadrado en el segundo pilar de la Estrategia Europea de Empleo, requirió para su puesta en marcha la creación de una plataforma de cooperación, o “Agrupación de Desarrollo” denominada A+DEMA que involucró a las Entidades más significativas del mundo de la inserción socio laboral de la comarca. Esta agrupación supone la aplicación de una metodología innovadora que, extrapolada convenientemente al marco de las actividades turísticas, ofrece un enorme potencial como motor de crecimiento de la competitividad en Calp.

Más interés que lo anterior reviste para este propósito el Plan de Acción Comercial de Calp, al que ya se ha hecho referencia y del que interesa ahora destacar la creación de una plataforma de cooperación (Comisión Mixta de Seguimiento) compuesta por todos los agentes implicados (Corporación Local, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, autoridades autonómicas y nacionales así como Asociaciones de Comerciantes y/o Empresarios, Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, Oficina PATECO) que tiene como función principal velar por el buen desarrollo del Plan. El objetivo final del proceso es la creación de un Centro Comercial Abierto en Calp gestionado por un Gerente de Centros Urbanos. La puesta en marcha de esta gerencia implica la cooperación entre todos los estamentos implicados en el núcleo

urbano para la mejora de este importante espacio del destino, lo que representa un esfuerzo en el sentido establecido por Porter sobre los agrupamientos y los sectores conexos y de apoyo.

Pero lejos de conformarse con el apoyo al agrupamiento local del comercio-turismo, la Agencia de Desarrollo Local de Calp también ha promovido, de forma mancomunada con los Ayuntamientos de Benissa y Xàbia, la puesta en marcha de acciones innovadoras de cooperación puntual entre los tres municipios que han sido el germen de experiencias similares en el ámbito turístico.

Las acciones señaladas suponen la semilla para que otros departamentos e instituciones involucradas en el desarrollo turístico local puedan tomar ejemplo y propiciar la consolidación de un verdadero clúster calpino del turismo.

4.4. La Agencia de Desarrollo Local de Calp y estructura, estrategia y rivalidad de las empresas.

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas es, junto a los factores, el otro determinante en el que más acciones de la Agencia de Desarrollo Local de Calp pueden registrarse.

Respecto a la estrategia, las campañas de dinamización comercial, y más concretamente la campaña conjunta entre los Ayuntamientos de Calp, Benissa y Xàbia a partir de 2002, representan los esfuerzos más avanzados de la Agencia por promover una nueva cultura competitiva donde la cooperación y no la mera rivalidad sea la verdadera guía directriz estratégica de los empresarios del municipio. Se busca así la complementariedad de los recursos y territorios para valorizar el producto turístico ofertado. La “Ruta Comercial del Turismo”, el “Manual Básico del Comerciante” y la celebración de la “I Setmana del Comerç” han sido las acciones más destacadas en este contexto. Para el diseño y ejecución de estas actividades, las distintas Agencias locales han colaborado con sus asociaciones de comerciantes y empresarios, contribuyendo así a fomentar ese espíritu de clúster ya mencionado.

En cuanto a la estructura y rivalidad de las empresas calpinas, la acción más destacable emprendida por la ADL ha sido, sin duda, la puesta en marcha del Vivero de Empresas. El Vivero de Empresas de Calp, ubicado en la arteria principal del municipio, configura un espacio físico que combinando el ofrecimiento de locales para oficinas, formación, asesoramiento y la prestación de servicios, trata de cubrir las necesidades básicas de las Pymes de nueva creación, permitiendo mejorar sus expectativas de supervivencia.

En una línea similar a la anterior, se encuentra la labor de asesoramiento y tramitación de todo tipo de subvenciones en materia de creación de empresas así como los Servicios Integrados para el Empleo y las acciones OPEA’s emprendidas desde CREAMA. Son estas acciones integrales que permiten sondear, año tras año, entre el colectivo de desempleados de Calp, aquellas personas con motivación y capacidad suficiente para buscar su

integración socio laboral por la vía del autoempleo, siendo considerables las empresas que han surgido en Calp por esta vía.

Estas acciones han contribuido a incrementar la rivalidad empresarial de este municipio por vía de la promoción del espíritu empresarial y el apoyo a la creación de nuevas empresas, en consonancia con lo propugnado por Porter para esta línea.

5. CONCLUSIONES.

Este trabajo muestra la necesidad de adoptar enfoques innovadores en las estrategias de recualificación de los destinos turísticos maduros de sol y playa. La estrategia de diversificación y valorización de productos se demuestra adecuada para solucionar los problemas de competitividad que las nuevas tendencias de la demanda y la aparición de nuevos destinos emergentes están provocando sobre los destinos tradicionales del litoral español. Igualmente, el trabajo pone de manifiesto que la consideración del marco teórico de la ventaja competitiva de Porter, facilita la consideración de un espectro amplio de recursos endógenos que deben ser la base de los procesos de desarrollo sostenible. La experiencia de las instituciones de desarrollo local en Calp arroja importantes lecciones para aquellas instituciones que quieran favorecer bien la reestructuración de destinos maduros mediante la diversificación, bien el surgimiento de procesos de desarrollo turístico competitivamente sostenibles basados en sus propios recursos endógenos. Las más importantes son las que se expresan a continuación.

La primera conclusión es que la Teoría de la Ventaja Competitiva es un marco adecuado para anclar la explicación del éxito de los procesos de desarrollo turístico en general, y especialmente adecuado cuando los mismos se implementan desde la base de los recursos endógenos disponibles. La teoría facilita la adopción de una perspectiva amplia a la hora de elaborar posibles planes estratégicos de diversificación y valorización de productos y destinos turísticos. En este sentido, la promoción de procesos de diversificación y desarrollo turístico basados en recursos endógenos implica una concepción amplia de los mismos y potenciar, de forma simultánea, el desarrollo y buen funcionamiento de todos los elementos de su diamante competitivo. Únicamente una acción concertada e integral sobre el conjunto de los determinantes será capaz de promover una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En segundo término, el estudio de caso calpino pone de manifiesto que la Agencia de Desarrollo Local de Calp se ha especializado en la creación de factores avanzados y en la mejora de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tal vez, los determinantes más relacionados con la concepción original y estrecha de “Desarrollo Económico Local” que inspiró la puesta en marcha de estas entidades por parte de los ayuntamientos. Por el

contrario, los sectores conexos y de apoyo, y la demanda, han merecido una menor atención. Evidentemente, dada la importancia que ambas alcanzan para la promoción de la competitividad turística, éstas deben ser vías de actuación a potenciar por la ADL municipal. El refuerzo del clúster deberá ser una tarea prioritaria de la Agencia como condición básica para recualificar el producto turístico local.

En tercer lugar, es evidente que la práctica totalidad de las políticas implementadas desde el ayuntamiento tienen repercusiones sobre la competitividad turística del municipio. La política fiscal, la política urbanística, la política medioambiental, la promoción cultural, la promoción deportiva, la promoción económica,... son políticas que afectan al producto turístico ofrecido por los destinos, y lo cierto es que hasta ahora las ADL, a pesar de ser instituciones que gozan de un alto grado de cualificación profesional, han gozado de escaso grado de implicación. El caso de Calp muestra cómo la labor desarrollada por las agencias hasta este momento se ha restringido al campo de actuación más estrecho de la promoción económica local que originó su nacimiento. Así pues, de nuevo se hace evidente que las instituciones especializadas en el desarrollo local habrán de marcarse objetivos más ambiciosos en este contexto. Si el turismo es el sector fundamental de desarrollo de los destinos litorales del mediterráneo español, las ADL no podrán permanecer de espaldas a esta realidad y deberán asumir el reto abriéndose hueco en sus ayuntamientos, ampliando su ámbito de actuación y desarrollando aquella clase de proyectos que obliguen a la necesaria coordinación entre departamentos municipales por un lado, y agentes externos del clúster turístico por otro. Consejos Sectoriales, Gerencia de Centros Urbanos, Bussiness Improvement Disctricts, Agrupaciones para el Desarrollo de Proyectos Europeos, o Pactos Territoriales para el Empleo, son buenos ejemplos en este sentido.

En definitiva, planificación estratégica, innovación, refuerzo del clúster y competitividad, se hacen imprescindibles para garantizar la sostenibilidad de los destinos turísticos existentes y para promover procesos de diversificación y recualificación en aquellos que por el paso del tiempo han perdido los atractivos originales que dieron inicio a su despegue turístico y de aquellos lugares que opten por primera vez, por medio de sus recursos endógenos, por el turismo como una vía de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA.

- ANTÓN CLAVÉ S. (2004): “De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral”. En *Papeles de Economía Española* nº 102 (2004) pp. 316-333.
- ANSOFF H.I. (1976): “La estrategia de la empresa”. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Traducción de Corporate Strategy. Mc Graw-Hill (1965)
- ARGAWAL S. (1997): “The Public Sector: Planning for Renewal”. En *The Rise and Fall of British Coastal Resorts*. G Shaw and A. Williams, eds. Pp:117-158. London: Cassell.
- ARGAWAL S. (2002) “Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle”. En *Annals of Tourism Research*, Vol 29, Nº 1 pp:25-55.
- BAGGULEY P., J. MARK-LAWSON, D. SHAPIRO, J. URRY, S.WALBY, AND A. WARDE (1990): *Restructuring Place, Class and Gender*. London: Sage.
- BAÑOS CASTIÑEIRA C.J. (1998): “La oferta turística complementaria en los destinos turísticos alicantinos: implicaciones territoriales y opciones de diversificación”. *Investigaciones Geográficas* nº 19 pp:85-103
- BAÑOS CASTIÑEIRA C.J. (1999) “Modelos turísticos locales: análisis comparado de dos destinos de la Costa Blanca”. *Investigaciones geográficas* nº 21 pp: 35-58
- BIGNÉ ALCAÑIZ E. FONT AULET X. Y ANDREU SIMÓ L. (2000): *Marketing de destinos turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Ed. ESIC.
- BUENO CAMPOS (1991): *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide.
- BUTLER R. (1980): “The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources”. En *Canadian Geographer* 24: 5-12.
- CURTIS S. (1997): “Seaside Resorts: Spanish Progress and British Malaise”. En *Insights* C9-18 London: British Tourist Authority/English Tourist Board.
- DEBBAGE K. (1990): “Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas.” *Annals of Tourism Research* 17:513-527.
- DÍAZ PÉREZ F.M., BETHENCOURT CEJAS M.Y. Y GONZÁLEZ MORALES O. (2003): “Diversificación de productos y segmentación de la demanda turística en la isla de La Palma: aplicaciones de cara a la política turística. *PASOS Revista de Turismo y patrimonio cultural*. Col 1 nº 2 pp. 195-204.
- DURO MORENO J.A. (2002): *Índice UAB de actividad turística*. Escola Universitaria de Turisme i Direcció Hotelera. Vía Internet.
- FERRADAS S. (2002): “El turismo náutico en el Mediterráneo”. *Cuadernos de Turismo*, 9 pp: 19-32

- FOURNEAU, F. (1994): “Des nouvelles motivations des touristes aux nouveaux produits touristiques: une difficile réadaptation permanent”. En *Desarrollo regional y crisis del turismo en Andalucía: Actas del simposio hispano-francés*. Almería 25-29 junio de 1991 / Coord. Por Francis Fourneau, Andrés Miguel García Lorca.
- GRANT R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas.
- GARCÍA SOTO M.A. (2003): El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia de las cajas de ahorro españolas. Tesis doctoral. Vía Internet (www.eumed.net/tesis)
- GOODALL B. (1992): Coastal Resorts: “Development and redevelopment”. *Built Environment*, 18:5-11.
- HAYWOOD M. (1986): “Can the Tourist Area Cycle of Evolution be Made Operational?” *Tourism Management* 7:154-167.
- HOVINEN G. (1981): “A Tourist Cycle in Lancaster County, Pennsylvania”. *Annals of Tourism Research* 25-238-286.
- IVARS BAIDAL, J.A. (2003): *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Ed. Síntesis.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (1993): Plan DIA. Plan de Desarrollo Integral del turismo en Andalucía. Sevilla.
- KOTLER P. (1995): *Dirección de Marketing*. Ed. Prentice Hall.
- LÓPEZ F.J. (2000) “Chiclana de la Frontera” en *La actividad turística española en 1999*. AECIT 468-471
- MARCHENA GÓMEZ M. (1995): “Los procesos de reestructuración de la industria turística a escala global” *Estudios Regionales* nº 43 pp: 239-259.
- MARCHENA GÓMEZ, M., VERA REBOLLO F. (1995): “Coastal Areas: Processes, Typologies, Prospects.” En *European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring*. A.Montarai and A.Williams, eds, pp-111-126. Chichester: Wiley.
- MORGAN M. (1991): “Dressing Up to Survive” En *Tourism Management* 12:15-20.
- MUNDET LL. (1995): “Torroella-l'Estartit. El turisme i els seus cicles”. *Revista de Girona* nº 173 noviembre diciembre 1995.
- PERELLI, O. (2002): “Ordenación territorial y turismo” en *Economistas*, 92: 55-56.
- PERLES RIBES (2004): *Turismo, ventaja competitiva y desarrollo local*. Tesis Doctoral. Departamento Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante.
- PORTER M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance* Harvard University Press.
- VERA REBOLLO J.F. Y BAÑOS CASTIÑEIRA C.J. (2004): “Turismo territorio y medio ambiente. La necesaria sostenibilidad”. En *Papeles de Economía Española* nº 102 (2004) pp. 271-286.

- VERA REBOLLO J.F. Y MONFORT MIR V.M. (1994):
“Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: la experiencia de la Comunidad Valenciana” en *Estudios Turísticos*, 123: 17-45.
- VERA REBOLLO J.F. CRUZ OROZCO J. Y BAÑOS CASTIÑEIRA C.J. (1995): “Turismo y organización del territorio: desajustes de un modelo de implantación y nuevas estrategias”. *Cuadernos de Geografía* nº 58 pp: 439-474.