

## RENOVACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS, EXPERTOS Y GRUPOS DE INTERÉS, DISCURSO GLOBAL-LOCAL Y ESCENARIOS DE FUTURO: EL CASO DE BENIDORM<sup>1</sup>

RENOVATION OF MATURE TOURIST DESTINATIONS, EXPERTS AND STAKEHOLDERS, GLOBAL-LOCAL DISCOURSES AND FUTURE SCENARIOS: THE CASE OF BENIDORM

**Isabel Rodríguez Sánchez**

Project Manager and Researcher, Institute for Tourism Research, University of Alicante

[isabel.rodriguez@ua.es](mailto:isabel.rodriguez@ua.es)

**Ana María Conejero Quiles**

Graduate in Sociology at the University of Alicante

[amcq@alu.ua.es](mailto:amcq@alu.ua.es)

### RESUMEN

En este estudio se ha llevado a cabo una aproximación cualitativa a los discursos producidos por expertos y *stakeholders* locales de un destino maduro como Benidorm sobre aspectos clave vinculados a los conceptos de madurez y renovación de destinos turísticos. Se ha tratado de establecer una clarificación conceptual de los términos a partir de la opinión de los expertos y contrastar los principios teóricos obtenidos con la percepción de dos grupos de interés locales: empresarios turísticos y responsables de la gestión turística. Así, desde una doble vertiente, teórica y práctica, se aborda en este artículo el concepto de la renovación de destinos maduros.

### PALABRAS-CLAVE

Renovación, Destino Turístico Maduro, Investigación Cualitativa, Expertos, Stakeholders.

### ABSTRACT

In this study a qualitative approach to the discourse of experts and local stakeholders of a mature tourist destination – Benidorm - has been taken, focusing on two key concepts attached to maturity and renovation of tourist destinations. This paper tries to clarify both concepts taking as a starting point the opinion of experts and then contrasting them with the perception of local stakeholders: economic and tourist management agents. Thus, from this double point of view the concept of renovation of mature destinations is tackled.

---

<sup>1</sup> La presente comunicación se ha realizado en el marco del proyecto de investigación “Renovación de los destinos turísticos consolidados del litoral: nuevos instrumentos para la planificación y gestión” (RENOVESTUR), que se desarrolla en el seno del Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la UA, en el marco del Plan Nacional I+D+I 2008-2011 del Ministerio de Ciencia e Innovación.

**KEYWORDS**

Renovation, Mature Tourist Destination, Qualitative Research, Experts and Stakeholders.

**1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

En el marco teórico de la evolución de los destinos turísticos muchas son las teorías que pretenden explicar el dinamismo de los destinos turísticos, desde el planteamiento de modelos de referencia como el de Butler (1980) que permiten identificar estadios de evolución diferentes (descubrimiento, inicio, desarrollo, consolidación, estancamiento y, tras esta última fase, declive o rejuvenecimiento), a planteamientos deterministas que sugieren el declive irreversible de los destinos de sol y playa españoles cuyo desarrollo se inició en los sesenta y que hoy constituyen destinos maduros (Knowles y Curtis, 1999). El punto de partida de esta investigación es la madurez de los destinos turísticos, entendida como una fase que requiere capacidad de adaptación a los cambios y desde la que se puede transitar hacia la decadencia pero también reorientarse hacia la reinención mediante políticas de renovación, reestructuración y recualificación (Ivars, 2003). Por otro lado, a la madurez de los destinos turísticos litorales españoles, algunos de los cuales presentan importantes problemas estructurales asociados a su larga trayectoria y modelo desarrollado, se unen aspectos como los cambios en los hábitos de viaje y patrones de comportamiento que se vienen advirtiendo desde finales de los 90 (Perelli, 2004: 93) que obligan a la renovación para no perder competitividad. De hecho, a nivel nacional, la reestructuración y renovación de los destinos turísticos consolidados es una necesidad ampliamente reconocida por agentes públicos y privados, ante la sensación generalizada de cambio y percepción de crisis de algunos modelos y destinos turísticos, que se ha evidenciado en una pérdida de rentabilidad empresarial y social (Vera et al., 2011). Así, se recoge en la política turística española orientada a este aspecto desde la planificación turística (Plan del Turismo Español Horizonte 2020 o las recientemente aprobadas bases preliminares para abordar un Plan de revalorización de los destinos del litoral mediterráneo, Baleares y Canarias), los instrumentos operativos en ella contemplados tanto normativos (Real Decreto 1916/2008 de 21 de noviembre por el que se regula la modernización de destinos maduros) como ayudas específicas para empresas y municipios, así como los proyectos piloto de recualificación integral de destinos maduros iniciados.

En este marco de trabajo, el objetivo de esta investigación ha sido realizar un acercamiento al concepto de la renovación de destinos maduros a partir del análisis discursivo de diferentes expertos y stakeholders o grupos de interés vinculados al tema objeto de estudio, incorporando una doble vertiente teórica y práctica y tomando como referencia la teoría de los stakeholders o de las partes interesadas. De esta forma, se ha tratado de establecer una clarificación conceptual de dos aspectos clave: renovación y madurez así como trasladar los principios teóricos de la renovación al ámbito local de un destino maduro del litoral mediterráneo español, Benidorm, seleccionado por su singularidad como destino turístico y por ejemplificar la situación de los centros surgidos en el área mediterránea, durante los años sesenta del pasado siglo, con el despegue del turismo de masas (Vera et al., 2011). Benidorm ha introducido progresivamente nuevos atractivos (ocio temático y familiar, golf, eventos, etc.) y ha demostrado contar con un cierto dinamismo enfocado a su renovación como destino turístico. Para ello, se toma como referencia la teoría de los stakeholders o de las partes interesadas, planteada de forma pionera por Freeman (1984) y aplicada al ámbito de la empresa, que define el término stakeholder como cualquier grupo o individuo que puede tener una influencia o verse influenciado por el logro de los objetivos organizacionales. Esta teoría se ha trasladado en numerosas ocasiones al ámbito turístico, a partir de la identificación de actores

principales para su colaboración y participación en los procesos de planificación y desarrollo turístico, haciendo que dichos procesos sean más participativos y consensuados (Sautter y Leisen, 1998; Williams et al., 1998; Medeiros de Araujo y Bramwell, 1999). Por su parte, Bryson y Crosby (1992) sacan el concepto del ámbito exclusivamente empresarial y lo extienden a cualquier persona, grupo u organización que se ve afectada por las causas o consecuencias de un aspecto. Esta definición sirve para los propósitos de este estudio y en base a ella se determinan dos grandes grupos de stakeholders provenientes, por un lado, del ámbito empresarial que se ven afectados por la madurez de un destino y su necesidad de renovación, y, por otro lado, del ámbito de la gestión pública (representantes políticos y técnicos) en los que recae la responsabilidad de gestión y cuyas actuaciones y políticas deberían verse influenciadas por la situación de madurez de un destino, por sus causas y sus consecuencias. Por tanto, desde la perspectiva de esta teoría, un destino turístico puede considerarse como un sistema abierto de múltiples actores (privados y públicos) e interdependientes (la acción de una de las partes genera impactos sobre las otras) (Pulido, 2006: 151).

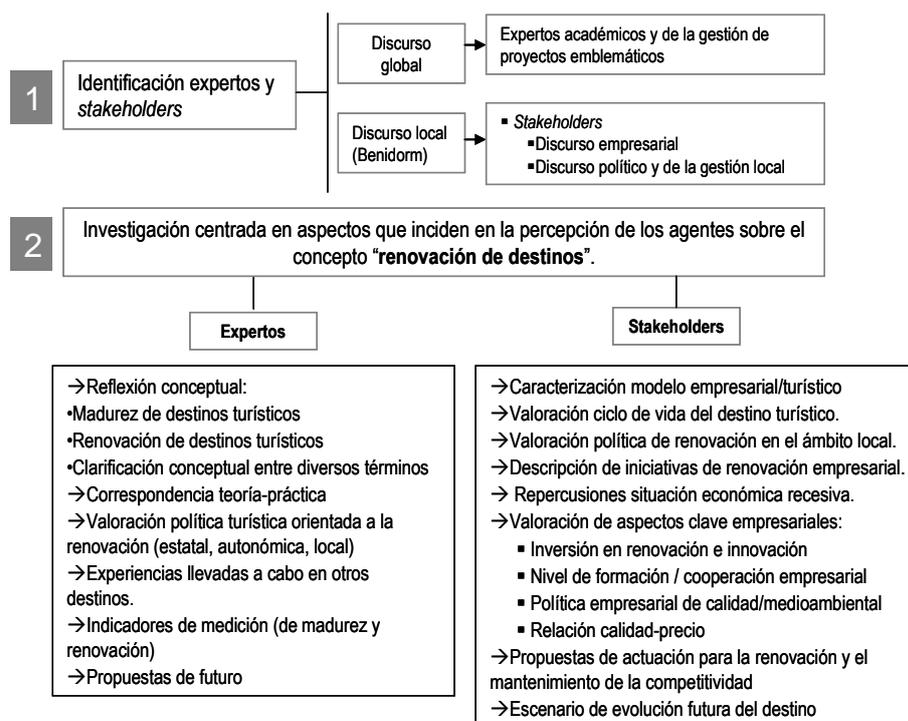
## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio trata de realizar una aproximación cualitativa al concepto de la renovación de destinos turísticos que han alcanzado una evidente madurez en su ciclo de vida a partir del análisis interpretacional de diferentes discursos procedentes de dos colectivos: expertos académicos y *stakeholders* del ámbito local, capaces de realizar una aproximación teórica y de aportar una visión práctica del tema objeto de estudio respectivamente. El acercamiento a ambos colectivos a partir de entrevistas en profundidad semiestructuradas y envío de cuestionarios on-line ha permitido estructurar la investigación en dos fases: una primera fase que recoge las valoraciones del grupo de expertos procedentes del ámbito académico y de la gestión de proyectos emblemáticos de renovación, con una trayectoria investigadora y experiencia en el tema que avala la validez de sus reflexiones y aportaciones. El análisis de sus discursos ha permitido obtener una visión amplia y global del concepto de renovación de destinos maduros que, a su vez ha permitido contextualizar e interpretar cuestiones esenciales de una segunda fase que incorpora una perspectiva local práctica, centrada en la valoración de diferentes *stakeholders* o grupos de agentes con capacidad de contribuir e influir en el proceso de planificación y renovación turística de un destino, tanto desde del punto de vista empresarial como de la gestión local, concretamente, dos grupos diferenciados:

- Agentes económicos procedentes del ámbito empresarial local, como directores y propietarios de establecimientos independientes o grupos hoteleros y representantes de asociaciones empresariales turísticas.
- Por otro lado, agentes del ámbito de la gestión local, entre los que se ha contado con responsables políticos y técnicos municipales con competencias en turismo y áreas vinculadas (urbanismo, escena urbana y medio ambiente). Se ha incorporado a este grupo el discurso de la figura del gestor de un ente mixto de gestión creado recientemente en el destino y con representación tanto pública como del sector empresarial local.

Una vez identificados los expertos y *stakeholders*, se procedió a la realización de entrevistas y envío de cuestionarios, habiéndose conseguido un total de 35 valoraciones. Las entrevistas se centraron, dependiendo del colectivo, en una serie de bloques temáticos que contenían aspectos que podían vincularse al concepto de la renovación como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Etapas y aspectos clave de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, destacar que el proceso de análisis se ha basado en una primera toma de contacto con la información recabada, detección de estructuras y conjeturas argumentales, codificación del contenido y creación de categorías, códigos y familias, para lo que se ha utilizado como herramienta de trabajo el Atlas.ti que permite gestionar de forma óptima la información para su interpretación final.

### 3. PRINCIPALES RESULTADOS

Como se ha comentado previamente, la investigación es amplia y se centra en numerosos aspectos por lo que en esta comunicación únicamente se muestran los resultados vinculados a algunos aspectos relevantes y se incorporan los argumentos explicativos y las líneas discursivas más representativas a ellos asociadas.

#### 3.1. PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LOS CONCEPTOS DE MADUREZ Y RENOVACIÓN

El análisis discursivo de los expertos sobre el concepto de madurez de un destino turístico muestra posturas diferenciadas frente al mismo. Algunos entrevistados equiparan la madurez con la obsolescencia, considerando que los destinos han perdido actualidad y se inadecuan totalmente a los requisitos actuales del mercado. Las valoraciones más negativas los describen con características próximas al declive, considerando que la obsolescencia que les caracteriza genera un auténtico círculo vicioso para las empresas y la sociedad local: obsolescencia física y del servicio, pérdida de

visitantes e ingresos y disminución de la inversión. En estas valoraciones, el agotamiento se asocia a la pérdida de productividad del destino. Existen otras valoraciones con menor grado de criticidad que plantean la madurez como paralización del crecimiento y existencia de ciertos rasgos de obsolescencia de la oferta turística y en la escena urbana, de forma que el destino comienza a expresar una necesidad de intervención a través de políticas de renovación. Sin embargo, otras valoraciones eluden su asociación con elementos negativos y, por el contrario, lo asocian a aspectos positivos como la trayectoria turística en el tiempo o el reconocimiento internacional, la capacidad de resiliencia de los destinos derivada de la experiencia adquirida y el elevado número de *stakeholders* involucrados en el sector, o bien se percibe como una oportunidad de alcanzar un determinado equilibrio.

**Cuadro 1. Posición de los expertos frente al concepto de madurez de destinos**

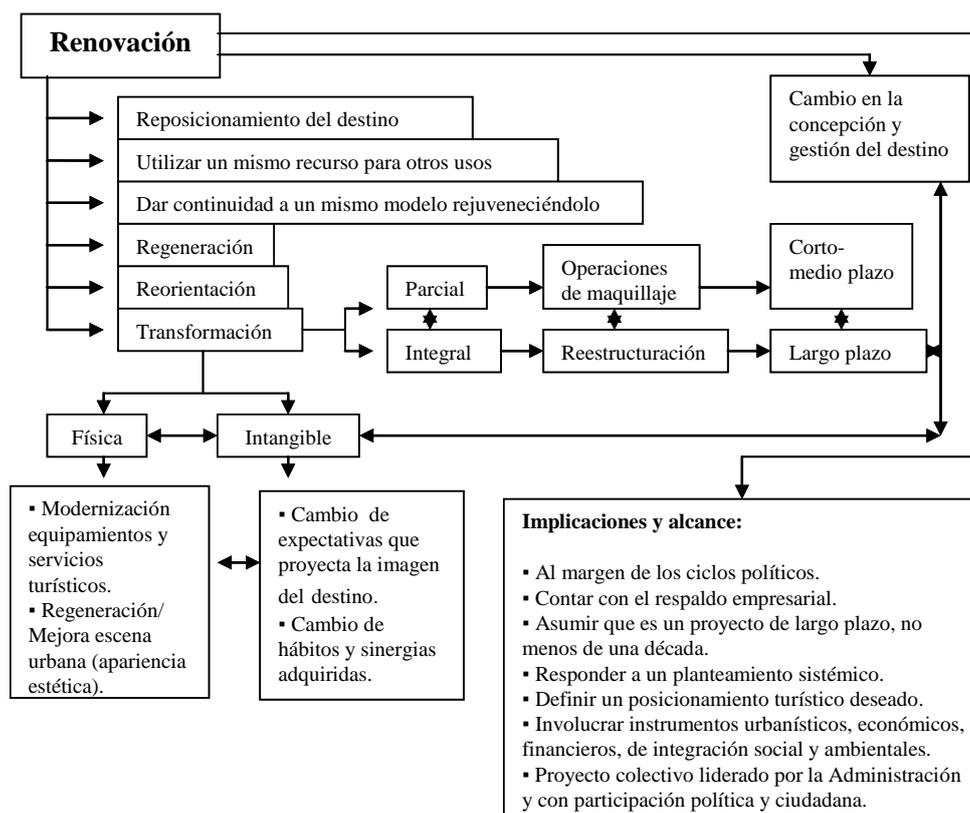
Madurez = connotación muy negativa	Madurez ≠ connotación negativa
<p>“Destino en el que converge la <b>obsolescencia</b> de sus activos y servicios turísticos, junto con el declive de sus espacios urbanos, provocando una pérdida paulatina de los ingresos procedentes de la afluencia de visitantes, limitando las inversiones necesarias para su reposicionamiento”.</p> <p>“Un destino que ya no aporta nada nuevo. Que está agotado, que cumplió los objetivos para los que fue creado, o por los que se constituyó. En este momento se mantiene haciendo lo mismo que venía haciendo desde el principio, y no ha evolucionado. Se añaden síntomas de <b>obsolescencia</b>, de agotamiento físico de un destino, en el que ya cabe menos respaldo, cada vez es menos productivo”.</p>	<p>“La madurez puede ser interpretada como oportunidad de equilibrio. Con ella se puede alcanzar mayor rentabilidad económica y socio ambiental”.</p> <p>“Un destino turístico con turismo desde hace muchos años, con más de 30 años de tradición turística. También un destino muy conocido a nivel internacional. En mi opinión el calificativo de maduro no es un término negativo.</p> <p>“La madurez es señal de éxito y, en símiles biológicos, es síntoma del aumento de la esperanza de vida de un destino turístico. No hay que olvidar que en los destinos maduros se acumula una experiencia y know how turístico, que en ocasiones han generado imágenes de marca o de destino consolidadas, que han organizado un sistema turístico de éxito, que tienen experiencia de décadas en la comercialización de servicios turísticos, capacidad de reacción y adaptación ante los momentos de cambio de los mercados y que contienen un elevado número de agentes sociales, públicos y privados, integrados en el sector turístico”.</p> <p>“Un destino maduro es aquel que cuenta con una oferta muy consolidada en el mercado, una demanda muy consolidada hacia el destino al igual que un posicionamiento claramente marcado en términos de la imagen que ofrece y de la percepción que sobre él tiene el visitante. Ha realizado una trayectoria en un tipo de producto con el que ha alcanzado un tipo de eficiencia concreta, que no tiene que ser el óptimo, pero sí un tipo de eficiencia donde sus agentes se sienten a gusto trabajando.”</p>
Madurez = connotación negativa	
<p>Aquel que lleva funcionando más de una generación (más de 30 años) que pudiera presentar elementos de obsolescencia o de cierta antigüedad en la oferta de la planta hotelera, de la planta turística en general y donde el espacio soporte del destino comienza a expresar necesidades de renovación en términos edificativos y urbanos”.</p> <p>“Un destino turístico maduro sería aquel que, habiendo ya alcanzado un grado importante de desarrollo (en la relación entre la oferta y la demanda, y su visibilidad como destino) se encuentra en una fase o período de crecimiento marginal o incluso de estancamiento. El aumento de la demanda turística ya no se produce al ritmo de períodos anteriores y se produce a expensas de un deterioro de la relación coste-beneficio de la inversión”.</p>	

Fuente: Elaboración propia

De estas y otras definiciones aportadas por los expertos, se han identificado una serie de variables que permiten identificar el grado de madurez de un destino. Del lado de la demanda, el descenso del número de visitantes, el incremento de las estancias de corta duración, la transición hacia visitantes con menor poder adquisitivo y que generan menor gasto en destino o el incremento de la estacionalidad. Otra de las variables mencionadas que indican madurez es el tiempo de trayectoria como destino turístico, o la aparición de transformaciones urbanas de carácter post-turístico vinculadas a procesos de degradación.

Por lo que respecta al concepto de renovación, se ha creado un mapa conceptual que integra los aspectos más relevantes procedentes de los diferentes discursos. En él se aprecia cómo la renovación puede concebirse como un proceso de reposicionamiento en el mercado, en el sentido de devolver la competitividad perdida al destino turístico lo cual puede implicar una apuesta por segmentos de mercados distintos a los habituales. Asimismo, se asocia al aprovechamiento de los recursos existentes para dotarles de un uso diferente o para integrarlos en ofertas mejoradas basadas en la complementariedad de otros recursos. En otros casos, los expertos han concebido el proceso de renovación como una transformación del destino turístico que implica la oferta de un producto distinto orientado a otros segmentos de demanda y que adquiere una doble perspectiva: la transformación física que implica la modernización de equipamientos y servicios turísticos que muestren signos de obsolescencia por el uso y paso del tiempo y actuaciones de mejora de la escena urbana; y la transformación intangible más relacionada con la necesidad de cambio de la imagen que proyecta un destino incorporando nuevos conceptos y estrategias en su promoción de forma genere un cambio en las expectativas del visitante. También hace referencia a la necesidad de cambio de los hábitos adquiridos y sinergias negativas generadas que se han ido asentando en la propia dinámica de evolución del destino y que podrían mejorar a partir de la formación y de la optimización de la experiencia adquirida. Asimismo, los discursos se agrupan en torno a la dimensión que debe adquirir la renovación en base al grado de transformación que se genera en el proceso, por lo que ésta puede ser parcial o integral. Una transformación del destino parcial se asocia a un cambio superficial, a intervenciones de poco calado o, en términos de algunos expertos “operaciones de maquillaje” puntuales. Por el contrario, una transformación integral supone una auténtica “reestructuración” del modelo turístico existente hasta el momento, un término, el de la reestructuración, que se ha utilizado en numerosas ocasiones para referirse a renovaciones de carácter integral. Cabe destacar que los discursos coinciden en que los verdaderos procesos de renovación deberían consistir en una transformación integral de los destinos turísticos. Por otro lado, de la mayoría de los discursos también se extrae que la renovación adquiere una dimensión temporal ya que para conseguir una renovación integral del destino o reestructuración debe adoptarse la óptica del medio-largo plazo en la planificación y gestión de proyectos. Las intervenciones a corto plazo sólo pueden ser las de menor calado y capacidad transformadora. Por último, cabe destacar que los discursos convergen en torno a la idea de que afrontar con éxito la renovación de un destino turístico requiere un cambio en la tradicional forma de concebirlo y gestionarlo. A su vez, este cambio de filosofía enlaza directamente con el alcance y las implicaciones que deben presentar los proyectos de renovación entre las que destaca la necesidad de contar con la participación ciudadana y la implicación política en conjunción con el sector empresarial, la articulación de diferentes esferas (económica, medioambiental, social, etc.), la implicación de una perspectiva de cambio a largo plazo y la adopción de una perspectiva más holística en cuanto a la planificación y gestión de proyectos.

Figura 2: Mapa conceptual sobre la renovación de destinos turísticos maduros



Fuente: Elaboración propia

Por último, destacar que a los entrevistados se les pidió que matizasen la diferenciación entre los conceptos de reestructuración, renovación y cualificación, pues con normalidad se utilizan de manera indistinta y sustitutoria. De dicha distinción, se ha obtenido que la diferencia más sustantiva se basa en la jerarquía sobre el alcance que cada proceso comporta y que sintetiza perfectamente la aportación del siguiente experto: “En un análisis muy académico, tienen un orden decreciente en ambición y calado. Por reestructuración parece quererse dar a entender un cambio radical; por ejemplo en términos de compromiso ambiental y social, o menos ambiciosamente -pero más comúnmente- de segmento de mercado. La renovación remite a la idea de dar continuidad a un mismo modelo rejuvenecido, lo que implica que podría repetirse el proceso de desembocar en una nueva fase de madurez o decadencia. Y la recualificación se asocia a los planes de “modernización”, mediante inversiones de mejora que incrementen la calidad del producto sin ningún compromiso socio ambiental”.

### 3.2. PERCEPCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DE BENIDORM SOBRE ASPECTOS CLAVE VINCULADOS AL CONCEPTO DE RENOVACIÓN

Una vez realizada la aproximación teórica al concepto de la renovación, se ha tratado de abordar dicho concepto desde la percepción de los grupos de interés de un destino maduro como es Benidorm y, en apretada síntesis, se muestran los resultados más significativos.

**>> Percepción sobre la fase de evolución del destino turístico**

Inicialmente, se pidió a los entrevistados identificar en qué fase de evolución situarían a Benidorm, tomando como referencia las fases que contempla el modelo del ciclo de vida de Butler, partiendo de la premisa de que la necesidad de renovación percibida vendría determinada y condicionada por la fase de evolución en la que los agentes locales situaran al destino. De las respuestas se infiere que el sector empresarial considera mayoritariamente que Benidorm se encuentra en una fase de estancamiento aunque también destacan las valoraciones con alto grado de disparidad, oscilando entre las más pesimistas que consideran que el destino se encuentra en una fase de declive o los que, por el contrario, opinan que se encuentra en fase de rejuvenecimiento gracias a los nuevos atractivos introducidos en el destino (ocio temático o golf) y la mejora de infraestructuras (paseo de la playa de Poniente) que muestran el dinamismo y la capacidad de rejuvenecimiento del mismo (aunque algunas de estas opiniones forman parte del discurso político).

**Cuadro 2. Fase de evolución actual del destino Benidorm percibida por los *stakeholders***

<b>Stakeholders</b>	Fase de evolución del destino Benidorm (nº de respuestas coincidentes sobre una misma valoración)
<b>Ámbito empresarial</b>	Fase de estancamiento (5) Fase de consolidación (3) Fase de declive (2) Fase de rejuvenecimiento (2)
<b>Ámbito gestión local</b>	Fase de rejuvenecimiento (2) Fase de declive (1) Fase de estancamiento (1)

Fuente: Elaboración propia

**>> Valoración de aspectos clave del sector empresarial turístico**

Entender los procesos de renovación que tienen lugar en el sector empresarial resulta clave para comprender el alcance de la renovación del propio destino turístico, por lo que se ha tratado de conocer la valoración del sector a partir de una serie de aspectos clave como la inversión que se realiza en renovación e innovación, el nivel de formación de los empresarios y de cooperación empresarial así como la relación calidad/precio de sus ofertas. En líneas generales, la mayor parte de los entrevistados considera que la inversión en renovación que está efectuando el sector empresarial, y especialmente del hotelero, es elevada, mantiene una tendencia positiva y se considera necesaria para garantizar la supervivencia empresarial: “los niveles de inversión son muy elevados”; “Se está viendo un aumento importante de renovación de la planta hotelera”; “la gente tiene claro que hay que renovarse o morir” (Empresarios hoteleros). Otro aspecto vinculado al proceso de la renovación, es la innovación como eje estratégico que favorece dicho proceso y, en relación al mismo, la mayoría de los entrevistados considera que se invierte poco en innovación al tratarse de un aspecto incipiente en el que se debe seguir trabajando con mayor intensidad: “Aquí hay mucho por hacer. No se ha hecho nada” (empresario hotelero); “Inversión en innovación lo justo, es una asignatura pendiente” (Asociación jóvenes empresarios); “Inversión modesta. El empresario de Benidorm es inquieto por naturaleza, pero quizá no toma la iniciativa en el tema, deja que sean otros los que investiguen e

innoven y después se adoptan esas innovaciones” (Asociación empresarial). Tan sólo una minoría considera que la inversión es creciente y que ésta se está centrando en la comercialización a través del uso de las nuevas tecnologías, lo cual plantea nuevas posibilidades para una futura comercialización más directa: “la inversión en I+D+i es cada vez mayor (formación, temas web) que abren grandes posibilidades para que Benidorm deje de ser un destino turoperado y llegar a ser un destino de cliente directo” (Empresario hotelero). Por otro lado, al tratar de analizar la evolución del conocimiento y los niveles de formación del sector empresarial, se aprecian posturas divergentes aunque la mayoría de los entrevistados se decanta por hacer una valoración positiva de la formación empresarial gracias a la existencia de los Centros de Turismo que cuentan con una amplia oferta formativa, adaptada a las necesidades del sector y de sus diferentes perfiles profesionales. Asimismo, se recoge un testimonio relevante que pone de manifiesto procesos de cambio asociados a la forma de comercialización: “la formación se ha profesionalizado mucho más. Ahora el hotelero debe hacer el marketing con el cliente final. Antes lo hacía el TTOO y el trabajo comercial se limitaba a reuniones periódicas con los TTOO importantes y el resto era rentabilidad y cálculo de costes. Ahí era poco importante la formación pero hoy en día sí lo es. Cada vez hay más gente mejor formada y más profesionalizada aunque sigue existiendo el antiguo empresario que aprende de la experiencia”. Por el contrario, las valoraciones negativas divergen en varios aspectos como el nivel de uso que se hace de la oferta formativa y el aprovechamiento por parte de los directivos y propietarios: “soy el único prácticamente que va a los cursos de formación del CDT” (Director-proprietario grupo hotelero) la formación entendida como algo que se adquiere únicamente en el trabajo diario: “la formación es “a golpes”, por el método de prueba y error o acierto” (Empresario hotelero) o las diferencias formativas que se aprecian asociadas al cambio generacional: “Deficiente aunque ya se empieza a notar el cambio generacional. Las empresas de primera generación están dando paso a empresarios más jóvenes y más formados, pero todavía el peso de los primeros es importante.” (Asociación empresarial). Este último testimonio, es sintomático de la coexistencia de dos generaciones: el empresario tradicional con gran experiencia acumulada y los nuevos profesionales muy preparados en cuanto a formación y con nuevas ideas. Por lo que respecta al nivel de cooperación empresarial hay que distinguir entre un óptimo nivel de asociacionismo al sentirse los empresarios representados por una asociación “potente” y un bajo nivel de cooperación entre empresarios ya que son muchos los discursos que se centran en el marcado individualismo que caracteriza al sector: “En Benidorm cada uno va a la suya y deberíamos cogernos todos de la mano. Todos unidos tendríamos más fuerza porque al final todos nos vamos a beneficiar y miramos por lo mismo. Somos una asociación en la que cada uno va a ver qué beneficio puede obtener pero individualmente, no para el grupo” (Empresario hotelero). La relación calidad-precio del sector se considera un factor diferencial positivo: “Excelente. Benidorm es uno de los lugares de mejor relación calidad/precio que se pueda encontrar” (Empresario hotelero) pese a que los empresarios manifiestan tener serios problemas de rentabilidad marginal decreciente y reducción progresiva de precios aunque se intenta evitar que esto repercuta en una disminución de la calidad del servicio prestado: “Calidad mucha y el precio bajísimo, así que la relación es desastrosa, sobre todo porque siempre hay que ir reduciendo beneficios” (Empresario hotelero).

### >> *Perspectivas de futuro*

La mayoría de los *stakeholders*, y en mayor medida los empresarios, plantea un escenario futuro para Benidorm en términos optimistas siendo la larga trayectoria y la experiencia turística del destino factores suficientes para garantizar la competitividad futura del mismo. La profesionalidad que caracteriza al sector y que incide en los altos niveles de satisfacción del cliente son aspectos que influyen positivamente en esta percepción de futuro junto a otros aspectos como el refuerzo del

asociacionismo y la creación de un ente de gestión turística con participación pública y privada. Tan sólo algunas valoraciones condicionan la evolución positiva del destino a que se incremente la cooperación empresarial o la innovación en el destino.

**Cuadro 3. Perspectivas de evolución futura del destino Benidorm según el análisis discursivo de los *stakeholders***

<b>Escenario de evolución futura</b>	<b>Stakeholders: Empresariado local</b> <b>Argumentos (nº de valoraciones sobre dicho argumento)</b>
Futuro de Benidorm positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al tratarse de un destino consolidado tiene la competitividad asegurada. (7)</li> <li>▪ Existe un alto grado de profesionalidad en comparación con otros destinos y ello repercute favorablemente en la satisfacción del cliente. (2)</li> <li>▪ Creación de nuevas asociaciones empresariales y ente de gestión turística</li> </ul>
Futuro Benidorm positivo condicionado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A pesar de observarse aspectos negativos cuenta con recursos que no tienen otros destinos turísticos (playas, ambiente, clima). (1)</li> <li>▪ El futuro será positivo si se produce un aumento del nivel de cooperación empresarial. (1)</li> <li>▪ El futuro será positivo siempre que se incremente el grado de innovación. (1)</li> </ul>
Futuro Benidorm negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de innovación y creatividad es muy bajo. (1)</li> </ul>
<b>Escenario de evolución futura</b>	<b>Stakeholders: Gestión local</b>
Futuro Benidorm positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se trata de un modelo turístico muy sostenible. (1)</li> <li>▪ Como destino cuenta con grandes ventajas y atractivos (1)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las principales propuestas del sector empresarial para garantizar la renovación y el mantenimiento futuro de la competitividad de Benidorm, se centran en la necesidad de incrementar la inversión pública orientada a la renovación, lo cual está vinculado a la necesidad de invertir en la mejora de la escena urbana que en lugares puntuales comienza a mostrar signos de obsolescencia. Por otro lado, una parte significativa de los entrevistados ha considerado que resulta necesario incrementar los esfuerzos y mejorar la estrategia de marketing orientada a la comercialización del destino, propuesta muy vinculada a su vez, con la necesidad de mejorar la imagen que proyecta Benidorm que actualmente presenta connotaciones negativas vinculadas a su condición de destino de masas y especializado en el segmento de la tercera edad. Asimismo se recogen propuestas orientadas a la necesidad de optimizar los recursos turísticos existentes y de diversificación, tanto de la demanda que acude a Benidorm como de la oferta del destino añadiendo nuevos productos como el turismo deportivo o de eventos. Resultan también significativas las propuestas de reclaman una mayor coordinación entre los stakeholders considerados en este estudio y una mayor cooperación a nivel interno del sector empresarial. Por su parte, los agentes vinculados a la gestión local coinciden con la opinión empresarial en algunas propuestas como la necesidad de diversificación aunque en su discurso más político no tiene cabida la mención a los aspectos más negativos identificados por el

sector empresarial como la necesidad de invertir en renovación y mejorar la escena urbana, la necesidad de mayor coordinación con el sector empresarial, etc. En base a estas propuesta, es posible concluir que la renovación futura de Benidorm se plantea en términos tanto de renovación física como intangible (imagen, coordinación, cooperación, adaptación a las nuevas tendencias...) y en términos estratégicos como la necesidad de reposicionar al destino a partir de la diversificación productiva y la atracción de nuevos segmentos de demanda.

#### **Cuadro 4. Propuestas de actuación para garantizar la renovación y mantenimiento de la competitividad de Benidorm**

Stakeholders	Propuestas (nº de respuestas coincidentes sobre la misma propuesta)
<b>Ámbito empresarial local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento de la inversión pública destinada a la renovación. (6)</li> <li>▪ Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos turísticos locales. (6)</li> <li>▪ Aumento y mejora del marketing. (5)</li> <li>▪ Mejorar la imagen que proyecta Benidorm. (5)</li> <li>▪ Mejora de la escena urbana. (5)</li> <li>▪ Mayor coordinación entre administración pública y sector turístico empresarial. (4)</li> <li>▪ Búsqueda de nuevos clientes. (4)</li> <li>▪ Aumento y mejora de la cooperación empresarial. (3)</li> <li>▪ Centrar esfuerzos en un mayor conocimiento de la demanda. (3)</li> <li>▪ Promocionar el turismo de eventos. (2)</li> <li>▪ Mejora de la accesibilidad al destino (2)</li> <li>▪ Apostar por la sostenibilidad como elemento de diferenciación. (1)</li> <li>▪ Promocionar el turismo deportivo. (1)</li> <li>▪ Reducción dependencia turoperadores. (1)</li> </ul>
<b>Ámbito de la gestión local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apostar por la sostenibilidad como elemento de diferenciación (2)</li> <li>▪ Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos turísticos locales. (1)</li> <li>▪ Reducción de la dependencia respecto a turoperadores. (1)</li> <li>▪ Aumento y mejora del marketing. (1)</li> <li>▪ Promocionar el turismo de eventos. (1)</li> <li>▪ Promocionar el turismo deportivo. (1)</li> <li>▪ Búsqueda de nuevos clientes. (1)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4. CONCLUSIONES**

La tarea de clarificación del entramado conceptual ha permitido comprobar que no existe consenso entre los expertos que conciben los conceptos analizados desde ópticas diversas y ponen énfasis en aspectos distintos. La madurez puede adquirir connotaciones negativas para algunos expertos con

distinto grado de intensidad de forma que algunos lo equiparan a situaciones de declive y de obsolescencia extrema, mientras que otros le confieren un tinte positivo y lo equiparan a garantía de éxito, de eficiencia y de capacidad de resiliencia. Esto pone de manifiesto la dificultad para establecer un diagnóstico claro (cuándo un destino se encuentra en fase de madurez y cómo afronta la necesidad de renovación) y abre perspectivas para futuras investigaciones que podrían centrarse en el planteamiento de un sistema de indicadores como herramienta de diagnóstico y apoyo a la planificación y gestión que permita medir la madurez de un destino o identificar procesos concretos de renovación. Por su parte, el mapa conceptual de la renovación plantea aspectos muy interesantes y clarificadores acerca de las diferentes dimensiones que puede adquirir el concepto, que suele asociarse a una dimensión física y tangible pero que también se ha vinculado a aspectos intangibles como la imagen del destino. Finalmente, se vincula a aspectos que implican cambios profundos en la forma de pensar y de actuar de los distintos *stakeholders* que requieren implican romper con los planteamientos tradicionales e innovar.

Del análisis de la percepción del empresariado local cabe destacar que la mayoría considera que Benidorm se encuentra en una fase de estancamiento, situación pesimista (realista o no) de partida que contrasta con el optimismo con que se afronta el futuro, que se percibe de forma positiva al considerar que la madurez del destino es garantía de éxito y competitividad futuras. Por tanto los empresarios de Benidorm se posicionan del lado de aquellos expertos que asocian la madurez con la experiencia y el *know-how* como garantía de éxito y “síntoma del aumento de la esperanza de vida de un destino turístico”. Podría encontrarse explicación a esta percepción positiva en el hecho de que el empresario necesita seguir creyendo en el destino en el que ha depositado su confianza de futuro y al que ha vinculado la voluntad de supervivencia de su negocio. De la valoración de los aspectos clave del sector empresarial también se obtienen conclusiones relevantes como el alto nivel de inversión en renovación y modernización de los establecimientos que se produce en opinión de los empresarios y cuya finalidad no es sino la supervivencia en un entorno competitivo que demanda calidad. Por el contrario, se muestran autocríticos en cuanto a la inversión en innovación como eje estratégico que favorece la renovación y algunos no se consideran verdaderamente innovadores sino que sus procesos se basan en la “imitación creativa” o la importación de otras experiencias exitosas. Se aprecia una voluntad de cambio en la que la inversión en I+D+i orientada a la comercialización del producto, permita diversificar la demanda y los canales de distribución, de forma que sea posible compaginar el cliente de la turoperación con cuotas razonables de cliente directo que resulta en términos de rentabilidad más interesante. Asimismo, se detectan procesos de cambio asociados a la pérdida progresiva de protagonismo de la turoperación que exigen una adaptación del propio empresario en términos de formación vinculada a la comercialización del producto, así como un cambio generacional de los profesionales del sector que sugiere nuevas formas de gestionar los negocios y que conecta con esa renovación intangible que identificaban los expertos vinculada al cambio de los hábitos adquiridos y la ruptura con lo tradicional. Del análisis de los *stakeholders* se extraen elementos que alejan a Benidorm de las posturas más negativas de los expertos al definir la madurez: la inversión empresarial en renovación, el hecho de que la obsolescencia física del destino no se perciba como algo excesivamente preocupante (aunque la mejora de la escena urbana sea una asignatura pendiente), o que la rentabilidad decreciente no haya afectado a la calidad del servicio. Todo ello permite afirmar que Benidorm, pese a su madurez, no ha entrado en el círculo vicioso de la desvalorización que planteaban algunos expertos. No obstante, la gran asignatura pendiente de Benidorm sigue siendo su renovación y especialmente la de su imagen como destino, una construcción social de la realidad negativa que se ha ido fraguando en el imaginario colectivo y que es necesario revertir y que debe afrontarse en opinión de los *stakeholders* a partir de una utilización óptima de la herramienta del marketing y de la colaboración público-privada. Finalmente, implícitamente en sus propuestas de futuro los empresarios sugieren la

necesidad de aplicar la gobernanza entendida como una forma cooperativa de gobernar caracterizada por un mayor grado de cooperación y de interacción entre los actores públicos y privados de forma que los objetivos de renovación del destino sean verdaderamente compartidos.

## BIBLIOGRAFÍA

BRYSON, J. M., Y CROSBY, B. C. (1992), “*Leadership for de common good: tackling public problems in a sharedpower world*”, Jossey-Bass, San Francisco.

BUTLER, R. W. (1980), “The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources”, *The Canadian Geographer*, XXIV, I, 5-12.

FREEMAN, R. E. (1984), “*Strategic Management: a stakeholder approach*”, Pitman, Boston.

IVARS, J.A. (2003), “*Planificación turística de los espacios regionales en España*”, Madrid, Síntesis.

KNOWLES, T., Y CURTIS, S. (1999), “The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-stagnation life cycle analysis”, *International Journal of Tourism Research*, 1, 87-96.

MEREIROS DE ARAUJO, L., Y BRAMWELL, B. (1999), “Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil’s Costa Dourada project”, *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3-4), 356-378.

PERELLI DEL AMO, O. (2004), “Análisis de la coyuntura turística española ¿desaceleración cíclica o cambio estructural? Un reto para el actual sistema de estadísticas del turismo”, en Uriel y Hernández, (coords), *Análisis y tendencias del turismo*, Madrid, Pirámide.

PULIDO, I. (2008), “Las partes interesadas en la gestión turística des los parques naturales andaluces. Identificación de intereses e interrelaciones”, *Revista de estudios regionales*, 88, 147-175, <http://www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf1132.pdf>.

SAUTTER, E. T., Y LEISEN, B. (1999), “Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model”, *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328.

VERA, J. F., IVARS, J. A., RODRÍGUEZ, I. (2011), “La reinención de los destinos turísticos maduros: modelos evolutivos y dinámicas turístico-territoriales. Benidorm como paradigma”, *Estudios Turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, n°187 (en prensa), Madrid.

WILLIAMS, P. W., PENROSE, R. W., Y HAWKES, S. (1998), “Shared decision-making in tourism land use planning”, *Annals of Tourism Research*, 25 (4), 860-889.