

LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA
(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

VICENTE M. MONFORT MIR
(INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ)

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA

ES DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES POR LA
UNIVERSIDAD DE VALENCIA. ACTUALMENTE EJERCE COMO CATEDRÁTICO E.U. EN
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA, DIRIGIENDO ASIMISMO
SU MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HÓTELERA.

VICENTE M. MONFORT MIR

ES JEFE DEL ÁREA DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN DEL INSTITUT
TURÍSTIC VALENCIÀ Y PROFESOR ASOCIADO DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE
EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 11-25, 1993 R E S U M E N

THIS ARTICLE REVIEWS THE PARTICULAR ISSUES OF the external environment and strategic behaviour of the Valencian Community. First, it addresses a strategic analysis of the competition level and position of tourism businesses in Valencia and their competitive conditions both external and internal. The paper subsequently provides some guidelines on strategic competition that may be relied upon in order to strengthen its weaknesses and further enhance its market power and commercial potential in today's recessing economy. A special attention is given to problems related to human resources management, pressures by business structural conditions and the key role it can play for an improvement in the quality of service.

ESTE ARTÍCULO ANALIZA LAS PECULIARES CARACTERÍSTICAS del entorno externo y el comportamiento estratégico de la empresa turística de la Comunidad Valenciana. Primero, se aborda un diagnóstico estratégico del nivel y posicionamiento competitivo de la empresa turística valenciana, tanto en cuanto a sus condiciones de competitividad externas como internas. Tras ello, se trazan las líneas maestras de las estrategias competitivas que tiene a su disposición, de cara a subsanar sus puntos débiles y a potenciar su poder de mercado y potencial competitivo, en el entorno recesivo actual. Una especial atención se dedica a la problemática de la gestión de los recursos humanos, los condicionantes a ella impuestos por las características estructurales del negocio y su papel clave en la mejora de la calidad del servicio.

LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA
(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

VICENTE M. MONFORT MIR
(INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ)

1. LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD EXTERNAS EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

EL PESO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA, SUS PERFILES Y su posición estratégica en el modelo económico español han sido analizados en múltiples ocasiones por diversos especialistas en la materia. Aunque no es el propósito de este trabajo investigar nuevamente lo ya descubierto, el objetivo de definir las nuevas orientaciones para mejorar la competitividad del producto turístico valenciano requiere, en primera instancia, repasar los rasgos básicos de la economía turística española y valenciana. Es importante analizar brevemente su proceso de desarrollo, porque los notables cambios observables desde el inicio de su expansión a principios de los sesenta hasta hoy, han provocado modificaciones importantes de la estructura y organización del sector, así como de sus formas de dirección y de gestión del personal, e incluso de la propia composición de los servicios que integran el producto turístico (1).

Se pueden definir cuatro grandes etapas del turismo en España:

- A) EXPANSIÓN DEL TURISMO DE MASAS (AÑOS 60-75).
- B) CRISIS DEL TURISMO DE MASAS (AÑOS 75-80).
- C) CONSOLIDACIÓN Y RACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE TURISMO DE MASAS (AÑOS 80-87).
- D) AGOTAMIENTO DEL MODELO DE TURISMO DE MASAS (AÑOS 88-?).

Las dos primeras etapas caracterizan el ciclo de la expansión y posterior crisis del turismo de masas. La crisis de los ochenta, con un fuerte retraimiento del número de turistas, marcaría la frontera con un segundo ciclo, caracterizado por la reorganización del sector.

La primera fase es una época de crecimiento rápido, desbordado, sin planificación ni control. En ella se genera un sector económico de grandes dimensiones, por empleo, contribución al PIB y a la balanza de pagos; y de dinero fácil o de carácter especulativo, dominado por personas sin experiencia empresarial turística. Se forma un sector de empleo sin ningún tipo de profesionalización ni control legal. Es un turismo de masas que busca "sol y playa". Se construyen muchos hoteles, se contrata una mano de obra relativamente barata, en situación estacional, con una elevada rotación de plantillas. Hay una gran escasez de personal cualificado, con unas carreras profesionales muy rápidas y con un esfuerzo de autoformación importante. En el hotel, la calidad de los servicios es baja y hay poca inversión tecnológica.

La crisis económica de la mitad de los años setenta rompe la tendencia expansionista. Por primera vez se toma conciencia de forma generalizada de que el turismo puede fallar. Esta quiebra de confianza en el crecimiento ilimitado del sector conduce a que la oferta hotelera se estabilice. Se

produce una expansión de las cadenas de gestión y comercialización en el sector, en detrimento de los hoteles individuales. Las empresas intermediarias internacionales penetran fuertemente y controlan una buena parte de la oferta. Se produce una mayor profesionalización, tanto de los empresarios como de la mano de obra, pero también un estancamiento de las carreras. Se estabilizan las plantillas y disminuye la rotación del personal. El marco laboral cambia, como consecuencia del aumento de la conflictividad laboral y de la introducción de la negociación colectiva (las relaciones laborales empiezan a basarse en la negociación entre empresarios y sindicatos). Se atisba el inicio de procesos de innovación tecnológica, tales como la introducción de maquinaria eléctrica en diversos servicios (la cocina especialmente).

A partir de 1980 se inicia una nueva etapa, que hemos definido como “consolidación y racionalización del modelo de turismo de masas”. Esta tercera etapa se inicia con un fuerte retraimiento del número de turistas, aunque el período 1980-84 se caracteriza principalmente por la consolidación del sector sobre un producto estandarizado, el turismo de masas de “sol + playa”. El crecimiento en el número de turistas durante el trienio 1985-87 renueva la confianza en el mantenimiento automático e indefinido de las tasas expansivas y en el mismo modelo turístico. Ocurre así un crecimiento moderado de la oferta hotelera.

El intento de mantener los márgenes de beneficio incentiva la reestructuración interna de los establecimientos y la racionalización de la gestión. Ésta se centra en la introducción de las técnicas y métodos organizativos típicos de cualquier sector industrial. Por eso, Holms (1990: 23-25) caracteriza esta etapa como de industrialización del hotel. Este mismo autor señala otros tres rasgos básicos:

1. LOS CAMBIOS DE LA CUALIFICACIÓN HAN VENIDO CONDICIONADOS MÁS POR UNA POLÍTICA DE AHORRO DE COSTES, CON LA CONSIGUIENTE PRESIÓN SOBRE LAS PLANTILLAS Y LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (INNOVACIONES ORGANIZATIVAS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL PERSONAL), QUE POR INNOVACIONES TECNOLÓGICAS AUNQUE LAS HAYA HABIDO.
2. LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA SE HA DIRIGIDO HACIA LA PRODUCCIÓN ESTANDARIZADA DE SERVICIOS FRENTE A LA ANTERIOR PRODUCCIÓN ARTESANAL PERSONALIZADA, AUNQUE INTENTANDO MANTENER (AL MENOS FORMALMENTE) UNA APARIENCIA DE CALIDAD.
3. ESTA TRANSFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS HA SIDO POSIBLE POR EL TIPO DE CLIENTE AL CUAL SE DIRIGEN: UNA CLIENTELA ACOSTUMBRADA A LA ESTANDARIZACIÓN

DE SERVICIOS EN SU PAÍS, QUE CONOCE EL PRECIO DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD Y QUE BUSCA ACOTAR LOS MÁRGENES DE INSEGURIDAD QUE SIGNIFICA HACER TURISMO EN UN PAÍS EXTRANJERO.

Se produce también una expansión continua de las cadenas hoteleras y de restauración, así como de los intermediarios (tour-operadores), generando una creciente oligopolización del sector.

La inflexión que se produce en 1988 marca la entrada en una cuarta fase, que hemos calificado como de “agotamiento del modelo de turismo de masas”, en la cual estamos actualmente inmersos. La ralentización y decrecimiento de los principales indicadores que miden la coyuntura del sector turístico desde finales de 1987, rompen bruscamente un panorama estable, ruptura que culmina en el año 1990, el peor de la pasada década. Particularmente grave es la importante contracción del turismo de calidad procedente de ciertos países (nórdicos, alemanes y daneses, principalmente).

Esta contracción y cambio de composición de la demanda está causada por el hecho que el modelo de turismo de masas (sol + playa) iniciado en los años 70 y progresivamente consolidado en las dos pasadas décadas, ha llegado a su agotamiento. La mayoría de los productos turísticos valencianos se encuentran, dentro de su ciclo de vida, en la etapa de madurez y, en varios de ellos, se entrevé la fase de declive.

Los motivos de este agotamiento son, pues, estructurales, aunque coyunturas, como la desfavorable evolución del tipo de cambio de la peseta frente a otras divisas —sobrevaloración del tipo de cambio real efectivo— hasta las devaluaciones de 1992 y la de 1993, o las dificultades económicas en ciertos países fuentes tradicionales de nuestra demanda, han contribuido a agudizar los problemas planteados, por su efecto sobre la relación calidad/precio y sobre los complementos de la oferta turística (más que sobre los establecimientos hoteleros, que mantienen precios estables desde hace varios años).

2. LAS “SEÑALES DEL MERCADO”: VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA

Sin duda, los problemas constatados no se reducen a una caída o a una estabilización de las cifras de visitantes, de ingresos por turismo o de la ocupación hotelera, en tanto en cuanto tales índices miden sólo con limitada eficacia la situación

real de la actividad. Resulta mucho más importante el diagnóstico sobre las causas de las tendencias apreciadas en la oferta y la demanda turística, sobre las señales del mercado, porque sólo así se podrán trazar unas líneas de acción estratégicamente acertadas.

Un análisis más clarificador de la situación presente es obtenible si lo enfocamos desde la perspectiva del turista-consumidor, y no desde la óptica del punto de destino como es más usual. Se revelan así razones comerciales de valoración y presentación del producto turístico consumido en nuestros espacios, y procesos de decisión del cliente situado en posición de escoger entre alternativas semejantes según su nivel de gustos-renta.

Las causas estructurales de la actual situación del turismo nacional y valenciano deben buscarse en los problemas que, con carácter general, tienen los productos maduros: una intensa competencia poco diferenciada (Porter, 1982: capítulos 11-12). Habría que investigar las ventajas y desventajas competitivas del producto turístico, en cada segmento de mercado, trazando su perfil comparativo con productos turísticos competitivos.

Una fuente de información muy útil en este sentido es el "Estudio sobre el nivel de satisfacción y deseos del turista extranjero respecto al producto español", que la Dirección General de Política Turística viene realizando ininterrumpidamente desde 1984. Este trabajo no sólo permite medir el nivel global de satisfacción de los turistas extranjeros, sino también la adecuación entre las prestaciones recibidas y las expectativas previas de dichos turistas, así como analizar cómo valora el consumidor de nuestro producto turístico sus puntos fuertes y sus puntos débiles respecto a nuestros competidores, principalmente los países de la cuenca del Mediterráneo (2).

Podemos así definir el valor percibido de nuestro producto turístico que reciben sus consumidores, en términos comparativos con la oferta competitiva. A estos efectos, es importante distinguir entre los atributos definidores del producto turístico, tres componentes:

A) ATRIBUTOS DEL PRODUCTO DIFÍCILMENTE CAMBIABLES, TALES COMO EL PAISAJE, LA RIQUEZA ECOLÓGICA, LAS TRADICIONES O EL FOLKLORE.

B) ATRIBUTOS DEL PRODUCTO MODIFICABLES POR LOS RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES, TANTO PÚBLICOS COMO PRIVADOS, TALES COMO: INFRAESTRUCTURA (SERVICIOS PÚBLICOS Y CARRETERAS/TRÁFICO PRINCIPALMENTE), SEGURIDAD, ALOJAMIENTO, RESTAURACIÓN, DIVERSIONES, VIDA NOCTURNA, AMABILIDAD, CALIDAD DEL SERVICIO O CONOCIMIENTO DE IDIOMAS.

C) EL PRECIO, QUE AUNQUE NO PUEDE CONSIDERARSE UN ATRIBUTO COMPONENTE DEL PRODUCTO ES ALTAMENTE SIGNIFICATIVO A LA HORA DE ESTUDIAR SU VALOR PERCIBIDO.

El análisis de la amplia información empírica disponible permite extraer una serie de conclusiones sumamente importantes para diagnosticar la competitividad del producto turístico español:

A) LA VARIABLE PRECIO SÓLO NOS ES FAVORABLE RESPECTO A PAÍSES COMO ITALIA Y FRANCIA QUE OFRECEN UN PRODUCTO TURÍSTICO MÁS DIFERENCIADO QUE EL NUESTRO, ESPECIALMENTE EN LOS ATRIBUTOS NO NATURALES O MODIFICABLES. POR CONTRA, ESTAMOS EN FUERTE DESVENTAJA COMPARATIVA CON COMPETIDORES COMO LOS PAÍSES NOROCCIDENTALES O PORTUGUESES.

B) LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL, BASADA EN LOS ATRIBUTOS NO NATURALES O MODIFICABLES, ES CADA VEZ MENOR FRENTE A LOS COMPETIDORES. SE OBSERVA CÓMO PROGRESIVAMENTE SE DETERIORA LA VALORACIÓN POSITIVA DE ESTOS ATRIBUTOS (ALOJAMIENTO, RESTAURACIÓN, CALIDAD DEL SERVICIO, CONOCIMIENTO DE IDIOMAS, ETC.) AL COMPARARLOS CON LA COMPETENCIA.

C) EL VALOR PERCIBIDO DEL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL DIRIGIDO A SEGMENTOS DE MERCADO DE RENTA MEDIA-BAJA ES DE ESCASO NIVEL Y DECRECIENTE. EL RATIO CALIDAD/PRECIO TIENE UNA RELACIÓN CADA VEZ MENOS FAVORABLE AL PRODUCTO TURÍSTICO ESPAÑOL DIRIGIDO A ESTE TIPO DE CONSUMIDORES. NO SÓLO PORQUE LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES NO SE CORRESPONDE CON EL PRECIO EXIGIDO, EN NUESTRO CASO, SINO PORQUE NUESTROS COMPETIDORES TIENDEN PAULATINAMENTE A SUBIR LA CALIDAD DE SU PRODUCTO MANTENIENDO DE FORMA ADECUADA LOS PRECIOS. AMBOS FACTORES CONDUCE A UNA DEGRADACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR DE NUESTRO PRODUCTO TURÍSTICO. DE AHÍ QUE UNA PARTE CRECIENTE DE NUESTRO MERCADO DE ESTE NIVEL SE DESVÍE HACIA ALTERNATIVAS MENOS COSTOSAS, PERO CON UNA CALIDAD EQUIPARABLE O INCLUSO MEJOR. ESTE DRENAJE DEL MERCADO NO SE DETENDRÁ EN EL FUTURO, LO QUE PERMITE PREVER UNA CONTINUIDAD EN EL PROCESO RECESIVO DE SU DEMANDA.

Por contra, el nivel de satisfacción de los consumidores de elevada renta es mayor, al encontrarse una justa correspondencia entre los atributos ofrecidos del producto y el nivel de precios.

Es evidente que la única solución pasa por una redefinición estratégica de nuestra oferta turística, que concentre esfuerzos en estrategias competitivas adecuadas al mercado y coherentes con el posicionamiento deseado.

3. LOS RETOS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA Y HOSTELERA PARA LOS AÑOS 90

Los problemas de gestión que la empresa turística y hostelera va a tener que afrontar durante esta década para responder a estos retos competitivos son múltiples.

Un primer grupo de dificultades nacen de cambios en la demanda. Podemos señalar entre ellas:

- CAMBIO DE LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES, CADA VEZ MÁS VOLCADOS HACIA UN PRODUCTO TURÍSTICO DE MAYOR CALIDAD Y ENRIQUECIDO CON OFERTAS DE SERVICIOS Y ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN CULTURAL, ARTÍSTICA, LÚDICA, ETCÉTERA (3). EN ESTE SEGMENTO DE MERCADO, LA OFERTA TURÍSTICA VALENCIANA TIENE UNA REDUCIDA PARTICIPACIÓN, LO QUE HACE DOBLEMENTE PREOCUPANTE EL CONTINUO CRECIMIENTO DE LA OFERTA TRADICIONAL.
- DIVISIÓN DE LAS PREFERENCIAS EN SEGMENTOS CADA VEZ MÁS DIFERENCIADOS, QUE CHOCA CON UN SECTOR POCO DIVERSIFICADO Y ESCASO DE OFERTAS ATRACTIVAS. LA OFERTA NO SE HA ADAPTADO A ESTA EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA, QUE HOY PRESENTA UN PERFIL MÁS SEGMENTADO DE CONSUMIDORES MADUROS Y MÁS EXIGENTES.
- LA CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA Y ESTACIONAL DEL TURISMO RECEPTIVO ESPAÑOL HA CONDUCIDO A UNOS NIVELES DE CALIDAD Y SATURACIÓN QUE CUADRAN POCO CON LA DEMANDA QUE SE VISLUMBRA.

La Secretaría General de Turismo tiene como un objetivo importante en esta línea, intentar corregir la actual concentración geográfica del movimiento turístico (el 80% elige como destino 4 comunidades autónomas), e impulsar de forma decisiva el turismo interior y cultural del resto de regiones.

Facetas éstas plenamente coincidentes con algunas de las líneas que en idéntico sentido promueve la política turística valenciana, desarrollada por el Institut Turístic Valencià, que persigue, entre otros fines, la promoción de la oferta turística en zonas del interior de la Comunidad Valenciana, deficitarias de la misma. Esta actuación se engloba en el objetivo más general de lograr un producto turístico regional diferenciado, diversificado y competitivo.

Otro grupo de problemas derivan del incremento de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional. Además, hay que competir con destinos turísticos directamente concurrentes en el segmento de baja-media renta, que se añaden

a la oferta tradicional, y gozan de ventajas comparativas importantes en costes-precios. Por último, la disminución de los precios del transporte ha hecho posible la entrada en nuestros mercados tradicionales de una oferta competitiva orientada hacia destinos lejanos.

La implantación del Mercado Único europeo no debe conllevar una modificación radical en el sector turístico europeo, aunque sí acelerará y consolidará ciertas tendencias vislumbradas hace ya tiempo.

Entre las nuevas oportunidades derivadas del mercado turístico europeo, cabe citar:

- LA PRÓXIMA LIBERALIZACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO. LAS IMPLICACIONES DE ESTE HECHO ESTÁN PRODUCIENDO, POR PARTE DE LAS LÍNEAS AÉREAS, UNA GRAN REESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA. LAS DISMINUCIONES DE TARIFAS ABREN NUEVAS EXPECTATIVAS EN EL SECTOR.
- UN INCREMENTO DE LA COMPETENCIA ENTRE LÍNEAS AÉREAS CHARTER Y VUELOS REGULARES, ESTANDO LA CLAVE DEL ÉXITO EN CONSEGUIR COSTES COMPETITIVOS Y UNA CALIDAD DE SERVICIO IDÓNEA.
- SU FRAGMENTACIÓN, QUE ESTÁ ORIGINANDO IMPORTANTES MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ENCAMINADOS AL AUMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DISTINTOS NEGOCIOS TURÍSTICOS (4). EL SUBSECTOR DE DISTRIBUCIÓN/COMERCIALIZACIÓN SERÁ PROBABLEMENTE EL MÁS ALTERADO. SE PREVÉ UNA TENDENCIA POR PARTE DE LOS GRANDES OPERADORES EUROPEOS, TOUR-OPERADORES EN PARTICULAR, HACIA LA VENTA DE SUS PRODUCTOS EN NUEVOS MERCADOS, APROVECHANDO LA INEXISTENCIA EN ELLOS DE TOUR-OPERADORES FUERTES. NO OBSTANTE, ES POSIBLE QUE ESTA TENDENCIA SEA FRENADA POR LAS PARTICULARIDADES LOCALES, LA LENGUA ENTRE OTRAS. SE DETECTA ASIMISMO UNA INTENSIFICACIÓN DE LA ENTRADA DE CADENAS HOTELERAS Y DE RESTAURACIÓN DE EE.UU. Y JAPÓN (BUCKLEY, MIRZA Y WITT, 1989; COMISIÓN DE LAS C.E., 1985).
- LAS EXPECTATIVAS DEL MERCADO ÚNICO, QUE CONLLEVARÁ UNA FUERTE EXPANSIÓN DE LOS VIAJES DE NEGOCIOS Y DEL USO DE HOTELES PARA CONFERENCIAS, REUNIONES Y CONVENCIONES (O'BRIEN, 1992).
- UN AUMENTO DE LA COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES. ES EL CASO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES, QUE DEBERÁN REALIZAR TRANSACCIONES CADA VEZ MÁS COMPLEJAS A CAUSA DE LA VARIEDAD DE TARIFAS QUE CON TODA PROBABILIDAD RESULTARÁN DE LA LIBERALIZACIÓN DEL

TRANSPORTE AÉREO. SÓLO LAS AGENCIAS DE VIAJES CON ACCESO A LOS MODERNOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DE RESERVAS, TENDRÁN POSIBILIDADES DE SUPERVIVENCIA. AL TIEMPO, ESTA TENDENCIA PUEDE SUPONER UNA CONSOLIDACIÓN DE ESTE NEGOCIO, ATACADO POR AMBOS FRENTES DE LA CADENA DE VALOR.

4. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD INTERNAS A LA EMPRESA TURÍSTICA

Una de las principales debilidades estructurales de la empresa turística valenciana es su bajo grado de integración horizontal. Un estudio del Institut Turístic Valencià (1991: 10) ha constatado que el 92% de las empresas turísticas tienen un solo establecimiento, encontrándose el mayor grado de integración en la estructura hotelera (cuadro 1).

CUADRO 1. NIVEL DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Tipo de establecimiento	Un solo establecimiento	Dos o más
Hoteles	79%	21%
Restaurantes	91%	9%
Cafeterías	97%	3%
Campings	100%	—
TOTAL	92%	8%

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Otra característica estructural de la oferta turística valenciana es el predominio de negocios de reducida dimensión (por número de plazas y por número de empleados) y de baja-media calidad (calificación de 2-3 estrellas). El tamaño medio de las unidades empresariales turísticas oscila entre 20.4 trabajadores en hoteles y 3.2 en cafeterías (cuadro 2).

CUADRO 2. TAMAÑO MEDIO DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA.

Tipo de establecimiento	Media de empleados
Hoteles	20.4
Restaurantes	4.7
Cafeterías	3.2
Campings	5.9

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Un tejido empresarial de estas características puede presentar determinadas ventajas en cuanto a flexibilidad, y en cuanto a capacidad de impulso en las fases iniciales de crecimiento de un cierto producto. No obstante, en el momento actual esta estructura empresarial constituye más un freno a la modernización, el desarrollo y la innovación, al deteriorar la capacidad para movilizar los recursos y tomar las decisiones necesarias.

Además, el sector turístico español está mucho más atomizado que el de los principales países turísticos europeos. Con alguna contada excepción, no existen empresas de gran dimensión internacional con una presencia importante en los distintos subsectores. Al mismo tiempo, las empresas turísticas españolas de cierta dimensión (especialmente del subsector de distribución/comercialización) están sujetas cada vez más a participaciones accionariales por parte de inversores extranjeros que, mayoritarias o no, les conceden en muchos casos el control efectivo de la gestión. Esta dependencia puede debilitar su propia capacidad de fomentar la necesaria reestructuración del sector.

De estas características derivan problemas como es la inexistencia de canales de comercialización adecuados, que se suma a la baja capacidad de negociación ante la falta de cooperación frente a los grandes intermediarios internacionales, los tour-operadores.

Este desequilibrio entre la distribución, controlada por grandes cadenas de procedencia extranjera, y la producción, controlada por fabricantes locales, es el motivo que puede llevar al sector turístico español a una situación "de facto" de control cuasi-total por manos extranjeras, tal y como le ocurrió al sector de alimentación en los años 80. De hecho, hoy en día los operadores turísticos extranjeros controlan ya el 25% del gasto total en turismo en España. Esta cifra es igual a la que controlan las grandes empresas españolas del sector. Siguiendo la analogía con el sector alimentario, equivale a la presencia extranjera en el mismo en 1984; cinco años más tarde, había superado el 40%, estando ahora próximos al 50% (Glemet, 1992).

Es evidente que la perspectiva de un Mercado Único Europeo debe arrinconar mentalidades chauvinistas, al tiempo que no hace falta recordar las positivas aportaciones de la entrada de capital extranjero en la economía nacional. Sin embargo, ningún gobierno sensato debería permitir que un sector estratégico para la economía nacional como el turismo (que representa cerca del 10% del PIB, por encima de cualquier otra actividad económica, sin citar su papel vital en la balanza de pagos y en el empleo), adolezca de la falta de grupos españoles fuertes. Al tiempo que puede ser razonable supeditar ciertas entradas de capital extranjero a participaciones recíprocas (cruzadas) de capital español en empresas turísticas extranjeras, sobre todo de los principales mercados europeos (Alemania, Gran Bretaña, Francia e Italia).

Es coherente, en este sentido, el propósito de la Secretaría General de Turismo de potenciar el turismo individualizado en detrimento de los viajes estandarizados, que suponen más del 60% del total.

Nuestra dependencia comercial ha conducido a una política de precios a la baja en la negociación de paquetes frente a los tour-operadores, ante la cual los establecimientos han respondido disminuyendo progresivamente la calidad de su servicio. Este deterioro se aprecia, por ejemplo, en el escaso esfuerzo de mantenimiento y modernización de las instalaciones, que junto a la antigüedad de muchos hoteles, conducen a una planta hotelera obsoleta y deficientemente conservada.

La competencia desleal de la oferta extrahotelera, apartamentos sobre todo, ha deteriorado aún más la calidad de la oferta dado el reducido nivel de prestaciones que ofrecen este tipo de alojamientos.

Como resultado de los factores anteriores, importantes segmentos de nuestra demanda de alojamiento son poco exigentes, tienen una reducida capacidad adquisitiva y una alta vulnerabilidad, que explica en buena medida su sensibilidad a variaciones coyunturales de nuestros precios, de las relaciones de cambio, etc. Se trata de un mercado en el cual la relación calidad de servicio/precio es el criterio determinante de decisión.

Estas características de la empresa hotelera han condicionado el perfil de la oferta extrahotelera, que ha evolucionado también adaptándose a la configuración de la demanda. Tenemos así una oferta turística complementaria insuficiente, de media/baja calidad y cuyos precios han aumentado en exceso. Como ejemplo, cabe citar el escaso desarrollo de la restauración de calidad, frente a la invasión de ofertas restauradoras de baja calidad como pizzerías o hamburgueserías; o la reducida proporción de locales de espectáculos frente a discotecas.

No debemos olvidar la responsabilidad de los servicios públicos en este deterioro de la calidad del producto turístico, cuya misma falta de calidad ha contribuido a empeorar aún más la imagen del mismo:

- PRIMERO, PORQUE LA GRAN DEMANDA DE INFRAESTRUCTURAS ASOCIADA A UN TURISMO DE MASAS NO HA SIDO CUBIERTA SATISFACTORIAMENTE.
- SEGUNDO, POR EL OLVIDO DE LA IMPORTANCIA DE LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, DE LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LA CALIDAD URBANÍSTICA COMO COMPONENTES DEL PRODUCTO TURÍSTICO.

- TERCERO, POR LA NEFASTA POLÍTICA DE LA MAYORÍA DE LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS, QUE HAN DESCUIDADO ASPECTOS DE LA CONVIVENCIA CIUDADANA, COMO EL TRÁFICO O LOS RUIDOS, QUE EXASPERAN A LOS TURISTAS, COMO ATESTIGUAN MÚLTIPLES ENCUESTAS.

Las infraestructuras se encuentran saturadas y se definen por unos niveles de calidad muy por debajo de los estándares a los que se encuentran acostumbrados los consumidores de nuestros principales mercados de emisión.

Por último, queda por reseñar el bajo grado de innovación y modernización tecnológica. Todos los negocios turísticos se ven enfrentados hoy en día a una renovación imperiosa de los métodos de gestión y a una imbricación en redes que exigen el dominio de las técnicas informáticas. Sin embargo, actualmente la situación del sector en este terreno es muy preocupante. Aunque el negocio hotelero valenciano presenta un nivel de informatización significativo, está concentrado en aplicaciones de poco valor añadido, con un preocupante retraso en la introducción de sistemas computerizados de reservas y de relaciones con agencias o de contabilidad informatizada para la dirección. Denota así un estado incipiente de modernización en tecnologías de la información, que aún no ha aplicado el concepto de Informática Estratégica como ventaja competitiva. Esta falta de visión de la importancia de las redes telemáticas y los sistemas de información provocará graves problemas de falta de competitividad, especialmente frente a cadenas hoteleras con décadas de trabajo fructífero en estas innovaciones (Camisón y Méndez, 1992).

5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Se pueden resumir en tres las características estructurales del negocio que tienen una cierta influencia en los cambios de la cualificación de personal:

- A) LA RÁPIDA EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO HA PROVOCADO UNA SERIE DE TENSIONES EN EL MERCADO DE TRABAJO, QUE LE HAN DADO UNA ESPECIFICIDAD PROPIA.
- B) EL CARÁCTER ESTACIONAL DE LA MAYOR PARTE DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS DETERMINA OTRO ELEMENTO BÁSICO QUE EXPLICA LAS PECULIARES RELACIONES LABORALES QUE SE HAN DESARROLLADO.
- C) LA FUERTE PRESIÓN A LA BAJA EN LOS PRECIOS EN UN MARCO DE COMPETENCIA MUY ELEVADA, ESPECIALMENTE EN EL NEGOCIO DE HOTELES DE PLAYA, HA SIDO EL ELEMENTO

CLAVE QUE HA PROVOCADO UNA FUERTE RACIONALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES DE LOS HOTELES, QUE HA ACTUADO COMO ACICATE PARA LA INNOVACIÓN.

La evolución de la cualificación en la actividad turística se puede definir como un doble movimiento, de lenta cualificación personal de los trabajadores ocupados y de modificación de los requerimientos de cualificación de los puestos de trabajo ante innovaciones como el buffet o la industrialización de la cocina. En esta evolución, además de los factores ya enunciados, también ha influido el mercado de trabajo.

El análisis de la cualificación del capital humano en la actividad turística exige separar dos etapas. En los primeros años de expansión, el mercado de trabajo no pudo absorber el incremento de la oferta y tuvo que recurrir a mano de obra externa al mercado de trabajo sectorial; por tanto, mano de obra no preparada ni cualificada para desarrollar las tareas ofrecidas, sin mecanismos de formación, con una gran rotación del personal (más del 50% de la plantilla cada año) y con un nivel cultural bajo. Se consolida entonces una concepción que contempla muchos puestos de trabajo en Turismo y Hostelería como mano de obra barata, sin apenas exigencias de cualificación profesional adecuada por parte del mercado de trabajo. Los trabajadores más destacados de esta generación son los que hoy ocupan los puestos cualificados o de responsabilidad.

Con la transformación de la cualificación en la etapa de la industrialización del hotel, la situación es diferente. Existe un amplio mercado sectorial de trabajo con carácter temporal, debido a la estacionalidad del sector (concentración de la demanda en la época estival), que tiene experiencia y que ha adquirido un cierto nivel de cualificación.

Así, si analizamos el número de años de experiencia de empresarios y empleados en el sector turístico de la Comunidad Valenciana (gráfico 3), observamos que un 33% de los empleadores llevan en el sector desde mediados de la década de 1960, y otro 20% desde la gran expansión de los años 70. En relación a los empleados, pese a la juventud de este colectivo, también poseen una prolongada experiencia profesional, puesto que más del 50% de ellos llevan en la actividad turística más de 5 años.

Pero la empresa recurre menos al mercado de trabajo, pues desde hace algunos años tiene estancadas o reduce sus plantillas. Sin embargo, sigue existiendo actualmente un déficit de personal específico en el sector. Escasean los profesionales experimentados, por carecer de centros de formación especializados de calidad, la dureza del trabajo, la duración de la jornada laboral, y porque los salarios no están muchas veces a la altura del esfuerzo.

Se sigue igualmente manteniendo la contratación temporal de trabajadores de otros sectores o desempleados, con baja cualificación y carentes de los mínimos requisitos para asegurar una cierta calidad de servicio, especialmente por hoteles y restaurantes, sobre todo establecimientos de temporada del litoral.

El estudio de las ocupaciones secundarias en el colectivo de asalariados con una condición laboral temporal, desvela dos grupos diferentes:

A) LOS ASALARIADOS CONTRATADOS TEMPORALMENTE POR UNA EMPRESA TURÍSTICA QUE CIRCULAN POR OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR EL RESTO DEL AÑO SUPONEN UN 28% DE LOS CONTRATOS TEMPORALES.

B) ASALARIADOS CONTRATADOS COMO FUERZA LABORAL DE TEMPORADA, A CONSECUENCIA DE LA ESTACIONALIDAD SECTORIAL, Y PROCEDENTES DE FUERA DEL SECTOR. DE ESTE COLECTIVO, UN 21% DE CONTRATADOS CIRCULAN ENTRE EL PARO Y EL TRABAJO EN EL SECTOR TURÍSTICO; ESTA FUERZA LABORAL SUPONE EL 12% DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR.

En todo caso, el dominio de la pequeña empresa de carácter familiar, con sólo un 25% de las empresas constituidas como sociedades anónimas, explica también estas pautas de contratación de personal eventual para cubrir las épocas de mayor demanda, siendo el servicio cubierto por los miembros de la familia el resto del año. Incluso en un 2% de los establecimientos, principalmente cafeterías, no tienen ningún empleado, siendo atendidos exclusivamente por miembros de la familia propietaria (ITVA, 1991: 11).

Los mecanismos de reproducción de la cualificación a través de los puestos de trabajo funcionan muy débilmente, debido a los cambios en las cualificaciones exigidas.

Las empresas recurren al mercado de trabajo para contratar especialistas (camareras de pisos, camareros, ayudantes de cocina, administrativos y personal de recepción). Para los puestos cualificados y de responsabilidad intermedia (cocineros, jefes de cocina, maitres, jefes de departamento, jefes de recepción, gobernantas) recurren al mercado interno a través de la promoción. Y para los puestos de responsabilidad, directores de establecimiento y responsables de servicios centrales, recurren tanto a la promoción como a la contratación de personal externo. La oferta de universitarios que es absorbida en esta última línea es muy escasa, así como poco valorada en general la capacidad directiva de los Técnicos en Empresas y Actividades Turísticas que forman las Escuelas de Turismo.

CUADRO 3. CONDICIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Tipo de contrato de los empleados	%
Fijo	34
Eventual temporal	58
En prácticas	3
NS / NC	5

DURACIÓN DE LOS PERÍODOS DE CONTRATACIÓN TEMPORAL

Período de contratación	% s/personal eventual
3 meses	40
3 - 6 meses	45
7 - 9 meses	8
10 meses - año	3
1 - 2 años	1
NS / NC	3

OCUPACIONES SECUNDARIAS DE CONTRATADOS TEMPORALES

Destino de las ocupaciones a la finalización del contrato	% s/personal eventual
Hostelería	28
Estudios	20
No trabaja / paro	21
Construcción	4
Otros	15
NS / NC	12

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Los puestos de cualificación intermedia, ocupados en su mayoría por personal ascendido durante el período de expansión del sector, ya no han llegado a desarrollar plenamente la cualificación de su oficio, sino de forma limitada a las condiciones de masificación de la hostelería y, por tanto, sólo pueden reproducir esa cualificación limitada. En esa situación, existe ya hoy un déficit de personal cualificado en el mercado de trabajo interno como externo y es de prever que se agudizará en el futuro.

Las carencias de cualificación en el mercado de trabajo externo son igualmente intensas, del mismo modo que prácticamente inexistentes los requisitos de entrada en el sector turístico (cuadro 4). La mejor prueba de los bajos niveles de exigencia del sector para contratar sus recursos humanos es que a sólo un 16% del personal le exigieron formación para su contratación. El segmento de hostelería es el que exige en mayor medida formación previa, alcanzado el 24% las contrataciones que exigían formación en el puesto de trabajo. Por otra parte, incluso en aquellos puestos de trabajo para cuya cobertura se

requirió formación previa a la contratación, el nivel de cualificación formal exigido es mínimo, limitándose mayoritariamente (66% de los casos) a la experiencia en puesto similar.

CUADRO 4. FORMACIÓN Y CONTRATACIÓN: REQUISITOS DE ENTRADA PARA LOS ASALARIADOS EN EL SECTOR TURÍSTICO VALENCIANO.

Formación exigida para ocupar el puesto	%
Experiencia en puesto similar	66
Formación Reglada	
EGB	10
FP 1	4
FP 2	7
COU	11
TEAT	5
TEAT + Reválida	2
Formación no Reglada	
Masters	1
Cursos de Postgrado	1
Formación ocupacional (INEM)	1
Reciclaje (DGT)	2
Becas	—
Otras	1
Idiomas	8
No sabe / No contesta	5

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

Como consecuencia de esta forma de organizar el trabajo y de contratar recursos humanos, el personal afecto a la actividad turística manifiesta unos niveles de capacitación bajos, obtenidos además mayoritariamente de forma autodidacta. La formación específica para el puesto de trabajo alcanza niveles mínimos (gráfico 5).

CUADRO 5. NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Nivel académico	Empleados	Empleadores
EGB o menos	50	66
BUP	12	16
Formación Profesional	11	7
Título medio	1	3
TEAT	4	2
Universitarios	1	1
NS / NC	21	5

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

El diagnóstico elaborado por el Instituto de Creatividad e Innovaciones Educativas de la Universidad de Valencia (1991) (5) refrenda los problemas de cualificación en el sector, aunque diferencia dos aspectos:

A) Nivel técnico de las profesiones

En cuanto al “saber hacer”, se encuentran dos colectivos distintos:

- PROFESIONALES SIN NINGÚN PROBLEMA GRAVE EN ESTE SENTIDO COMO, POR EJEMPLO, JEFE DE RECEPCIÓN O GOBERNANTA.
- PROFESIONALES EN QUE TODO ESTÁ POR HACER COMO, POR EJEMPLO, SOMMELIER O ANIMADOR TURÍSTICO.

El estudio denuncia, visto el avance y la complejidad del negocio turístico, la necesaria mejora en mantenimiento, cocina y maitre.

B) Nivel de servicio (trato humano)

“Situación general: Negativa sin paliativos. En todas las profesiones analizadas debe mejorarse en este sentido. El trato con el cliente, los niveles de rapidez, servicio y eficacia, capacidad de contacto humano, relaciones públicas, capacidad comunicativa, buena presencia, cortesía y urbanidad, etc., son requerimientos que deben mejorarse incondicionalmente.”

En este sentido, debemos tener en cuenta que la calidad de un profesional en el mundo del turismo se mide siempre, en primer lugar, por el nivel de servicio, y luego por su capacidad técnico-profesional. Incidir, pues, en la formación general y específica, bases de la mejora del nivel de servicio, es incidir en la mejora de la imagen y la calidad del establecimiento turístico.

Se produce así la paradoja de tener un sector que ocupa una posición de liderazgo a nivel mundial, pero construido sobre unos recursos humanos con niveles de cualificación bajos y poco estructurados (como corresponde a su autodidactismo).

En todo caso, el perfil de edad de los recursos humanos en la empresa turística valenciana parecen propiciar un cambio de orientación. Los empleadores y empleados de la empresa turística valenciana son un colectivo cuya estructura de edades revela unos recursos humanos jóvenes. Este dato es importante, porque refleja una empresa que, al menos por la edad de su personal, debe estar potencialmente abierto a la formación y al reciclaje, tanto entre los empleadores como entre los empleados (cuadro 6).

CUADRO 6. PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: EDAD.

EDAD	Empleadores (Base total 350 = 100%)	Empleados (Base total 850 = 100%)
35 ó menos años	32	77
36 a 45 años	37	12
46 a 55 años	21	7
56 a 65 años	7	2
NC	3	2

Fuente: Institut Turístic Valencià (1991).

6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA

Este conjunto de características derivadas del diagnóstico estratégico ponen de relieve el problema competitivo que la empresa turística valenciana tiene planteado. La reflexión sobre qué estrategia competitiva poner en práctica es una decisión gerencial prioritaria (6).

Los protagonistas de la actividad turística deben definir su comportamiento competitivo partiendo de la clara comprensión de dos retos fundamentales, distintos en naturaleza y horizonte temporal, que tiene planteado el negocio turístico:

- A CORTO PLAZO, ES PRIORITARIO DEFENDER LA COMPETITIVIDAD DE LA OFERTA TRADICIONAL FRENTE A DESTINOS ALTERNATIVOS. EN ESTA DIRECCIÓN, ES NECESARIA UNA REESTRUCTURACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTE SEGMENTO DE LA OFERTA Y DE CADA UNO DE LOS SUBSECTORES CON ÉL RELACIONADOS (HOSTELERÍA, TRANSPORTE, TOUR-OPERADORES, AGENCIAS DE VIAJES, PRESTATARIOS DE SERVICIOS).
- A MEDIO Y LARGO PLAZO, LA PRIORIDAD COMPETITIVA DEBE TRASLADARSE A LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO DE IDENTIDADES DE MARCA FUERTES Y VARIADAS Y A LA ADAPTACION DE LAS ORGANIZACIONES.

El modelo turístico valenciano que cabe construirse para el futuro debe asumir los problemas y puntos débiles comentados, intentar sostener sus ventajas comparativas tradicionales (precios y salarios bajos), en declive no obstante con la integración europea y el desarrollo social, y buscar nuevos factores que garanticen su competitividad. Dos serán los requisitos imprescindibles para un posicionamiento competitivo sólido y sostenible:

A) No a las guerras de precios

Ninguna política de precios que busque incrementos aparentemente rentables a corto plazo, o que busque guerras de precios para atraer mayores contingentes de turistas, permitirá por sí sola mejorar nuestra competitividad.

Frente a países con costes más bajos y monedas más débiles, resulta prioritario mantener la calidad al tiempo que reducir costes y precios (incluidos los de comercialización). La importancia concedida por la clientela de sol y playa a los precios, obliga a innovar las mejoras de coste necesarias. Sin embargo, muchas de ellas son inalcanzables sin la adaptación de las organizaciones y la reestructuración del negocio (especialmente del subsector de distribución/comercialización) que en breve se traza.

B) Incrementar la calidad antes que impulsar el marketing

El diseño y lanzamiento de sofisticadas campañas de promoción turística es un esfuerzo poco eficaz, si previamente no se desarrolla una estrategia de corrección de los puntos débiles diagnosticados. Una imagen ficticia, creada en base a técnicas de comunicación, podría permitir superar algunos problemas coyunturales pero agrietaría la fidelidad de la clientela actual; además, su impacto en términos de captación de nuevos segmentos de demanda con mayor poder adquisitivo, sería escaso (Pedreño, 1990).

De cara al futuro, las prioridades competitivas del sector turístico deben partir de los cambios en las exigencias calidad-precio de los turistas y de sus organizadores en los países de origen, los tour-operadores, así como de las tendencias de la oferta, especialmente en distribución/comercialización.

Para atraer turismo de más calidad debe darse prioridad a la mejora de la oferta desde el punto de vista cualitativo y de la calidad de los servicios que se ofrecen. Esto es tanto más importante en cuanto que este tipo de consumidor está abocado a crecer en todos los países europeos.

Entre las acciones específicas que deben contemplarse en esta línea, merecen particular atención:

A) Innovación y desarrollo de identidades de marca fuertes y variadas. Para ello se deben tomar medidas de cara a:

- DAR UN MAYOR ÉNFASIS EN OFERTAS DE CONTENIDO CULTURAL, DEPORTIVO Y EDUCATIVO.

- EL DESARROLLO DEL TURISMO HACIA DESTINOS ATÍPICOS (INTERIOR PENINSULAR) Y PRÓXIMOS A LOS GRANDES CENTROS URBANOS.

- INVERSIÓN EN ESTRUCTURAS DE ACOGIDA COHERENTES CON LA REESTRUCTURACIÓN Y MEJORA DE LA OFERTA ACTUAL.

- INVERSIÓN EN COMUNICACIÓN Y CREACIÓN DE "MARCAS FUERTES".

B) Adaptación de las organizaciones para optimizar su eficacia y su eficiencia, donde cabe un buen número de medidas:

a) *Concentración, cooperación e integración de la oferta.* De un lado, parece necesaria la creación de grupos fuertes, más estructurados, con gran capacidad de inversión y un planteamiento de negocio a largo plazo. Por otro lado, resulta imprescindible una mayor cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena turística, fundamento básico de una estrategia de comercialización más eficaz, que puede adoptar la forma de acuerdos recíprocos de colaboración, toma de participaciones cruzadas, o llegar a procesos de integración entre los distintos subsectores. Glemet (1992) señala que "se trata de iniciar un proceso de (re) estructuración del sector alrededor de un número limitado de «polos de convergencia» liderados por empresarios representativos y con una visión integradora del sector". Podemos así orientarnos hacia:

- CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA EN UN NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS.

- INTEGRACIÓN AVANZADA DE LAS ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES/TOUR-OPERADORES.

- INTEGRACIÓN PARCIAL DE LAS ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN CON LA "NUEVA DISTRIBUCIÓN".

- PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE CAPACIDAD DE LAS LÍNEAS AÉREAS CHARTER.

- ACCESO A GRANDES SISTEMAS DE RESERVAS INTERNACIONALES.

b) *Invertir en investigación de los deseos y necesidades de los consumidores.*

- c) *Invertir en el desarrollo de nuevos productos.*

d) *Desarrollo de sistemas más avanzados de gestión de la capacidad, los costes y la fijación de precios.*

e) *Invertir en programas de formación para los recursos humanos de la empresas, con tareas ejecutivas y operativas.*

f) *Contratación de personal directivo con formación interdisciplinaria y experiencia internacional.*

Por último, los empresarios del sector deben comenzar a asumir que a ellos individualmente les corresponde la tarea de reestructurar su producto turístico, redefinir su posición competitiva y elaborar sus propias estrategias que busquen avanzar hacia posiciones de mayor ventaja competitiva, cuyas cualidades diferenciadas en el mercado sean de nuevo valoradas positivamente por el consumidor.

Independientemente de las estrategias competitivas que cada empresa turística defina para superar la posible entrada en el declive de cada negocio turístico, la mejora de la calidad de los recursos humanos es un factor estratégico clave en la producción del servicio.

La existencia de unos recursos humanos de calidad, tanto sean empresarios como profesionales o asalariados, es el requisito imprescindible para desarrollar una estrategia de diversificación de la oferta o innovación del producto, así como para mejorar la calidad del producto turístico existente.

Así se reconoció en la International Conference on "New Horizons in Tourism and Hospitality Education, Training and Research", celebrada en Calgary durante el mes de julio de 1991. Una de las ideas allí recogidas dice:

"La ventaja competitiva en turismo y hostelería está directamente relacionada con la capacidad organizativa que incluye los recursos humanos. Los problemas específicos relativos a los recursos humanos incluyen la disponibilidad de recursos, adiestramiento y reciclaje de recursos, retención de recursos y calidad de recursos." (7)

Además, en los procesos de cambio, de los cuales la economía actual ejemplifica un buen número, la formación juega un papel crucial para el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizativa de cada empresa. Constituye asimismo el

mejor hecho diferencial para identificar y aprovechar las oportunidades que ofrecen la globalización de los mercados y el cambio tecnológico.

Por tanto, la empresa turística valenciana se encuentra sometida a una frontera de eficacia sin cuya superación va a ser imposible la mejora de su competitividad y baldío el esfuerzo estratégico. La principal barrera de esta frontera es el nivel de cualificación de sus cuadros directivos superiores y medios, y la baja calidad de su capital humano. Así pues, la acción estratégica debe iniciarse atacando esta debilidad.

Por el lado público, en la Comunidad Valenciana, se han puesto los medios para dar respuesta a este déficit, y en tal sentido resulta oportuno señalar la existencia de estudios de postgrado sobre turismo en la Universidad de Valencia desde hace tres años y en la de Alicante desde el curso pasado, dirigidos a titulados superiores con vocación en el sector turístico y a profesionales del turismo de valía demostrada, que desean una readaptación de sus conocimientos a la situación real de la actividad.

En idéntica línea de actuación se instala la recientemente constituida Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, configurada por el ITVA y las universidades valencianas, que pretende crear un ambiente de estudio e investigación sobre el turismo entre nuestros universitarios, que permita la mejora de los estándares de gestión de los negocios turísticos y una profundización en el conocimiento de las situaciones y hechos que influyen en la evolución y progreso de ámbitos territoriales especializados en la actividad turística.

Finalmente, sólo señalar una última actuación pública de la Generalitat Valenciana, la cual a través del ITVA, lleva a cabo un programa de formación consistente en el apoyo a acciones formativas, solicitadas por los profesionales del sector, a fin de elevar su grado de especialización en distintas áreas de la actividad turística a todos los niveles de participación en la conformación del negocio, incluyendo cursos sobre nuevos procesos y productos de interés turístico. A ello se suma la concesión de becas de especialización en centros turísticos españoles o extranjeros, donde se logre un adiestramiento o un reciclaje competitivo de la mano de obra.

BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, A. (1988) "Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want?", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 12-14.
- BUCKLEY, P. J.; MIRZA, H.; WITT, S. F. (1989) "Japan's international tourism in the context of its international economic relations", *Service Industries Journal*, 9 (3), pp. 357-383.
- BUERGERMEISTER, J.; D'AMORE, L.; JAFARI, J.; PEARCE, D. (1992) "New horizons in Tourism Hospitality Education", *Annals of Tourism Research*, 19 (1), pp. 138-139.
- CAMISÓN, C. (1991) "Necesidades de formación en el sector turismo", *Encuentro sobre la Formación en la Empresa: Tecnologías y Materiales*, Fundación Universidad-Empresa de Valencia e IMPIVA, Valencia.
- CAMISÓN, C. (1991) "Nuevos enfoques para mejorar la competitividad del producto turístico", *Curso Nuevas formas de promoción turística*, Cursos Internacionales Benidorm de la Universidad de Alicante, Diputación Provincial de Alicante, Ayuntamiento de Benidorm y Universidad de Alicante, Benidorm.
- CAMISÓN, C. (1991) "Los Estudios de Turismo en la Universidad", *VI Jornadas Técnicas sobre Enseñanzas de Hostelería y Turismo*, Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias, La Gomera.
- CAMISÓN, C. y MÉNDEZ, S. (1992) "Difusión de las Tecnologías de la Información en la Empresa Hotelera Valenciana", *PAPERS DE TURISME* (8-9), pp. 93-118.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1985). *The Tourist Sector in the Community: A Study of concentration, competition and competitiveness*, Oficina de Publicaciones de la Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA TURÍSTICA (1989) "Estudio sobre el nivel de satisfacción y deseos del turismo extranjero respecto al producto español", *Estudios Turísticos*, n.º 101, pp. 25-69.
- DUNNING, J. H. y McQUEEN, M. (1981) *Transnational Corporations in International Tourism*, ONU, Centre on Transnational Corporations, Nueva York.
- DUNNING, J. H. y McQUEEN, M. (1982) "The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry", en Rugman, A. M. (ed., 1982) *New theories of the Multinational Enterprise*, Croom Helm, Londres.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1991) "Competitive Strategies for the International Hotel Industry", *The Economist Intelligence Unit*, Londres.
- EDEN, R. W. y LIMBREIT, W. T. (1988) "Hospitality Research: Reassessing Our Strategy", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2), pp. 54-56.
- GILBERT, D. (1990) "Strategic marketing planning for national tourism", *The Tourist Review*, 45 (1), pp. 18-26.
- GLEMET, F. (1992) "La necesaria reestructuración del sector turístico", *Expansión*, 9-10 de julio de 1992.
- HOLLOWAY, J. C. y PLANT, R. V. (1988) *Marketing for Tourism*, Pitman Publishing, Londres.
- HOMS, O. (1990) "La cualificación como rigidez o innovación en la organización del trabajo. El caso del sector hotelero", *Sociología del Trabajo*, n.º 9, primavera, pp. 19-33.
- INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ (ITVA) (1991) *Recursos humanos: Niveles y necesidades de Formación en el Sector Turístico de la Comunidad Valenciana*, Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat Valenciana, Valencia.
- INSTITUTO DE CREATIVIDAD E INNOVACIONES EDUCATIVAS (1991) *Estudio elaboración de perfiles profesionales en la empresa turística*, Instituto de Creatividad e Innovaciones Educativas, Universitat de València, Valencia.
- LANDA, F. J. (1990) "El valor percibido del producto, causa fundamental de la crisis turística", *II Encuentro de Profesores Universitarios de Márketing*, Valencia.
- LAWS, E. (1991) *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, Stanley Thornes Publishers Ltd., Leckhampton.
- LITTELJOHN, D. y BEATTIE, R. (1992) "The European hotel industry: corporate structures and expansion strategies", *Tourism Management*, 13 (1), pp. 27-33.
- MAZENEC, J. A. (1989) "Consumer behaviour in tourism", en Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds., 1989) *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice-Hall, Londres.
- McQUEEN, M. (1989) *Multinationals in tourism*, en Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds., 1989).
- O'BRIEN, K. (1992) "European Business Travel in the 1990's", *Travel & Tourist Analysis*, (1), pp. 77-89.

PEDREÑO, A. (dir., 1990) *Libro Blanco del Turismo en la Costa Blanca*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, 2 tomos, Alicante.

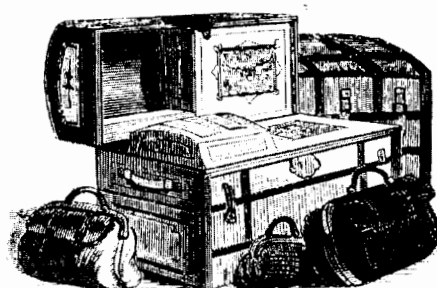
PORTER, M. E. (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, 7.^a reimpresión, 1987, México.

RITCHIE, J. R. B. y GOELDNER, C. R. (1987) *Travel, Tourist & Hospitality Research*, John Wiley, Nueva York.

TRAVIS, A. S. et. al. (1992) *An Alternative and Responsible Tourism in Europe*, Centre des Hautes Etudes Touristiques, Aix-en-Provence.

YAVAS, V. (1987) "Foreign travel behaviour in a growing vacation market: Implications for tourism marketers", *European Journal of Marketing*, 21 (5), pp. 56-69.

WOODSIDE, A. G. y LYSONSKI, S. (1989) "A General Model of Traveller Destination Choice", *Journal of*



NOTAS

(1) Este diagnóstico está tomado de Camisón (1991a, 1991b, 1991c).

(2) Nuestro análisis se basa en el informe resumen del propio estudio (Dirección General de Política Turística, 1989) y en el estudio de Landa (1990) basado en el anterior trabajo.

(3) Entre los trabajos recientes más destacados, dedicados a analizar este extremo, podemos reseñar los siguientes: Ritchie y Goeldner (1987), Yavas (1987), Holloway y Plant (1988), Atkinson (1988), Woodside y Lysonski (1989), Mazenec (1989) y Laws (1991).

(4) Un análisis de las oportunidades y amenazas competitivas derivadas de la internacionalización de los negocios turísticos, puede consultarse en Dunning y McQueen (1981, 1982) y McQueen (1989).

(5) A partir del estudio "Elaboración de perfiles profesionales en la empresa turística", extendido sobre los siguientes puestos de trabajo: animador turístico, camarero, gobernanta, jefe de cocina, jefe de mantenimiento, jefe de recepción, maitre y sommelier".

(6) Una definición completa de las estrategias competitivas que los negocios turísticos europeos tienen a su disposición, puede encontrarse en: Eden y Limbreit (1988), Gilbert (1990), The Economist Intelligence Unit (1991), Travis et. al. (1992) y Littelljohn y Beattie (1992).

(7) Vid. Buergermeister, D'Amore, Jafari y Pearce (1992).