

**DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE UN  
DESTINO TURÍSTICO: LOS CASOS DE PUERTO DEL CARMEN,  
COSTA TEGUISE Y PLAYA BLANCA**

**Autores:**

**Begoña Betancort García  
Héctor Fernández Manchado**

**Realizado en:**

**Lanzarote, Julio de 2002**



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1.- TURISMO Y DESTINO TURÍSTICO</b>	3
1.1. Origen y evolución del concepto de Turismo	3
1.2. Delimitación desde el punto de vista de la demanda	7
1.3. Aproximación al concepto de destino turístico	8
<b>2.- TURISMO EN LANZAROTE Y SUS ZONAS (CLUSTERS)</b>	12
2.1. Concepto de <i>Cluster</i>	12
2.2. Zonas turísticas: breve descripción de las zonas de estudio	14
2.3. Oferta de alojamiento	16
2.4. Oferta de restauración	20
2.5. Resto de oferta turística	21
2.6. Agentes de intermediación	21
<b>3.- LA COMPETITIVIDAD Y SUS DETERMINANTES</b>	23
3.1. Aproximación al concepto de competitividad	23
3.2. Importancia de la competitividad en el sector turístico	23
3.2.1. Ventajas de empresa	24
3.2.2. Las cinco fuerzas de Porter	26
3.3. Ventaja competitiva Vs. Ventaja comparativa	29
3.4. Marcos conceptuales de la competitividad	30
3.5. Factores claves de la competitividad: el diamante de Porter	33
3.6. Aplicación del diamante de Porter al sector turístico	38
3.7. El diamante de Porter como sistema	47
<b>4.- DESARROLLO EMPÍRICO</b>	49
4.1. Método de investigación cualitativa Delphi	49
4.1.1. Origen	49
4.1.2. Características	50
4.1.3. Metodología	51
4.2. Organización del trabajo	52
4.2.1. Selección y presentación de expertos	52
4.2.2. Diseño del cuestionario	54
4.2.3. Primera ronda y técnicas de análisis	56

<b>5.- ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS</b>	58
5.1. Evaluación de la competitividad global de Lanzarote y sus áreas turísticas	58
5.2. Condiciones de los factores	58
5.3. Sectores de apoyo y relacionados	83
5.4. Condiciones de la demanda	100
5.5. Gobierno local	103
<b>6.- RESÚMENES, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS</b>	110
6.1. Resúmenes	110
6.2. Conclusiones	119
6.3. Comentarios	121
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	126
<b>ANEXOS:</b>	128
ANEXO I	Relación de establecimientos alojativos de Lanzarote por zonas turísticas.
ANEXO II	Cuadro de programación de plazas turísticas en el nuevo período 2000-2010 en Playa Blanca
ANEXO III	Relación de establecimientos certificados con el sello de Biosphere Hotels
ANEXO IV	Relación de establecimientos certificados por el ICHE y adheridos
ANEXO V	Carta de presentación y cuestionario
ANEXO VI	Relación de expertos

**INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El proyecto que aquí se inicia se enmarca dentro del Master Universitario en Dirección de Empresas Turísticas, perteneciente al Departamento de Economía y Dirección de Empresas, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, y corresponde al trabajo final de los suscriptores de las páginas que a continuación se desarrollan.

El amplio abanico de contenidos abordados en los diferentes módulos de este título de *postgrado* ha servido de base a la hora de plantear un estudio de esta naturaleza, pues dichos temas contemplaron el fenómeno turístico en su totalidad, lo cual fue indispensable para tratar, con ciertas garantías, un trabajo sobre una zona turística como Lanzarote.

A la hora de vernos obligados a decidir por un tema en particular sobre el que girase nuestro proyecto, cobró interés la posibilidad de averiguar cuál era la competitividad real de las zonas turísticas de la isla, geográficamente identificadas, como Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca, basándonos en una metodología concreta que nos librase de subjetividades que restasen fiabilidad a nuestro trabajo, y que además estuviese contrastado y utilizado en otras zonas turísticas.

Otra de las razones que nos indujo a la realización de este proyecto fue la idea de que el concepto de competitividad consideramos reúne multitud de variables que vienen a explicar el alcance de una empresa o zona turística y que puede ser capaz de valorarlo en su justa medida. De la misma manera, estimamos que un estudio de este tipo podría aportar alguna información o clarividencia al constante debate sobre la diferencia competitiva de las zonas entre sí, en el sentido de explicar en qué se basa dicho concepto, cuáles son sus limitaciones y cómo se concibe en sistema.

Hasta la fecha, en el ámbito insular, han proliferado diferentes estudios pero sin el sustento de un modelo teórico que lo librase de los intereses e influencias de sus promotores, en sus resultados. Por tanto, nos alentó la posibilidad de sabernos desinteresados y disponer de una sólida estructura teórica.

En la realización de este estudio se formularon los siguientes objetivos:

- Asimilación de los diferentes conceptos que giran en torno a la competitividad turística, tales como, turismo, destino turístico y la propia competitividad.
- Identificación, familiarización y aplicación de un modelo teórico que permitiese la medición de la competitividad en una zona turística.
- Obtención de un conjunto de datos sobre las áreas turísticas de Lanzarote, sobre los que se pudiera realizar una comparación cuantitativa de los mismos que nos condujese a extraer conclusiones acerca de su nivel de competitividad.

- Determinación de las variables más importantes en el concepto de competitividad y su evolución en el caso de las tres zonas turísticas de Lanzarote objeto del estudio: Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca.

Otro de los aspectos que dotarán de interés a este estudio será el método de investigación utilizado; estamos convencidos que deben ser los expertos del sector y sus subsectores, quienes valoren todos y cada uno de los elementos del modelo a utilizar, pues de alguna manera, son ellos los que perciben las deficiencias o potencialidades, en nombre de los clientes o usuarios turísticos. En tal sentido, en la investigación empírica se utilizó el método Delphi.

Una garantía de este trabajo era el que los expertos del sector, o al menos, los por nosotros así considerados, mantenían algún vínculo profesional o personal, lo que nos impulsó a la utilización de esta técnica, pues también sería una forma de redoblar estos vínculos.

La estructura seguida para la realización de este estudio parte de la conceptualización de turismo y destino turístico, sus delimitaciones y visiones, para a partir de ahí, describir cuantitativamente, Lanzarote como destino turístico y sus diferentes zonas. En este punto nos detuvimos especialmente en la industria alojativa de la isla, considerada por el modelo teórico como uno de los factores determinantes de la competitividad en una zona turística. Además de ello, la industria alojativa de la isla presenta algunas peculiaridades que fueron convenientemente tratadas.

El capítulo cuarto, centrado en la competitividad y sus determinante, tal vez el más trabajoso e importante, junto con el desarrollo empírico, aporta la profundidad teórica que todo trabajo precisa y que requirió una amplia consulta y análisis de la escasa bibliografía de tal materia existente.

Por último, el programa SPSS, de tratamiento estadístico, nos permitió el análisis de los datos proporcionados por los expertos participantes en el método Delphi, mediante la cumplimentación del cuestionario que les hicimos llegar, y por tanto, nos facilitó la extracción de resultados y conclusiones.

Gran parte del material utilizado como referencias bibliográficas provienen de los manuales que nos fueron entregados durante el desarrollo teórico del Master, lo cual viene a subrayar la idea de la validez y riqueza del Curso de Postgrado que mediante este proyecto los redactores pretenden concluir.

**TURISMO Y DESTINO TURÍSTICO**



## 1. TURISMO Y DESTINO TURÍSTICO

### ■ 1.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TURISMO.

En este capítulo, correspondería conceptualizar acerca del fenómeno turístico, para entender luego el análisis de su competitividad, en las circunstancias actuales plenas de competencia, sujeta además a diversos factores altamente cambiantes, que crean un escenario turístico nuevo.

Parece pertinente ubicar aquí este apartado teórico antes de profundizar en el estudio de las zonas turísticas concretas que componen el destino Lanzarote, y su grado de competitividad entre sí, y la isla en su conjunto.

La aparición de la práctica turística tal y como la entendemos hoy, puede situarse a mediados del siglo pasado, tras darse una serie de factores, de tipo social, económico, político, tecnológico, etc

#### ✓ Político:

- Estabilidad entre los distintos continentes, luego de las dos guerras mundiales del siglo XX, que trajo consigo un período de paz relativamente garantizado. (creación de organismo de corte internacional, como ONU, OTAN, ...)
- Recuperación de Alemania después de la segunda guerra mundial y convertirse en uno de los países más importantes de Europa.

#### ✓ Sociales:

- Consolidación de derechos laborales fundamentales para el desarrollo turístico de una sociedad en su faceta emisora, tales como, remuneración de vacaciones, jornadas laborales de 40 horas, retribución de períodos de desempleo, etc.
- Reconocimiento de una situación de congestión y de escaso bienestar en las ciudades, y el descubrimiento del clima del Sur de Europa y las playas como lugar ideal para la recuperación.
- Desaparición del servicio entendido como servilismo, lo que provoca un importante auge dentro de este sector de la economía – terciario -, tanto en países emisores como receptores.

#### ✓ Económico:

- Aumento del nivel de vida y del poder adquisitivo, y consolidación de la clase media, a través de una coyuntura económica favorable.
- Aparición de grandes empresas de intermediación –TTOO-, que favorecieron el denominado “Turismo de masas”.

- Aparición de determinadas empresas que con técnicas avanzadas de publicidad (imágenes, mensajes) produjeron un gran impacto en la sociedad, provocando el deseo y el ansia de consumo turístico y el conocimiento y visita de otras culturas y zonas del mundo.

✓ Tecnológico:

- Desarrollo de la aviación comercial, a través de la utilización de los reactores por compañías civiles, aumentando la autonomía de vuelo, seguridad y comodidad para los pasajeros.
- Avances en los medios de transporte, sistemas de comunicación, etc..

A partir de la irrupción de este conjunto de factores es cuando el Turismo alcanza su importancia como fenómeno dinamizador económico y social, tanto en países emisores como receptores, con notables impactos que requieren análisis.

Como es lógico sobre el concepto de Turismo surgen muchas aportaciones desde diversas fuentes, organismos o autores, impidiendo muchas veces delimitar su influencia. No obstante, conviene mencionar la definición que la Organización Mundial del Turismo, en 1994 dio relativa al concepto de Turismo:

*“El Turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros.”*

Más adelante, la propia OMT (1995) intenta precisar qué se entiende por entorno habitual, lo que de alguna manera contribuiría a aclarar el propio concepto de Turismo:

*“El entorno habitual de una persona consiste en una cierta área alrededor de su lugar de residencia más todos aquellos lugares que visita frecuentemente”.*

Resulta interesante como en esta definición, comúnmente aceptada, se acepta dentro del fenómeno turístico los viajes relacionados con los negocios, dado su contribución a las magnitudes económicas de los países, por su participación en múltiples empresas turísticas y de viajes. A partir de ahí, los índices de dichos viajes entraron a formar parte de las Estadísticas de la actividad turística de cada país y en el ámbito mundial.

De todas maneras, apuntaremos la definición que los profesores de la Universidad de Berna (Suiza), Hunziker y Krapf, en 1942, cuando aún los viajes de negocios no eran considerados turísticos:

*“El Turismo es la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto, no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada”*

Esta definición es aún imprecisa, pues incluye conceptos vagos como *fenómenos*, sin mencionar aspectos referidos a la oferta, como elemento fundamental de la actividad turística. Tampoco hay mención al factor tiempo, asociado en todo momento al concepto turístico.

Recogiendo estas lagunas, los autores Mathieson y Wall, (1982), proponen una nueva definición, modificando la anterior:

*“El Turismo es el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”.*

Como aspectos relevantes de esta definición cabe destacar la mención al objetivo básico de toda actividad turística, cual es la satisfacción de las necesidades del usuario turístico, como garantía de continuidad de dicha actividad. Del mismo modo, la limitación temporal de dicho movimiento resulta novedosa dentro del concepto de Turismo definido hasta ese momento.

La propia OMT, como fuente solvente y contrastada, continúa aportando claridad al Turismo, desde el punto de vista teórico, básico para entender la compleja puesta en práctica de esta actividad multidisciplinar. En concreto, define al sistema turístico como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que evolucionan dinámicamente. Por ello, distingue cuatro elementos básicos que componen la actividad turística:

- La demanda: parte integrante y elemental de cualquier mercado y destinataria de los servicios ofertados, asumiendo el papel de consumidores reales o potenciales, que precisa de un desplazamiento para materializar el consumo.
- La oferta: conjunto de elementos materiales o naturales, actividades y productos/servicios, además de organizaciones susceptibles de satisfacer las necesidades del usuario turístico, a través de la experiencia turística.
- El espacio geográfico: componente territorial donde confluyen la oferta y demanda.
- Los operadores del mercado: agentes intermediarios que facilitan el acceso de la demanda a los servicios turísticos, mediante el

ensamblaje de los diferentes subproductos de los prestatarios u ofertantes.

Habiéndonos aproximado al concepto de Turismo, desde las primeras aportaciones hasta la formulada por la OMT, ya de forma reciente, conviene ahora acercarnos a la realidad turística, bajo una óptica económica, analizando algunas cifras, que revelarán la importancia de esta industria y el equilibrio que conceden a los países que lo practican.

Primeramente, analizaremos las contribuciones a los índices macroeconómicos de los países receptores que genera la industria turística:

- Empleo: generación de puestos de trabajo directos e indirectos, por parte de la industria turística. Indicar que, según la propia OMT, se estima que en el año 2006, la actividad turística creará un nuevo puesto de trabajo cada 2,4 segundos.

- Contribución al producto interior bruto (PIB): la facturación de las empresas turísticas y la creación de industrias que las primeras precisan, es la mayor aportación porcentual a dicho índice nacional, que tiene gran importancia en la salud económica del país de referencia. Como dato del año 1996, indicar que la contribución al PIB mundial de la actividad turística es de un 10%.

- Balanza de pagos: al concebir a la actividad turística de un país receptor como una exportación, por la entrada de divisas que ello supone, se produce un equilibrio en dicha balanza, pues los países receptores son normalmente importadores, por el déficit de materias primas que presentan, necesarias éstas para su desarrollo turístico.

- Redistribución de la renta: debido al efecto multiplicador del gasto turístico, por los beneficios directos, indirectos e inducidos, la renta del habitante del país receptor turístico se encuentra redistribuida de manera más uniforme.

Cabría comentar en este apartado, aunque no se refiera a un índice macroeconómico como tal, el desarrollo infraestructural que el Turismo propicia en los países receptores, que trae como consecuencia un aumento de la calidad de vida de los habitantes. Además de ello, las propias exigencias del usuario turístico obligan a estos países a evolucionar de modo paralelo en cuanto al avance tecnológico, para dar respuesta a las expectativas de dicho usuario.

Según estimaciones de la OMT, concretamente en su informe Panorama 2020, la industria turística, además de convertirse en la más próspera, junto a la de las telecomunicaciones y la de la informática, en el siglo recién comenzado, registrará los siguiente índices:

- PIB. Mundial 7,1 billones de dólares (2006).
- Empleos Mundial 385 millones (2006),

- PIB Europa: 2,1 billones de dólares (2006).

## 2.2. Delimitación desde el punto de vista de la demanda

Dependiendo de las motivaciones, necesidades y deseos de cada particular, se conforman distintos tipos de productos turísticos, formas o prácticas de entender el Turismo, implicando ello que cada elemento del producto se adecuará a las exigencias de los diferentes segmentos de la demanda, para garantizar la plena satisfacción y una continuada repetición en la compra de dicho producto.

Como clasificación de estos distintos tipos de productos turísticos, según *Esteban, A.*, en 1996, podemos indicar:

- Turismo” Sol y Playa”: producto cuyos beneficiarios provienen de la “socialización del Turismo” (otros autores describen el resultado de este fenómeno como la era *Fordiana*, aplicada al Turismo). Economías de escala y estandarización del Turismo. Producto comercializado básicamente por Operadores Turísticos.
- Turismo cultural: cualquier combinación de servicios turísticos que contenga algún tipo de manifestación cultural.
- Turismo de naturaleza: parques y parajes naturales, reservas terrestres y marinas, etc..
- Turismo de negocios: congresos, convenciones, seminarios, ferias comerciales, acuerdos profesionales, encuentros contractuales, etc..
- Turismo rural o de interior: estancias en villas o pequeños municipios en establecimientos o casas plenamente integradas en el espacio y vida rural.
- Turismo deportivo: tanto para la práctica de un deporte como para la asistencia a eventos de este cariz.
- Turismo de salud: establecimientos curativos, termales, balnearios, clínicas de talasoterapia o donde se reciben tratamientos médicos especializados.
- Y otros productos.

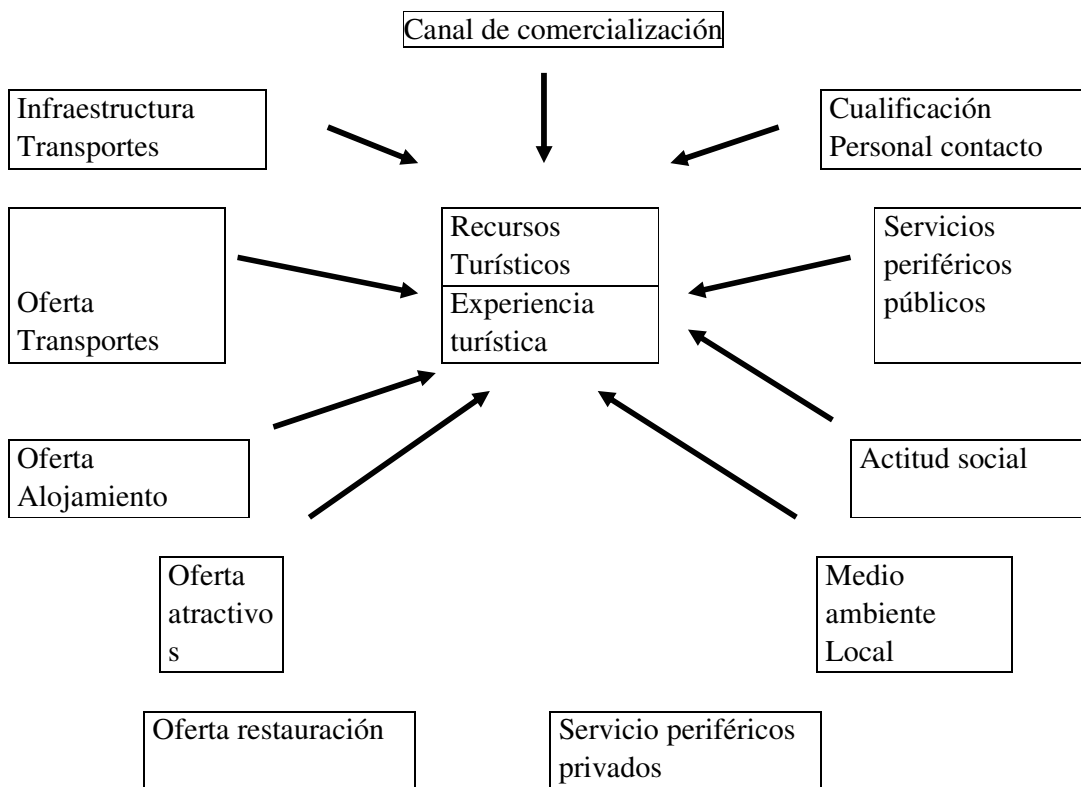
En la medida que estos productos puedan combinar elementos tangibles e intangibles y brindar distintas oportunidades de satisfacción al usuario, los destinos que los acogen podrán apostar por una competitividad que determine su trayectoria turística. Para ello, será preciso combinar adecuadamente todos los componentes que conforman el producto turístico global o integrado.

### 2.3. Aproximación al concepto de destino turístico

Dado que este proyecto tiene como objeto el estudio de la competitividad de zonas turísticas, en concreto espacios denominados destinos o áreas receptoras, parece lógico dedicar un subcapítulo a su concepto.

Los usuarios turísticos finalmente perciben su experiencia en función de una valoración que realizan sobre el destino en su conjunto, estando éste compuesto por diferentes servicios, públicos y privados o recursos, por tanto hemos de acotar su alcance y profundizar sobre sus elementos, y estudiar las diferentes aportaciones que al respecto se han hecho.

**Gráfico 2.1.- Componentes del Producto turístico global**



Fuente: V. Monfort (1999)

En primer lugar, es evidente que un destino turístico debiera contener límites, tanto geográficos como los percibidos, refiriéndonos a los creados a través de las imágenes que proyecta el propio mercado.

En referencia a las percepciones, determinados autores, describen al destino turístico como el conjunto de atributos o cualidades de una determinada zona geográfica que son percibidos por los consumidores de dicha zona como destino turístico.

En cualquier caso, esas percepciones van a tener que ver con el conjunto de servicios ofertados. Recogiendo esta idea, Jansen Verbeke (1988), comenta que, “cualquier descripción de un destino turístico requiere tanto un análisis de la oferta del destino como el de la percepción que sobre el mismo tienen los consumidores y canales de distribución”.

Debido a que en una zona turística pueden existir distintos poderes públicos intervinientes, en función de la distribución administrativa que dicho territorio tenga, la coordinación entre ellos ha de ser estrecha, de forma que el usuario lo perciba como un producto global único, capaz de satisfacer el conjunto de sus exigencias.

Dentro de esta satisfacción que todo usuario busca en la visita al destino, tiene mucho que ver la actitud social, entendida como el conjunto de valores o creencias que los habitantes del destino presentan ante el fenómeno turístico, y el flujo constante de personas que ello trae consigo. Esta idea está muy relacionada con la forma en que la actividad turística haya podido influir en los modos de vida de los habitantes de la zona y el nivel de desarrollo que haya alcanzado, pudiendo llegar a niveles de rechazo cuando la mutación haya provocado cambios muy sustanciales.

Se considera que, parte de la oferta del destino turístico se refiere al territorio, incidiendo éste sobremano en la imagen que el consumidor pueda tener del mismo. De cara al *valor turístico* que este territorio pueda alcanzar, convendría indicar los siguientes aspectos:

- Accesibilidad: Infraestructura y capacidad en puertos y aeropuertos.
- Buenas comunicaciones: enlaces con los diferentes puntos de entrada y salida al destino, además de la intercomunicación en la propia zona (centros urbanos, comerciales, etc..)
- Iniciativa privada: encargada de la creación de productos turísticos específicos dentro del ámbito privado, capaces de satisfacer las necesidades del usuario, en función de la especialización del destino.
- Normativa jurídica: responsable de crear el marco reglamentario que arbitre los distintos intereses que puedan coexistir en el territorio.

*Fuente: O.M.T. (1985)*

Desarrollando un poco el tercer elemento del apartado anterior, hemos de reforzar la idea de la iniciativa empresarial, como argumento esencial para la evolución del destino. Se puede afirmar que, sin una red de empresas especializadas en varias parcelas de satisfacción al cliente, es imposible moldear y crear atractivo en un destino para que sea deseado por el usuario turístico.

Como conclusión, podemos decir que, según Cooper, Fletcher y Gilbert, (1993), los destinos turísticos son un conjunto de componentes, los cuales pueden estar enclavados en los siguientes apartados:

- Atracciones: constituyen los motivos de la visita al destino, pudiendo ser características naturales, artificiales o eventos.
- Amenidades u otros servicios e instalaciones de apoyo distintos a las atracciones: alojamiento, establecimientos de alojamientos y bebidas,

entretenimientos, comercios minoristas, servicios de seguridad, bancos, seguros, etc. Este tipo de servicios se caracteriza por el bajo nivel de concentración de propiedad, pues suelen ser negocios pequeños cuya gestión suele recaer en el ámbito local.

- Accesos: por una parte el desarrollo y mantenimiento de vínculos de transporte eficientes con los mercados emisores y por otro el transporte en el propio destino. El acceso físico y de mercado al destino son importantes, pero también lo son la provisión de servicios, como alquiler de coches y el transporte local, con el fin de brindar circuitos y traslados hacia el alojamiento en el destino
- *Ancillary services*: aquellos servicios prestados al turista y al sector turístico a través de las organizaciones locales de turismo. Los principales servicios proporcionados normalmente por la organización local son los siguientes:
  - Promoción del destino.
  - Coordinación y control del desarrollo.
  - Provisión de un servicio de información/reservas, para el sector y público en general.
  - Asesoría y coordinación a los negocios locales.
  - Provisión de ciertas instalaciones (de alimentos y bebidas, deportivas, etc..).
  - Provisión de liderazgo en el destino.

Otro modo de estudiar y delimitar los destinos turísticos es agrupar sus componentes en dos grandes bloques:

- Infraestructura: representa la labor de la Administración Pública competente, necesaria para que una zona pueda ser habitada y desarrollada la actividad turística. Nos referimos concretamente a las actuaciones que habilitan transportes (aeropuertos, carreteras), o adecúan servicios básicos como agua, electricidad, así como, otros servicios complementarios como sanidad, seguridad. Todas estas dotaciones pueden ser consideradas de uso compartido entre la población local y turística.
- Superestructura: representa la intervención privada, la cual desarrolla definitivamente una zona convirtiéndola en turística, por medio de la construcción de alojamientos, atracciones, comercios, etc..



**Tabla 2.1.- Elementos de la infraestructura y superestructura del producto turístico**

<i><b>INFRAESTRUCTURA GENERAL</b></i>	<i><b>SUPERESTRUCTURA</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Agua, electricidad, gas, alcantarillado.</li><li>• Hospitales, bancos, tiendas, gasolineras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoteles, pensiones, campamentos, ciudades de vacaciones.</li><li>• Restaurantes, cafeterías,</li><li>• Intermediarios, agencias de viajes, operadores turísticos.</li><li>• Instalaciones recreativas.</li><li>• Instalaciones recreativas.</li><li>• Parques temáticos.</li><li>• Centros de convenciones y congresos</li></ul>

*Fuente: Esteban (1996)*

**TURISMO EN LANZAROTE Y SUS ZONAS  
(CLUSTERS)**

## 2. TURISMO EN LANZAROTE Y SUS ZONAS (*CLUSTER*)

### ■ 2.1. CONCEPTO DE *CLUSTER*

En este apartado del trabajo corresponde profundizar en el fenómeno turístico acaecido en Lanzarote a lo largo de las tres últimas décadas y cómo dicho fenómeno ha posibilitado el desarrollo de determinadas zonas, que son consideradas hoy, los principales polos de atracción turística de la isla.

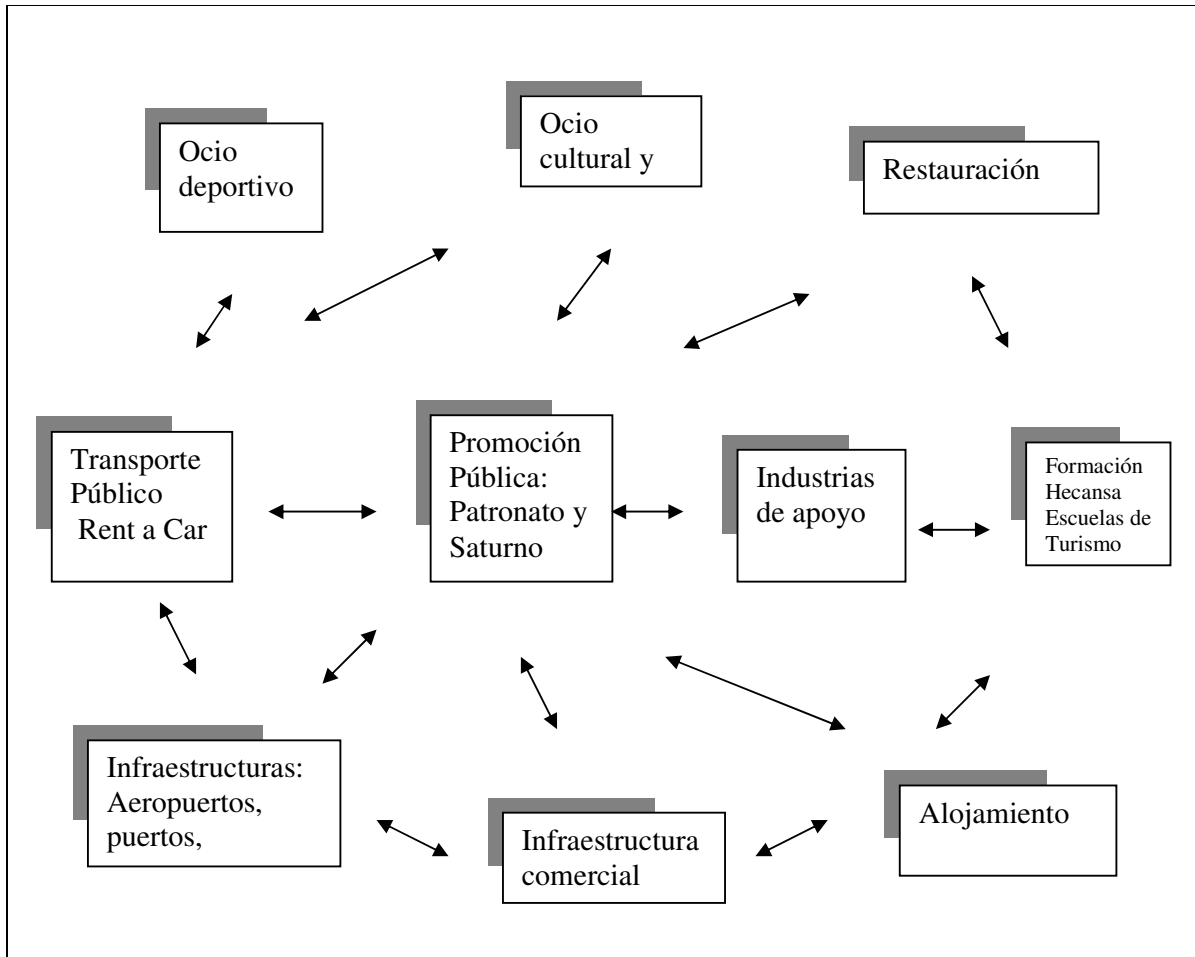
Además, intentaremos analizar la evolución que han seguido, desde el punto de vista infraestructural, de oferta alojativa y complementaria, y qué tipo de posicionamiento han alcanzado y cómo han podido introducir en el mercado su producto básico de sol y playa, provocando la atracción de un determinado tipo de turista. También realizaremos un estudio descriptivo de estas zonas donde podamos apreciar las diferencias entre ellas, tanto a nivel recursos como de la intervención pública y privada.

También en este capítulo, podremos entender la transformación que estas zonas han sufrido por medio de la actividad turística y la orientación que los tejidos socioeconómicos tienen ante el turismo, por medio de la participación en el campo laboral, la creación de pequeñas empresas y la implicación en las mejoras de calidad de vida que el Turismo puede aportar.

La justificación de este punto se encuentra en la necesidad posterior que tendremos de estudiar los elementos que integran un destino o zona turística, para aplicar la técnica de análisis de la competitividad – diamante de *Porter*-, objeto final de este proyecto, es decir, evaluar el grado de solvencia de cada uno de los enclaves turísticos de Lanzarote, en relación con sus competidores.

Por otro lado, explicaremos cómo las relaciones que se establecen entre los distintos agentes dentro de una zona turística, pueden determinar el óptimo funcionamiento turístico – competitividad- de las zonas de estudio. Estas relaciones vienen explicadas en el concepto de *cluster*, sobre el que también se profundizará en este capítulo.

**Gráfico 2.1.- Relaciones de un *cluster* de Turismo**



Fuente: M. Porter, G. Cataluña, 1992

En opinión de Michael Porter, los “*clusters* son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. Incluyen empresas e instituciones vitales para poder competir como son los casos de los suplidores, proveedores de servicios especializados, maquinarias y componentes e incluso, hasta canales de distribución, sin olvidar, por supuesto, los aspectos relacionados con los servicios públicos y los que proveen servicios educacionales y entrenamiento, elementos todos que son de gran valor, cuando se requiere satisfacer adecuadamente un cliente y ganar terreno en un mercado específico. Los integrantes del *cluster* o cadena productiva compiten para mantener sus propios clientes individuales, pero cooperan entre sí para alcanzar niveles de calidad e innovación que les permita ganar nuevos contratos de producción, con productos que demandan cumplir mayores exigencias de calidad, tamaño de pedido, mayores capitales de trabajo, capacidad de instalación, que

de forma individual, no pueden alcanzar ninguno de los integrantes del conjunto productivo”.

## ■ 2.2. ZONAS TURÍSTICAS: BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS ZONAS DE ESTUDIO.

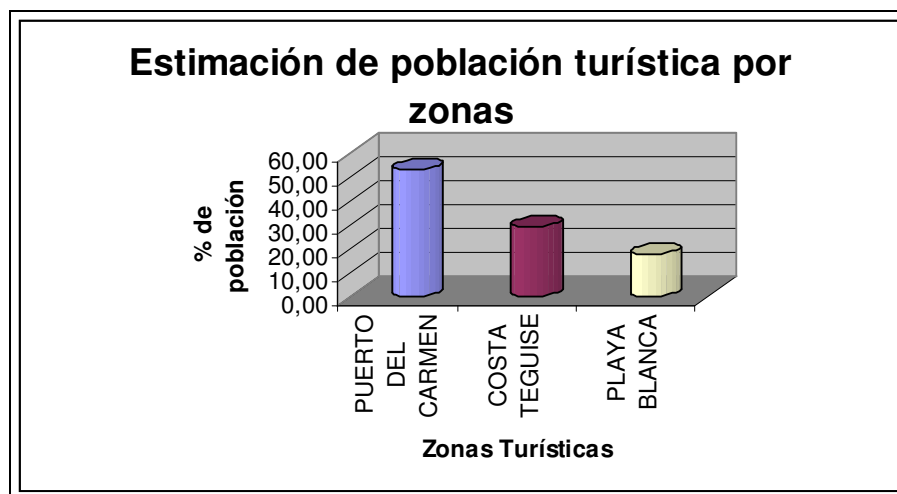
El orden que se ha establecido corresponde al peso específico que cada zona representa en el conjunto de la isla, en cuanto al número de turistas, en término medio, que soporta diariamente:

**Tabla 2.1.- Población turística de Lanzarote**

<i>ZONA TURÍSTICA</i>	<i>POBLACIÓN TURÍSTICA</i>	<i>PORCENTAJE POBLACIÓN TURÍSTICA</i>
PUERTO DEL CARMEN	24.901	53,08%
COSTA TEGUISE	13.662	29,12%
PLAYA BLANCA	8.344	17,78%
<b>TOTAL</b>	<b>46.907</b>	<b>100 %</b>

*Fuente: Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote (2001)*

**Gráfico 2.2.- Estimación de población turística por zonas**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Centro de Datos Cabildo de Lanzarote (2001)*

► **Puerto del Carmen:** situado en el Municipio de Tías, y localizado geográficamente en el sureste de la isla, representa el mayor núcleo turístico, en cuanto a índices cuantitativos, además de ser el embrión dentro de la enorme expansión que el Turismo ha mantenido en los últimos 30 años en Lanzarote.

De un modo lógico, inicia su crecimiento en torno al núcleo original de La Tiñosa, lo que además ha permitido concebirse como una zona turística propia,

arqueogénica, con todo lo positivo que ello trae consigo, a la hora de ofertar elementos de diferenciación o localismos que la cultura o formas de vida tradicionales aporta.

Las principales características de esta zona, entendidas también como factores de éxito, podrían ser su notable dotación de recursos naturales –playas- y la estratégica situación en las proximidades de zonas de entrada y salida de los flujos turísticos –aeropuerto- y de la capital de la isla, Arrecife. Dichos factores propiciaron un natural desarrollo constructivo por medio de la utilización de suelo en las cercanías del litoral, orientada a establecimientos alojativos, lo que se ha traducido hasta el día de hoy en una planta de 30.000 camas turísticas.

► **Costa Teguisse:** situado en el Municipio de Teguisse, se localiza en el noreste de Lanzarote. Representa el núcleo turístico con mejor urbanización y con una planta alojativa liderada por establecimientos hoteleros de primera línea, los cuales sin embargo no superan en oferta de plazas a las extrahoteleras.

Su desarrollo provino de la acción inmobiliaria que la empresa química Río Tinto realizó en la zona, con la adquisición de amplias superficies, con escaso rendimiento agrícola, a un precio muy bajo. A partir de ahí, con la mencionada planificación urbanística, se generó el auge constructivo. Las características climáticas de Costa Teguisse, con mayor impacto de los vientos predominantes de la isla e índices inferiores en cuanto a días de sol al año, han condicionado sus argumentos turísticos de venta, propiciando, creemos, una estrategia implícita de posicionamiento en otros segmentos, diferentes a los del resto de las zonas turísticas de la isla.

A diferencia de Puerto del Carmen, esta zona inicia su crecimiento sin tener una referencia de núcleo original, actuando como tal el Hotel Salinas, hoy de la cadena Sol Meliá, inaugurado en 1978 y configurándose como el mayor elemento de prestigio de la zona, entre otras razones, por el diseño de César Manrique. Esta ausencia de un núcleo poblacional anterior al desarrollo turístico, creemos repercutirá en el futuro en el mantenimiento de un nivel de competencia, por la mayor dificultad que Costa Teguisse tendrá en la oferta de determinados factores, como, elementos culturales o pertenecientes al ámbito local.

La carencia de infraestructura básica en la zona, debido a la inexistencia de un núcleo poblacional, provocó la necesidad de creación y desarrollo de la misma, haciéndose de una manera cuidadosa, estudiada, adaptada a las necesidades de las futuras construcciones alojativas, de ahí la sensación de orden y claridad que existe actualmente.

Como último punto indicar la cercanía de Costa Teguisse a la capital de la isla, Arrecife, lo cual, a efectos de burocracia y gestiones comerciales, supone un indiscutible beneficio. Esta ubicación también le permite tener muy próximo el Puerto de los Mármoles, donde se produce el aprovisionamiento de materias primas y mercancías de la isla.

► **Playa Blanca:** zona turística situada en el municipio de Yaiza, en el sur de la isla, se considera el más reciente polo turístico de Lanzarote, donde su desarrollo se ha acentuado en los dos últimos años, duplicándose incluso la capacidad de oferta hotelera habida hasta el momento, que se inició a expensas de la existencia de Playa Blanca como foco original, en el año 1987, con la construcción del Hotel Lanzarote Princess, actualmente integrado en la cadena H10.

Una de las principales características de Playa Blanca como núcleo turístico es su proximidad a un espacio de un alto valor natural como las playas de Papagayo, protegido como Paraje Natural, que ha remarcado su condición y posicionamiento como destino de Sol y Playa.

También cabe comentar que el espacio natural descrito, se ha instalado el único camping autorizado de la isla, lo que de alguna manera influye en el desarrollo comercial de la zona, en sus sectores de apoyo y relacionados.

La única conexión de la isla con Fuerteventura se produce a través de este punto, a través de las líneas de dos navieras con la localidad norteña de Corralejo, lo que ha creado unas infraestructuras a tal efecto en la zona.

Otro hecho culminante que propició el impulso de esta zona receptora, no sin despertar una ligera polémica social, fue la construcción de la nueva vía de acceso Yaiza (capital del Municipio) y Playa Blanca, circunvalando la primera y mejorando notablemente la fluidez, seguridad y comodidad del trayecto.

### ■ 2.3. OFERTA DE ALOJAMIENTO.

Los datos concretos y cuantitativos de la oferta alojativa de Lanzarote y sus tres núcleos turísticos se obtienen de fuentes de información, como ASOLAN, SATURNO o el ISTAC, u organismos públicos, como Oficinas de Turismo Interior o los propios ayuntamientos. No obstante, en estas líneas describiremos esta oferta desde el punto de vista de una valoración personal y global de los que suscriben este estudio.

Aunque se comentará más adelante en la descripción del Diamante de Porter, podemos adelantar y referirnos a la importancia que para un destino turístico supone su oferta alojativa, la cual se entiende como básica para su concepción como zona de atracción de turistas y su posterior desarrollo. A partir de ahí y, en función del tipo de recursos con que dicha zona cuente y de las preferencias de la demanda, se lanzará y comercializará una determinada práctica de Turismo.

Como consecuencia de lo expuesto, se deduce que la oferta alojativa de una zona turística, y el modo en que la misma es gestionada, determinará en gran medida la competitividad

**Tabla 2.2.- Establecimientos y plazas turísticas de cada zona**

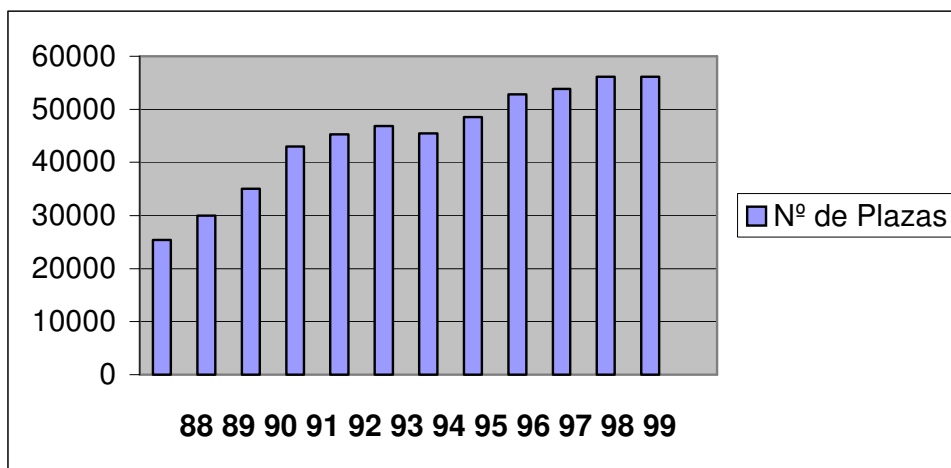
ZONA TURÍSTICA	ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	PLAZAS HOTELERAS	ESTABLECIMIENTOS EXTRAHOTELEROS	PLAZAS EXTRAHOTELERAS	TOTAL PLAZAS TURÍSTICAS
PUERTO DEL CARMEN	18	7.784	175	21.867	29.651
COSTA TEGUISE	8	4.554	42	10.262	14.816
PLAYA BLANCA	9	5.094	24	4.002	9.096

Fuente: Oficina de Turismo Interior, Cabildo de Lanzarote (1999)

De este cuadro resumen de la oferta alojativa de Lanzarote y sus distintos núcleos turísticos, que puede ser desarrollado en **Anexo I**, se puede deducir lo siguiente:

- Puerto del Carmen se consolida como el primer núcleo en importancia en cuanto a la cantidad de plazas alojativas turísticas se refiere, de forma lógica por ser el primer núcleo que inició la actividad turística, a finales de los años 60, dándose una tasa de crecimiento anual en la oferta alojativa alta.

**Tabla 2.3. Evolución turística de las plazas alojativas en Lanzarote**



Fuente: Anuario estadístico de Lanzarote (1999)

- El único núcleo donde predominan las camas hoteleras frente a las extrahoteleras es Playa Blanca, aunque con poco margen. Esta situación se verá agudizada en los próximos años pues se está produciendo un importante crecimiento de camas hoteleras en esta zona.

- Las plazas extrahoteleras en Puerto del Carmen triplican las hoteleras, mientras que Costa Teguise solamente las duplica. Ello puede obedecer a que en



esta zona se produjeron las inversiones locales, por parte de los ahorros de pequeños inversionistas, que incluso, provenían del ámbito rural.

A continuación, de cara a comprobar el tamaño medio de la empresa alojativa, procederemos a incluir una tabla, indicando los ratios entre plazas totales y número de empresas. Se comprueba que el tamaño de las empresas incide en la capacidad para competir, ya que cuanto mayor es el grado de concentración mayores ventajas se aporta al tejido empresarial, frente a una dispersión o atomización que dificulta las sinergias o relaciones entre, en este caso, las empresas alojativas.

De la misma manera, este cuadro tendrá una contrapartida en la parte empírica del trabajo, sometiéndose al estudio por parte de los expertos del sector, relacionando estos datos con la competitividad de cada zona.

**Tabla 2.4.- Ratios Plazas hoteleras/Establecimientos de cada zona turística**

<b>ZONA TURÍSTICA</b>	<b>RATIO 1</b>	<b>RATIO 2</b>
<b>PUERTO DEL CARMEN</b>	432,4	124,9
<b><i>COSTA TEGUISE</i></b>	569,2	244,3
<b><i>PLAYA BLANCA</i></b>	566,0	166,7

*Fuente: Elaboración propia*

*Ratio 1: Plazas Hoteleras / N° de establecimientos Hoteleros.*

*Ratio 2: Plazas Extrahoteleras / N° de establecimientos Extrahoteleros.*

Se confirma como el núcleo de Costa Teguisse presenta un gran peso hotelero, con los establecimientos de mayor tamaño, pues las más importantes cadenas nacionales están implantadas en dicha zona (Sol Meliá, Occidental Hoteles, Barceló o Beatriz Hoteles).

Otro segundo apunte relacionado con la tabla recién expuesta, es el bajo número de plazas por establecimiento extrahotelero en Puerto del Carmen, confirmando una gran dispersión empresarial, partiendo de un número muy amplio de establecimientos de este tipo. Ello nos permite deducir, teniendo en cuenta el comentario del párrafo anterior a la tabla, que esta dispersión va a afectar probablemente a la capacidad para competir con éxito de estas empresas, estando además en muchos casos gestionadas por equipos de corte familiar.

### **Comentarios generales sobre la oferta de alojamiento**

- La perspectiva turística del núcleo Playa Blanca se presenta con muchas posibilidades por la ubicación de los nuevos establecimientos alojativos. Estas nuevas edificaciones están copando primera línea de litoral, con las ventajas competitivas que

ello puede suponer para la comercialización del producto “sol y playa”. Este crecimiento se está produciendo a lo largo de la costa, desde la zona conocida como Pechiguera hasta los albores de Papagayo, encabezado por notables grupos empresariales hoteleros de ámbito nacional.

En dicha zona se prevé un crecimiento de 6.657 plazas hasta el año 2010, que tendrán una localización muy favorable, desde el punto de vista turístico. Se adjunta **Anexo II** con mayor información al respecto.

- Recursos Humanos / Oferta Alojamiento. En este bloque nos ocuparemos de relacionar la oferta alojativa con el factor mano de obra, y la situación que presenta Lanzarote en este sentido. Actualmente existe en Lanzarote una excesiva oferta laboral turística lo que provoca un grado de urgencia en los empresarios en cubrir plazas para el servicio inmediato, quienes contratan mano de obra muchas veces sin la debida cualificación. Esta situación se agrava cuando no existe a escala local ningún tipo de demanda laboral, viéndose en la necesidad de importar mano de obra foránea, la cual no presenta en todos los casos un nivel cualificado elevado.

Lo comentado tiene otra consecuencia al provocar una alta movilidad de la escasa mano de obra existente, creando complicaciones al empresariado, con incidencias en muchos casos en el servicio ofertado dentro de cada empresa. Esta movilidad se produce por el desequilibrio entre la oferta y demanda, donde las condiciones económicas entre los distintas empresas provoca un flujo constante de trabajadores.

- Tendencias Alojativas. En este apartado vamos a comentar dos factores que se están incluyendo en las estrategias de las empresas alojativas de la isla, siguiendo una corriente internacional, donde existe una preocupación constante por el respeto al medio ambiente y por la satisfacción plena del cliente, mediante sistemas de calidad. En particular, en Lanzarote, en un claro intento de complacer las exigencias de respeto ambiental impuestas por el propio cliente, se ha creado a partir de la primera Conferencia de Turismo y Desarrollo Sostenible, celebrada en Lanzarote, 1995, el sello BioHotel, por la Asociación de Hoteles y Apartamentos de Lanzarote (ASOLAN), al cual se han adherido empresas alojativas de la isla (**Anexo III**) que buscan una mejora en su posicionamiento en el nuevo mercado turístico. Esta pionera idea en el ámbito nacional se considera como una característica importante a la hora de descifrar el nivel de la oferta alojativa de Lanzarote. Este sello impone una serie de estándares de calidad ambiental en la misma gestión del establecimiento, en materias como ahorro energético, reciclaje de basuras, uso de materiales biodegradables, selección de proveedores, etc , tendiendo como factor añadido en la adhesión a este sello, la reducción de costes en la empresa, lo que permite mejorar la rentabilidad de la misma.

Por otro lado, siguiendo la iniciativa de la Administración Turística Española, quien a través del Plan Integral de Calidad Turística Española, ha tratado de impulsar el

sector turístico español, los establecimientos alojativos de Lanzarote (**Anexo IV**) se encuentran en una dinámica clara de adaptar sus servicios a los estándares impuestos por la norma “Q” de calidad turística del Instituto para la Calidad Hotelera Española.

En concreto, existen una serie de establecimientos que ya han sido certificados y que pueden lucir este distintivo comercial como fuente de ventaja competitiva, además, lógicamente, de la mejora que aporta al servicio global del establecimiento, sin menospreciar el aumento de la eficiencia de la línea productiva.

Afirmamos que esta dinámica puede contribuir, tanto a fomentar la rivalidad entre las empresas, lo que trae como consecuencia, un aumento de la competitividad en la zona, como la competencia entre las distintas áreas, trayendo también como consecuencia un aumento global de la competitividad del destino.

De la misma manera, se observa como esta línea de implantación de sistemas de calidad está siendo asumida incluso por empresas extrahoteleras y de cierta antigüedad, lo que sin duda, va a ayudar a reflotar estas empresas, que ya cuentan con un considerable déficit competitivo frente a las grandes y nuevas empresas o cadenas nacionales. En cualquier caso, este proceso no ha hecho sino comenzar y aún es pronto para calibrar el impacto real en la competitividad de Lanzarote y la incidencia que tendrá en aumentar el nivel de la oferta alojativa.

#### ■ 2.4. OFERTA DE RESTAURACIÓN.

**Tabla 2.5.- Inventario cuantitativo de la oferta de restauración en las zonas turísticas**

ZONA TURÍSTICA	RESTAURANTES	CAFETERÍAS	BARES	TOTAL ESTABLECIMIENTOS
PUERTO DEL CARMEN	318	86	281	685
COSTA TEGUISE	115	18	120	253
PLAYA BLANCA	82	8	46	136

*Fuente: Oficina de Turismo Interior (Cabildo de Lanzarote, 1999)*

Tras esta tabla, se puede comentar que la concentración de puntos de oferta de restauración en Puerto del Carmen es notablemente superior que en el resto de zonas turísticas, superando con creces la suma de Costa Teguisse y Playa Blanca.

La dificultad encontrada para la obtención de información de este tipo, impide un mayor desarrollo en este epígrafe, en cuanto a la ubicación, tipo de comida ofertada, segmento o tipo de cliente, especialidad. Esto impide darle total credibilidad al comentario del párrafo anterior.

Sin embargo, a título personal, consideramos que este terreno cuenta con un amplio margen de mejora, a nivel, cualitativo, entendiéndolo como tal, la prestación del servicio, como a la variedad y riqueza gastronómica propia de la oferta. En estos

momentos, un elevado porcentaje de dicha oferta no ofrece elementos de diferenciación, limitándose a mantener unos estándares marcados en la comida internacional (restaurantes asiáticos, pizzerías, hamburgueserías, fast-food, etc.).

## ■ 2.5. RESTO DE OFERTA TURÍSTICA.

En este punto se intentará explicar qué papel juega en el Turismo actual, dentro de la práctica del producto “sol y playa”, la adecuación hacia una demanda nueva de una oferta complementaria, es decir, aquella que no se refiera a la alojativa y a la de restauración.

La valoración en cuanto a la competitividad de esta oferta será realizada tras el trabajo de campo a los expertos del sector, así como las anteriores, por lo que en este punto nos limitaremos a realizar un análisis descriptivo y cuantitativo de la misma.

Para el análisis riguroso de una zona turística, no basta con el estudio de los recursos y oferta básica, sino que, dado las circunstancias de exigencia, información y atención de la demanda actual, nos vemos obligados a valorar otro tipo de productos y servicios, que se hacen necesarios para dar la respuesta oportuna, encaminada a la satisfacción del usuario turístico.

En la Nueva Era del Turismo (NET), donde la sociedad ha marcado gran parte de los parámetros que la rigen, nos encontramos con un tipo de cliente con otra forma de disfrutar en sus vacaciones, cobrando gran importancia la oferta de ocio, en la que pueda participar de manera activa, en clara diferencia con los inicios del Turismo, donde el usuario tenía un perfil mucho más pasivo, con otro tipo de necesidades que cubrir.

Los destinos turísticos y empresas ofertantes han de asumir esta nueva realidad de la demanda en el sentido de completar su oferta con una amplia gama de actividades de ocio, siempre y cuando ésta no diverja con el producto básico de la zona y sean complementarias, enriqueciendo la experiencia global del visitante.

Al igual que ocurrió en el apartado anterior, la ausencia de fuentes de información fidedignas al respecto, nos impide una profundización descriptiva de la adecuación de la oferta de este tipo en los núcleos turísticos de Lanzarote.

## ■ 2.6. AGENTES DE INTERMEDIACIÓN

En este epígrafe comentaremos qué papel juegan los agentes de intermediación en el flujo turístico hacia Lanzarote como zona receptora. Debido al alto volumen de camas a comercializar y de las garantías que en determinados casos conceden estos agentes, las fórmulas de venta de las zonas turísticas se ciñe básicamente a la relación contractual con los principales *Tour Operadores Europeos*.

Según datos del Instituto de Estadística de Canarias, el 72,79 % de los turistas que visitan Canarias, utilizan como fórmula de reserva de sus vacaciones a los Operadores, por lo que su importancia queda fuera de toda duda.

Éstos, con una gran capacidad operativa y con concentraciones verticales dentro del sector turístico, disponen de un incuestionable poder a la hora de imponer sus condiciones frente a los establecimientos alojativos.

La infraestructura de estos “holdings” suele contar con oficinas receptoras, pertenecientes a la misma matriz empresarial, o con las que se ha llegado a acuerdos de colaboración comercial de representación en el destino.

**LA COMPETITIVIDAD Y SUS  
DETERMINANTES**

### **3. LA COMPETITIVIDAD Y SUS DETERMINANTES**

Este capítulo intenta aclarar el concepto de competitividad y profundizar en las fuentes, escasas, que al respecto hemos encontrado. Como se puede intuir, resulta esencial concluir este capítulo con certezas sobre el alcance y factores que determinan la competitividad, para poder luego, con los resultados de la parte empírica, extraer las conclusiones.

#### **■ 3.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD**

Como reflexión personal en torno a este concepto, indicar que podría resultar sorprendente la escasa referencia que hacia este término se realiza, a la hora de evaluar la situación turística de un destino, siendo un elemento básico para conocer con exactitud la coyuntura con relación a sus competidores.

Únicamente se reconoce una paulatina aparición de nuevos competidores, creando un escenario de competencia hostil, ante el cual resulta cada vez más difícil ofrecer elementos diferenciadores, sin una estrategia competitiva clara, es decir, sin un diseño de actuación previo, integrando a los distintos agentes que conforman un destino turístico.

Dadas las profundas transformaciones que acontecen en el mundo económico, por extensión, en el turístico, basadas en un importante dinamismo de los mercados, creándose una creciente incertidumbre, con reflejos en todos y cada uno de los sectores y agentes del contexto internacional, se precisa si cabe con mayor urgencia, la utilización de herramientas que garanticen unas condiciones de competitividad, entendiendo como tal una solvente capacidad para superar a los competidores.

Según la Secretaría General de Turismo (S.G.T., 1998), la competitividad puede definirse como “*la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes*”. No obstante, en puntos posteriores se expondrán los modelos conceptuales que sobre dicho concepto existen.

#### **■ 3.2. IMPORTANCIA DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Según la Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), en su publicación titulada “*Introducción al Turismo*” del año 1998, estos nuevos cambios estructurales que afectan directamente al sector turístico y que obligan a un replanteamiento de las directrices hasta ahora aplicadas a las zonas turísticas, serían:

- La globalización económica: basada en la apertura de los mercados nacionales y la reducción del proteccionismo, provoca una mayor competencia internacional, y como consecuencia un proceso de concentración de empresas, que trae consigo un fortalecimiento de las mismas y un aumento de las garantías de competencia en un mercado global.
- Los avances tecnológicos: concretamente en el marco turístico la tecnología ha permitido una mayor flexibilidad a la hora de crear ofertas de viaje para segmentos específicos, facilitando la comunicación global, y permitiendo una instantánea interacción entre el ofertante y las exigencias del consumidor, contribuyendo a la satisfacción de éste. Del mismo modo estos avances refuerzan la cooperación entre las empresas turísticas, tanto horizontal como verticalmente.
- Condiciones de la oferta turística: se está produciendo un endurecimiento de la competencia debido a la proliferación de destinos turísticos emergentes.
- Condiciones de la demanda turística: se han incrementado los niveles de exigencia de la demanda, produciéndose asimismo una evolución de los estilos de vida, que fuerzan a los oferentes turísticos a desplegar una notable capacidad de innovación.
- Problemas ecológicos: existe una clara relación entre competitividad y sostenibilidad, dado el aumento de la sensibilidad ambiental de un gran número de turistas que integran la demanda. Por otro lado, también se observa que las zonas turísticas que no han sido capaces de definir un modelo turístico integrando al medio ambiente, son las que en las circunstancias actuales más dificultades encuentran para competir con éxito.

### 3.2.1. Ventajas de empresa

La competitividad de una empresa, puede provenir de fuentes de la propia empresa, del sector o industria o del propio país o nación que acoja a la referida empresa. En este apartado, nos aproximaremos a las fuentes que una empresa u organización encuentra en su propio seno y, que afectarán de manera sustancial a la competitividad de la misma empresa y como consecuencia a la del destino turístico. Siguiendo a C. Camisón *“el análisis de la competitividad de la empresa turística requiere un estudio profundo de la empresa como organización, y no sólo, como parte inerte de los mercados”*

Hasta ahora las empresas turísticas españolas se han caracterizado por carecer de estrategias explícitas que marcaran un camino competitivo en el sector turístico. De alguna manera, han mantenido como “estrategia” la reducción de costes como único objetivo, gobernado por estructuras organizativas rígidas, fuertemente jerarquizadas, sin fomentar relaciones de cooperación que mejorasen su posición y dominio en el mercado. Este perfil de empresa pudo ser eficaz en un mercado turístico copado por demandas masificadas y sin grandes exigencias, donde los destinos turísticos alternativos presentaban desventajas en costes. No obstante, este modelo empezó a agotarse en los años ochenta, con la irrupción de una competencia internacional



creciente, la cual presentaba grandes ventajas de aplicar dicho modelo por las condiciones favorables del país.

A partir de entonces, las empresas debieron iniciar un replanteamiento profundo de su modelo organizativo y estratégico que les permitiese diferenciar su producto y que competir con mayores garantías en un mercado internacional convulso.

**Teoría de Recursos y Capacidades:** (*Selznick, 1957; Penrose, 1959; Andrews, 1971; Grant, 1957*)

La empresa se define como un conjunto de recursos y capacidades, estando muy relacionada al reconocimiento de los activos intangibles como puntos básicos de las ventajas competitivas sostenibles. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia. Esta teoría busca fuentes de ventaja competitiva en factores intrínsecos a la empresa, y se concibe como el “enfoque emergente de la competitividad empresarial”, donde la posesión de una “cartera de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo”, condicionan la forma de diferenciación de la empresa. (Camisón, 1996).

Algunas de estas competencias, podrían ser las siguientes:

**Cuadro 3.1.- Competencias cualitativas de diferenciación de la empresa**

- El acierto en la selección de las actividades que la empresa desarrolla internamente o externaliza.
- La cantidad y calidad de las habilidades y recursos que posee, no sólo activos específicos tangibles, sino sobre todo activos intangibles: licencia, marca, imagen, prestigio, etc..
- El conocimiento de los mercados.
- La eficacia de las estructuras de gobierno que coordinan esos recursos en cada actividad para maximizar la eficacia en todas ellas.
- Unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa y comprometidos con la mejora continua.

*C. Camisón (1996)*

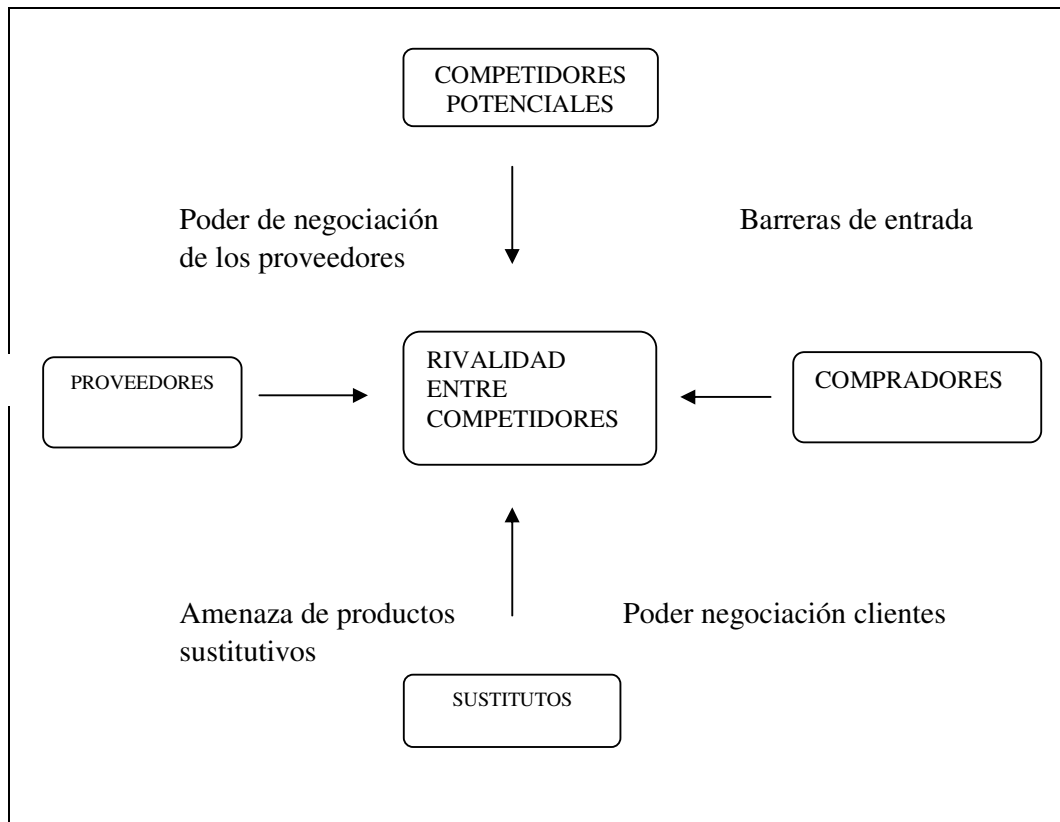
### 3.2.2. Las Cinco fuerzas de Porter

Conviene en este punto aproximarnos al modelo teórico diseñado por M. Porter y que explora las características de un determinado sector, de forma que puedan formularse estrategias que partan de ese conocimiento.

Este modelo, conocido como las “5 fuerzas de Porter”, intenta determinar las presiones que ejercen los distintos elementos dentro de un sector y, en definitiva, evaluar el grado de atractivo del mismo, lo que se traduce en potencial de competitividad.

Este modelo clásico de Porter nos mostrará la situación competitiva de un sector, turístico en este caso, en función de cinco grupos de variables, de cuyos movimientos o características dependerán los resultados de las empresas instaladas en dicho sector al optar por estrategias adaptadas al estado de dichas variables.

**Gráfico 3.1. El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.**



Fuente: Porter (1980)

En términos generales, el atractivo de un sector es mayor, y por tanto, mayor es el potencial de beneficio de las empresas que operan en el mismo y su competitividad, cuanto menor sea la amenaza de entrada de nuevas empresas en el sector, la amenaza de

los sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las empresas que operan en el sector.

A continuación procederemos, con aportaciones de *V. Monfort Mir (1999)*, a analizar cada una de estas fuerzas competitivas:

- La amenaza de nuevos competidores: la ausencia de barreras de entrada, legales, administrativas, fiscales, etc., en un determinado sector predispone a muchos competidores a instalarse en el mismo, siendo una amenaza para los ya instalados y para futuros inversores en este sector, que dudan del atractivo del mismo. Como orígenes fundamentales de barreras contra la competencia, señalamos las siguientes:
  - Economías de escala.
  - Diferenciación del producto.
  - Requerimientos de capital
  - Desventajas en costes (patentes tecnológicas, subvenciones, ubicación favorable, etc..)
  - Acceso a canales de distribución
  - Política Gubernamental
  
- La amenaza de sustitutos: el atractivo de un sector puede también ser evaluado por lo inmune que resulte a la aparición de otras formas de prácticas del turismo o a la salud o vigencia del producto turístico que se ofrezca. La evolución en los hábitos y motivaciones del demandante turístico ha provocado una variación de las ofertas disponibles, creando un mercado turístico, a día de hoy, inestable, que obliga a replanteamientos en los inversores y agentes del sector.
  
- El poder de negociación de los compradores: la rigidez de la oferta turística condiciona en gran medida la forma de su comercialización, pues provoca una gran necesidad de ultimar ventas en grandes cantidades. Esta labor, tal y como está diseñado el mercado turístico actual, es realizada en gran parte por los intermediarios, personalizados en la figura de los operadores turísticos, quienes actúan como “clientes o compradores en primera instancia de servicios turísticos”. Éstos ejercen una enorme presión en los mercados vacacionales, donde la oferta no puede distribuirse por otra vía alternativa en ese volumen. Lo descrito, concede un gran poder de negociación a los operadores turísticos. Se puede decir que un “comprador” es importante, esto es que tiene gran poder de negociación, cuando:
  - Está concentrado en compras de gran volumen.
  - Los productos que adquiere son *standard* y no diferenciados.
  - Los beneficios bajos, lo que les obliga a bajar los precios de su compra al ofertante.

- El producto adquirido no es sustancial para la calidad de su producto.
  - Existe la amenaza de invertir el proceso de integración.
- El poder de negociación de los proveedores: la capacidad de ofrecer recursos que provean a la industria turística por parte de un destino es limitada. Nos referimos a la mano de obra, recursos naturales o proveedores de materias primas para, por ejemplo, garantizar los servicios hoteleros. Además, se pueden generar conflictos entre turistas y residentes, cuando los mencionados recursos son escasos, y por tanto, costosos. En el sector turístico de nuestro entorno se vive esta situación con gran claridad, en el sentido de no existir recursos ilimitados y al darse situaciones de monopolio en algunos casos. El poder de negociación de estos proveedores aumenta, cuando se dan las siguientes circunstancias:
- Está dominado por pocas compañías.
  - Su producto es único o al menos diferenciado.
  - No está obligado a competir con otros productos.
  - La industria compradora no importante para el proveedor.
- La rivalidad entre competidores: se considera que la entrada en un determinado sector por parte de una empresa que analiza el atractivo que dicho sector posee, vendrá determinada entre otras cosas por la rivalidad existente entre las empresas del mismo tipo de actividad y la competencia que ejercen entre sí. A medida que la referida rivalidad crece, menos atractivo resulta ese sector para una empresa, que cuente con los recursos necesarios a priori para competir con éxito. Esta rivalidad va aumentando al producirse las siguientes circunstancias:
- Los competidores son numerosos, del mismo tamaño y de poder similar.
  - El crecimiento de la industria del sector es lento.
  - El producto carece de diferenciación o de costes fluctuantes.
  - Los costes fijos son altos o el producto es perecedero.
  - La capacidad aumenta significativamente.
  - Las barreras de salida son altas.
  - Las estrategias y culturas de los rivales son distintas.

### ■ 3.3. VENTAJA COMPETITIVA VS. VENTAJA COMPARATIVA

En este punto, corresponde diferenciar los conceptos de ventaja comparativa y competitiva, que se prestan a confusión y que, analizados rigurosamente, encierran importantes diferencias.

Cuando nos referimos a ventaja comparativa estamos hablando de factores inherentes al destino, que han propiciado su desarrollo turístico, con escasa intervención, formando parte de los recursos básicos que hacen atractiva una zona. Es decir, una determinada zona turística puede tener una “*situación de partida*”, (OMT, 1998), en función de los favores que la Naturaleza le haya otorgado, además de otras condiciones existentes en la zona, como por ejemplo, socioeconómicas, políticas, etc..

Los destinos turísticos que han competido comparativamente a lo largo de su evolución, no lo han hecho de una forma consciente, sino que han llevado a cabo una estrategia implícita en su desarrollo, como por ejemplo el factor precio, en función de la aparición de competidores y de la elasticidad mostrada por la demanda.

Para clarificar este concepto poco estudiado, aportar la reflexión de Carmen María Pelayo ([www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml), 2001) que decía que “*la ventaja comparativa radicaba en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicho destino, los mismos de los que carece sus competidores, o que éstos tienen en menor medida, y que hacen posible de unos rendimientos superiores a los de aquéllos*”

Como último punto, indicar que la ventaja comparativa, basada en una maximización del beneficio a corto plazo, ignorando los posibles impactos negativos sobre el medio, no garantiza una diferenciación del destino para dominar una demanda muy fragmentada, con unas necesidades y exigencias específicas, pues éstas están muy relacionadas en muchos casos con los valores naturales y ambientales de un territorio.

Por el contrario, la ventaja competitiva se refiere a aquellos aspectos que el destino turístico sea capaz de incorporar, para diferenciar su producto y así poder competir con mayor garantía, ya de un modo estratégico, con un diseño explícito, consciente y riguroso.

El escenario turístico actual, con la emergencia de competidores, con productos muy similares, en la práctica intercambiables, obliga a este tipo de políticas por parte de los destinos que quieran asegurar un posicionamiento duradero.

Una fuente solvente como V. M. Monfort (1999), a partir de Porter (1985) experto a escala internacional sobre la competitividad, se refiere a la ventaja competitiva, diciendo que *aglutina características diferenciales de un destino que lo distingue frente a potenciales competidores, que a su vez le proporcionan a ese destino un valor que es reconocido por sus clientes.*

Por ejemplo, hoy podría hablarse de ventajas competitivas en los destinos turísticos, cuando éstos incorporan diferentes elementos innovadores, como por ejemplo, calidad, sostenibilidad, imagen, educación y formación, etc., que en definitiva suponen un decisivo valor añadido para mantener o fidelizar o, incluso, incrementar su cuota de mercado.

La innovación puede resultar capital, al descubrir una oportunidad de mercado, oculta para los competidores o desechada por éstos e incluso utilizar la misma con otro enfoque o distintas habilidades. Esta innovación puede, de la misma forma, estar presente en el destino o haber sido conocida en el pasado, pero sin una intención determinada. De todos modos, una manera de fomentar la aparición de ventajas competitivas es la inversión en destrezas y conocimientos, que suele traer consigo una rentabilidad mediante la aparición de factores de éxito para el destino o la empresa.

### ■ 3.4. MARCOS CONCEPTUALES SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Este subapartado pretende definir los distintos marcos conceptuales que sobre la competitividad existen, que van desde el afamado Porter, hasta el Fondo Económico Mundial (WEF), además del modelo de Calgary, que incide en la aplicación de la competitividad a una zona específica.

La dinámica que utilizaremos será la de centrarnos en la segunda y tercera en este punto, para dedicar mayor espacio a Porter y a su marco, concretamente al Diamante, como fórmula de medición de la competitividad, en un capítulo propio.

▸ **Modelo de competitividad del Fondo Económico Mundial (WEF):** identifica la competitividad de un país con la habilidad del mismo para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido con relación a sus competidores. Para obtener un resultado rentable, toda economía combina una serie de factores de competitividad.

Este modelo, (WEF, 1992) se basa en el examen de ocho factores que determinan la competitividad de un país:

▼ fortaleza de la economía nacional: los índices macroeconómicos (balanza de pagos, PIB, déficit público, índices de paro), tejido empresarial, etc..

▼ internacionalización: el grado en que cada país actúa o se relaciona económicamente con el entorno internacional, incide directamente en su competitividad.

▼ políticas llevadas a cabo por el Gobierno: las grandes líneas de actuación que cada Gobierno emprende para cumplir sus objetivos.

▼ finanzas: la capacidad para acceder a los mercados de capitales y de asumir endeudamientos confiere una mayor capacidad para competir a los países.

- ▼ infraestructuras: el desarrollo infraestructural de un país influirá en la facilidad para competir de un país, en cuanto a accesos, transportes, relación de empresas, logística, etc..
- ▼ gestión: el modo en que cada país gestiona sus recursos económicos, materiales y humanos, determinará el grado de competitividad a alcanzar.
- ▼ ciencia y tecnología: el avance del país tiene que ir aparejado con el desarrollo en la ciencia y tecnología que acontezca internacionalmente, para mantener el pulso competitivo.
- ▼ recursos humanos: obviamente, los recursos humanos tienen un gran peso específico en el desarrollo competitivo de la nación.

Según la O.M.T, en su obra “Introducción al Turismo, 1998, este modelo no tiene una gran aplicación al campo turístico, siendo de poca operatividad, y se considera más apropiado para estudiar la competitividad de un país en su conjunto, más que para un sector en una zona o territorio determinado.

### Cuadro 3.2.- Variables que componen la función atractivo.

Las funciones propuestas por el modelo, permiten la medición de las variables que las componen y por lo tanto de la competitividad del destino turístico. Así por ejemplo, la función atractivo se compone de las siguientes variables.

#### 1.) Atractivos:

- Características naturales: topografía, paisajes, flora y fauna, lagos, ríos, océanos y montañas
- Clima: temperatura, vientos, precipitaciones, humedad, predictabilidad,
- Características sociales y culturales: tradiciones, gastronomía, lengua, arquitectura, religión, educación, actividades de ocio, trabajo, historia, arte, escultura y música.
- Infraestructura general: redes de carreteras, ferrocarriles, guaguas, aeropuertos, suministro de agua, electricidad, recogida de basuras, servicios médicos, financieros y de telecomunicaciones.
- Superestructura turística: equipamiento residencial turístico, como hoteles, moteles, pensiones, apartamentos, campings, restaurantes, bares, tabernas, fast-food; equipamiento de acogida turística, como tour-operadores y agentes de viajes, para la organización del viaje, oficinas de turismo u organizaciones para eventos especiales para la información y promoción, facilidades deportivas, teatros, casinos, etc..
- Accesos y facilidades de transporte: distancia física y temporal de los mercados de origen; frecuencia, facilidad y calidad del acceso por aire, por ferrocarril o por carretera.
- Actitudes con respecto a los turistas: calor de la acogida, facilidad de comunicación, voluntad de informar al turista, ausencia de hostilidad hacia el visitante.
- Ligaduras económicas y sociales: relaciones comerciales, flujos históricos o recientes de inmigración, cultura, lengua y religión comunes.
- Exclusividad: geografía, cultura, religión, símbolos, hechos históricos, etc., únicos y peculiares.

#### 2.) Disuasorios:

- Seguridad: inestabilidad política, terrorismo, alto índice de criminalidad, control aéreo poco fiable, corrupción de los servicios administrativos y policiales.
- Aspectos sanitarios: baja calidad de las prestaciones médicas, enfermedades y epidemias, comida o bebida poco usuales.
- Distancia cultural: imposibilidad de comunicación, tabúes, alto índice de pobreza, sistemas de valores completamente divergentes.

Fuente: Fayós (1993)

► **Modelo de competitividad de Calgary:** permite el análisis de la competitividad del turismo en una región específica (Ritchie y Crouch, 1993). A través de dicho modelo se puede cuantificar las variables estratégicas para mejorar la competitividad. Para ello se propone una serie de funciones compuestas por variables medibles en el mundo real del turismo: dos elementos básicos en la aplicación de este modelo son la información interna del destino y la investigación del mercado, acerca de las preferencias de los consumidores, por ejemplo, la función atractivo, que representa la relación entre los elementos que provocan atracción y los que disuaden.

Sin embargo, este modelo está aún en fase de experimentación y requiere la justificación de la elección de las diferentes variables independientes que forman parte de las funciones, así como la identificación de los factores que determinan dichas variables y cuál es el peso relativo de cada una de ellas en la función de competitividad.

A modo de resumen de las funciones entre las diferentes variables, apuntamos el siguiente cuadro:

**Tabla 3.1.- Funciones del modelo de Calgary**

<b>FUNCIONES:</b>	<b>VARIABLES:</b>
1.) Nivel económico del destino	= $fn$ competitividad (sector 1º, sector 2º, Turismo, ...)
2.) Competitividad del Turismo	= $fn$ [(Atractivo del destino) (Gestión del destino) (Organización del destino) (Información sobre el destino) (Eficiencia del destino)]
3.) Atractivo	= $fn$ (Atractivo del destino, elementos disuasorios).
4.) Gestión	= $fn$ (Marketing, gestión)
5.) Organización	= $fn$ (Habilidades de organización del destino, alianzas estratégicas)
6.) Información	= $fn$ (Sistema de información interna, investigación)
7.) Eficiencia	= $fn$ (Experiencia integral, productividad)

Fuente: Fayos (1993)



### ■ 3.5. FACTORES CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD: EL DIAMANTE DE PORTER.

Dentro de los modelos existentes acerca de la teoría de la competitividad, cobra importancia destacada el que formuló Michael E. Porter, en sus célebres obras *Competitive Strategy* (1980) y *Competitive Advantage* (1985), donde realiza una aportación brillante sobre los factores de competitividad nacional y la interacción de los mismos.

Estas aportaciones han sido ampliamente contrastadas en diferentes sectores de la economía, llegando incluso al campo turístico, en la planificación estratégica de destinos y países turísticos. Por tanto, resulta lógico profundizar en dicho modelo y consultar las aplicaciones existentes que de él se han hecho en materia turística.

En estas obras, *Porter* subraya inicialmente la idea de que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda”, lo que implica su visión de la innovación constante y del desarrollo de la capacidad de mejora continua, para que la nación pueda ser competitiva. Este énfasis en la capacidad de innovación, como fuente de competitividad de las naciones, lo refiere *Porter* a la existencia de un contexto extremadamente cambiante, que exige la asimilación por parte de las naciones a esos nuevos escenarios.

Incluso *Porter* reconoce la intrínseca dificultad para innovar, requiriendo una firme voluntad y decisión, que produzca la inercia necesaria para superar las adversidades que todo proceso innovador contiene. Esta determinación ha de ser mayor que la expuesta por los competidores y que permita el mantenimiento de las ventajas competitivas, que son las fuentes de la competitividad de la nación, sector o empresa. Añade *Porter* que la propia innovación se convierte en herramienta de búsqueda de ventaja competitiva, que aún siendo fácilmente imitable por los competidores, se pueda mantener por medio de una capacidad de innovación permanente.

Un análisis de este modelo, en cuanto a los aspectos concretos que en él tienen lugar, nos permite indicar que según *Porter*, (Free Press, 1980, 1985) “*la capacidad y empuje para innovar se ven afectados por cuatro amplios atributos de una nación, que constituyen el póquer de ases de la ventaja nacional:*

- *Condiciones de los factores.*
- *Condiciones de la demanda.*
- *Sectores afines y auxiliares.*
- *Estrategias, estructura y rivalidad en las empresas”.*

Se aprecia la preocupación de *Porter* por englobar todos los factores que puedan afectar a la innovación en estos cuatro bloques, que conforman un sistema por la interacción que han de mantener dichos factores.

También cabe mencionar cómo cualquier alteración de una variable integrada en los reseñados bloques, condiciona el equilibrio del resto de variables del sistema. De ahí se deduce la imposibilidad de estudiar estas variables de forma aislada.

*Porter* incluso, (Free Press, 1980, 1985) definió el sistema que conforman estos cuatro grupos de factores como “*campo de juego*” que cada nación o sector establece y gestiona para el desarrollo de sus industrias.

Desarrollaremos a partir de ahora, cada uno de los atributos a los que *Porter* se refiere, los cuales interaccionan dando lugar al ampliamente utilizado diamante, como una de las más importantes técnicas de análisis de la competitividad:

#### ✓ **Condiciones de los factores:**

El autor se refiere en este punto a lo conocido en la economía clásica como factores de producción –mano de obra, capital, trabajo, tierra, recursos naturales, infraestructuras- pero con una revisión profunda, no en sus conceptos sino en su dimensión. La competitividad de una nación no se basa en los índices cuantitativos de dichas variables, sino en la capacidad de crearlos y fomentarlos, además de adaptarlos a las situaciones cambiantes que se sucedan, a unos niveles notables de velocidad y eficacia.

En factores como mano de obra, por ejemplo, *Porter* se refiere a ella como factor de competitividad en los casos en que se encuentra especializada, y acumula el conocimiento y la formación precisa para desarrollar su actividad en el sector de referencia, siendo éste una ventaja competitiva en la medida que los países competidores tienen dificultades para imitar o incorporar dicho factor.

De igual manera, la permanencia y el desarrollo de estos factores en un determinado país dependen inicialmente de la demanda interna sobre los productos o servicios de las empresas de dicho país, así como la existencia de competencia que impulse la capacidad de innovación de los referidos factores. También afirma el autor la necesidad de que en los objetivos empresariales incluyan “un compromiso sostenido” con el sector al que pertenece, es decir, que la empresa garantice una continuidad en su actividad, con relación a la demanda de los factores en cuestión.

#### ✓ **Condiciones de la demanda:**

El vértice opuesto de los factores se refiere a la naturaleza de la demanda del mercado interior para el producto o servicio del sector en cuestión. En la medida que la demanda sea más exigente y “refinada”, mayor presión se ejercerá sobre las empresas con respecto a la innovación y mejora. La aparición de exigencias y nuevas necesidades en el conjunto de la demanda, obliga a la

empresa a una permanente adecuación, superando estos retos y desafíos que los consumidores crean. Ello se entiende como un poderoso factor de competitividad, frente a estados de la demanda conformistas que no ponen a prueba la capacidad de evolución del tejido empresarial.

Esta condición de la demanda, basada en un nivel de exigencia elevado, puede tener consecuencias de gran interés para el país y las empresas en él afincadas. Concretamente, nos referimos a una posible extrapolación de estos nuevos hábitos de vida de los consumidores hacia países vecinos, permitiendo una competitividad internacional del primer país. Esta facultad de exigencia constante ha traído consigo la anticipación a nuevas necesidades en mercados alternativos, mediante nuevos productos, creando una ventaja competitiva en el ámbito internacional.

Continuando con la influencia de la presión de la demanda, Porter insiste en considerar las exigencias de los consumidores de un país como indicadores de inmediatos cambios en otros mercados, siempre y cuando ese país sea exportador, además de, valores y productos, de gustos y nuevos estilos de vida.

Ante esta evidencia, la Organización Mundial del Turismo (O.M.T, 1998) contempla la segmentación como una herramienta fundamental para crear ventajas competitivas e identificar los cambios que se vayan produciendo en las expectativas de los consumidores.

✓ **Sectores afines y auxiliares:**

Como tercer determinante de la ventaja nacional, Porter se refiere a la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Estos sectores tienen la misión de proveer a las empresas de la nación, de forma que puedan desarrollar su línea productiva, a través de la adquisición de materias primas y componentes, consiguiéndose una ventaja competitiva para la nación si además entre estos proveedores se produce un intercambio o flujo de información y tecnología, de tal manera que se incremente el valor global de sus servicios, lo cual redundará en última instancia en la mejora de la competitividad de la nación.

De la misma forma, este grupo de empresas afines y auxiliares fomentará una mayor competitividad nacional, en la medida que productor y proveedor estén más próximos, lo que facilita la fluidez de comunicación e información, al no existir distancias físicas en modo de barreras. Si además, estos proveedores tienen un alcance internacional, la nación y sus propias empresas lograrán un mayor éxito competitivo.

El reseñado flujo de información y continua comunicación entre proveedor y productor acelera los procesos de innovación y mejora de ambos, al

existir un caudal de conocimiento en pleno dinamismo, que son constantemente intercambiados, fomentando la aparición de nuevas respuestas a las necesidades del consumidor.

La Organización Mundial del Turismo (O.M.T., 1998), describiendo el modelo de competitividad de Porter, también realizó un acercamiento a este concepto: “la presencia o ausencia de un tejido de industrias conexas, en sentido horizontal (complementarias) o en sentido vertical (proveedores), determinarán el grado de desarrollo de un sector específico. El acceso a cierta tecnología, por ejemplo, facilita el intercambio de ideas e información entre dichas empresas, así como también la innovación del sector”.

✓ **Estrategia, estructura y competencia de la empresa:**

El último ángulo del diamante de Porter (1980, 1985) hace referencia a “las condiciones en la nación – circunstancias nacionales y el contexto- que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, creando fuertes tendencias, así como la naturaleza de la competencia interna”.

Es decir, la convergencia de los estilos y modos de dirección que prevalezcan en cada país, va a condicionar en gran medida la competitividad de un sector concreto. Los sectores líderes de los países, en cuanto a su competitividad, han hecho hincapié en aspectos considerados como “centros de interés”, con gran adaptación a las necesidades del cliente, en la utilización del marketing en un sector apropiado, o exhibiendo una gran capacidad de flexibilidad.

Los objetivos y mentalidades que emanan de los directivos en las empresas condicionan la competitividad de la nación, dependiendo del sector concreto donde se produzca su actividad. Ello se aprecia en el tipo de objetivos, de cara a la remuneración de directivos y accionistas, en relación al plazo del rendimiento de capitales, creándose competitividad en un determinado sector que exija un movimiento de capitales constante por su gran innovación, como es el tecnológico, si la política de los directivos se mantiene en sintonía con esta exigencia. Por el contrario, hay sectores económicos que aún requiriendo objetivos más conservadores, con unos rendimientos a largo plazo, mantienen su competitividad, extrapolándola al conjunto de la nación e, incluso, internacionalmente.

Igualmente, la motivación que se tenga en cuanto al desarrollo del trabajo, a la formación constante y al esfuerzo por parte de los miembros de la organización, que desarrolle destrezas y habilidades, va a influir en el éxito competitivo que tenga una nación.

También se observa como el éxito empresarial puede arrastrar hacia ese sector importantes grupos de recursos y capitales en el país, dando lugar a que dicho sector lidere y prestigie su imagen internacional, basada inicialmente en la admiración de los propios habitantes de ese país.

Por otra parte, en cuanto a la rivalidad interna, indica Porter que es la más importante causa por el poderoso efecto estimulante que ejerce sobre los demás. La persistencia de rivalidad interna supone un impulso decisivo para la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, creando un efecto mucho más positivo entre los competidores internos, que cuando se trata de una empresa arraigada en otro país, tal vez con otros condicionantes.

Es tan importante este factor de rivalidad interna, que se ha demostrado que en aquellos países o sectores donde existe una alta tutela o protección oficial, se produce una barrera de cara al desarrollo del sector, distorsionando el florecimiento de nuevos competidores. En estos casos, el Estado cree que es preferible concentrar ayudas y esfuerzos en un “gigante” nacional, que compita internacionalmente, que en fomentar el surgimiento de nuevos productores en el mismo sector. Según Porter, este escenario de nuevos y variados competidores fomenta la innovación y la mejora, determinante para la competitividad.

La rivalidad nacional suele provocar que algunas empresas tengan éxito, siendo esto un notable acicate para sus competidores, demostrando la factibilidad de dicho logro. Además, el hecho de que este éxito haya sido conseguido por una empresa nacional, y no por una de implantación internacional, no admite excusas en la imposibilidad de esa meta, pues existe un precedente en las mismas condiciones.

Por último, en el modelo de Porter, se contempla la posibilidad de que a través de la competencia interna que beneficia al sector, provocada entre los competidores nacionales, se produzca la competitividad internacional de dichas empresas por la presión que se ejercen recíprocamente, y, por extensión, de la nación, por medio de, por ejemplo, las economías de escala.

#### ✓ **Gobierno:**

Porter, además de los cuatro vértices del diamante como conjuntos de factores que inciden en la competitividad de las naciones, incluye aspectos que desestabilizan o influyen de manera determinante en el rumbo que pueda tomar la economía de un país y de sus empresas. Entre ellos, habla del papel o misión del Gobierno. Según la fuente original, (Porter, 1985), “*el gobierno ha de ser el catalizador y estimulador, alentando y empujando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de actuación competitiva, ya que el Gobierno no puede crear sectores competitivos, sólo pueden hacerlo las empresas*”. Es decir, el Gobierno ha de marcar las reglas del juego, reservando

la acción a las empresas, sin intervenir o participar directamente en el proceso, salvo aquellos casos, en los que los regímenes políticos se encuentren poco desarrollados. Otra razón que Porter esgrime sobre la incongruencia de la intervención del Gobierno en la actividad económica, es la ausencia de coincidencia en los períodos de actuación, a escala política y en plena competitividad de la empresa. Por ello, muchos gobiernos intentan promover sectores económicos que tengan un rendimiento a corto plazo, como justificación de su labor política, con mecanismos como subvenciones, créditos blandos, etc., siendo estas medidas contraproducentes para la competitividad del sector, pues retrasan o ralentizan la innovación, aspecto éste fundamental para promover un impulso competitivo al sector o sectores en cuestión.

Continuando con la fuente original, se cita como el papel idóneo del gobierno para fomentar la competitividad nacional, aquel que:

- ▼ Alienta el cambio.
- ▼ Promueve la rivalidad interior.
- ▼ Estimula la innovación.

### ■ 3.6. APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE *PORTER* AL SECTOR TURÍSTICO.

Luego de haber teorizado con cierta profundidad en el marco original sobre la competitividad y los factores que la determinan, basado en la competitividad de las naciones a través de sus empresas, nos vemos obligados a acercarnos a las aplicaciones de dicho marco al sector turístico, como otra parte esencial de este estudio.

Hasta ahora, al menos en lo concerniente al Turismo en Canarias, no se ha realizado estudio alguno sobre factores estratégicos que puedan garantizar una competitividad, y ni siquiera ha habido consenso en la justa definición de dicho concepto, habiendo grandes divergencias en las directrices para diseñar el modelo turístico canario.

En lo que sí ha habido consenso es en la introducción del concepto de sostenibilidad –desarrollo que busca rentabilidad económica, social y ambiental-, en el debate, no tanto en su interpretación, lo que ha dado lugar a actuaciones diferentes según la aplicación de diferentes criterios “sostenibles”. También existe unanimidad en vincular los conceptos de sostenibilidad y competitividad, en la medida en que la aplicación del primero ayuda al desarrollo del segundo, apareciendo a su vez un tercer elemento determinante, como es la calidad, reconocido como factor de competitividad y sobre el que ha de girar el futuro del Turismo en el siglo XXI.

Este nuevo escenario ha dado lugar a la aprobación de diversos textos legales, que recogen estos elementos y su puesta en práctica, con la consiguiente respuesta social y de las diferentes islas, por la particular situación que vive cada una de ellas.

Después de un período de funcionamiento del sistema turístico arropado en los vaivenes del propio mercado, basado en una clara estandarización del producto, se presenta un nuevo ciclo donde las exigencias a los ofertantes y gestores de destinos turísticos, obligarán a nuevos planteamientos y al estudio del concepto de competitividad.

La madurez de los mercados, la competencia global, tanto de destinos emergentes como la regeneración y mejora de zonas tradicionales, así como las nuevas tecnologías de la información, están configurando un desconocido escenario, guiado por nuevos parámetros, lo que provoca un diseño estratégico de cara a la consecución de la competitividad, esencial para el mantenimiento y desarrollo del sector turístico.

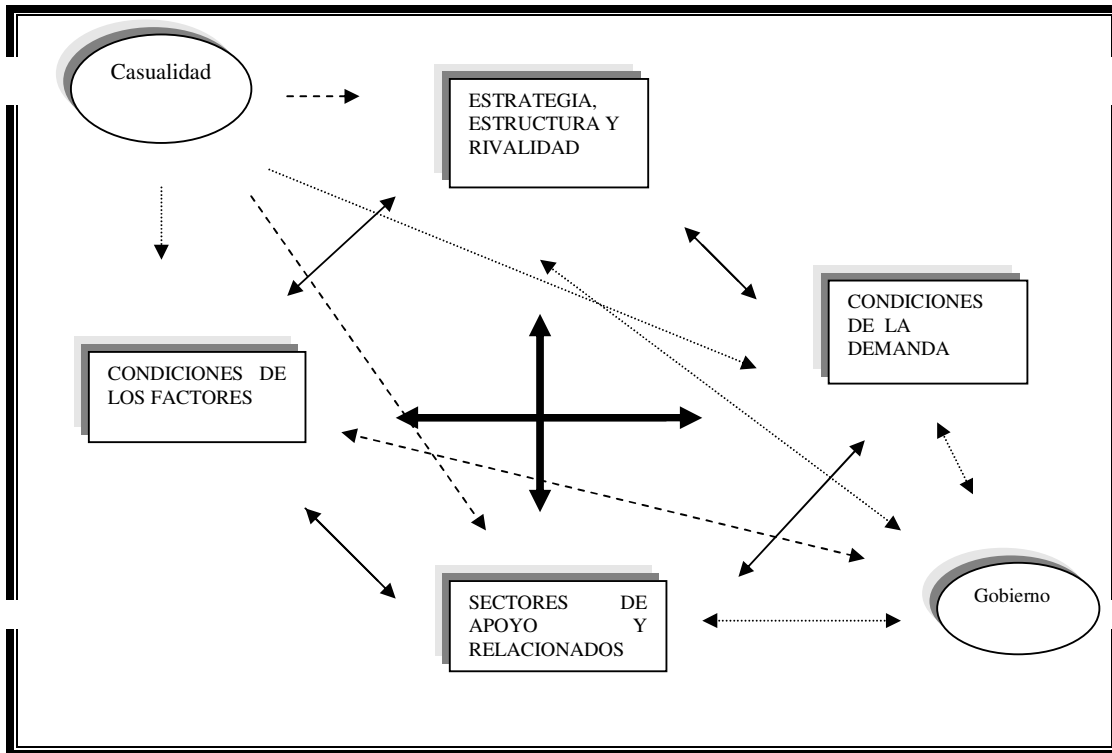
Autores como Poon (1998), afirman que “un elemento básico para la búsqueda de rentabilidad es el incremento de la competitividad a través de la flexibilidad, la segmentación, la integración diagonal, como consecuencia de ello, la evolución del Turismo hacia un sistema global de creación de riqueza”.

Vemos como vuelve a desvelarse la necesaria capacidad del prestatario turístico de adecuación a los cambios producidos, como consecuencia de la alteración de las variables en la demanda, y en el mercado en general. Asimismo, se refiere a la identificación previa de segmentos de mercado, con características homogéneas – *clusters*-, para a partir de ahí, dirigirse a aquel con el que pueda conseguir mayores ventajas competitivas, en función de los recursos disponibles en la propia empresa.

Otro de los matices que aporta Poon (1998) se refiere a la existencia de un mercado global, en el que compite la empresa turística. Ello obliga a establecer vínculos con empresas de distintas actividades, buscando efectos sinérgicos, en contraposición a la integración horizontal y vertical que caracterizaba los movimientos empresariales de producción masiva o estandarizada.

A continuación, detallaremos la adaptación de las variables que recoge el diamante de Porter al sector turístico, luego de ser visualizado en el gráfico, y las particularidades propias resultantes de su condición de sector terciario o servicios:

Gráfico 3.2.- El diamante de la competitividad de los clusters o destinos turísticos



Fuente: Porter (1990)

### ✓ Condiciones de los factores

En este apartado, nos centraremos en el factor capital humano, como uno de los grandes bastiones en la prestación del servicio turístico, sobre el cual se reconoce su indispensable condición de especialización y sofisticación, que garanticen el alcance de ventajas competitivas básicas en el mercado turístico global. Tal y como explicaron los autores, P. Eiglier y E. Langeard en su obra *“A Conceptual Approach of the Service Offering, (1981)*, el personal de contacto – capital humano-, es uno de los elementos indispensables en el fenómeno de la servucción o producción de servicios turísticos, junto al soporte físico y el propio cliente.

De igual manera, los destinos turísticos se ven hoy obligados a un **uso racional y sostenible de los recursos**, tanto naturales como culturales, pues éstos pueden convertirse en los principales elementos diferenciadores por su condición de exclusividad, al no poder ser asimilados por la competencia. Con el objeto de obtener toda la potencialidad de este grupo de factores, se requiere practicar un proceso, que de una forma sinóptica podría plantearse así:



**Tabla 3.2.- Proceso de evaluación de los recursos turísticos**

◆ <b>Identificación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Localización geográfica</b></li> <li>- <b>Cuantificación</b></li> </ul>
◆ <b>Accesibilidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Acceso</b></li> <li>- <b>Condiciones del entorno</b></li> <li>- <b>Necesidad de acondicionamiento</b></li> </ul>
◆ <b>Valoración cuantitativa:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Singularidad</b></li> <li>- <b>Atractivo</b></li> <li>- <b>Estado de conservación</b></li> </ul>
◆ <b>Valoración global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluación de recursos</b></li> <li>- <b>Grado de aprovechamiento</b></li> <li>- <b>Potencialidad</b></li> <li>- <b>Prioridades</b></li> </ul>

Fuente: Carmen Altés, 1993

Por otro lado, tal y como indica Porter, el dinamismo del mercado de capitales resulta crucial para el desarrollo competitivo de una nación y, por extensión, de una zona turística. Concretamente nos referimos al poder de atracción de inversiones que toda zona turística ha de reunir, provenientes del ámbito público y privado. Estas inversiones en el campo turístico, a pesar de presentar un elevado riesgo por su condición de irreversibles o de cambio de uso, son altamente rentables, por lo que se produce, tal y como ocurre en el sector turístico canario, una saturación, a veces atraídos por criterios fiscales, que exigiría medidas restrictivas o reguladoras, de modo que no se sobrepasase un determinado límite que pusiera en peligro el mantenimiento de la competitividad de la región.

Parece lógico en este punto acercarnos al concepto del sostenibilidad por estar directamente relacionado con la preservación de los recursos, piedra angular en el mantenimiento competitivo del destino turístico. Según el Informe Brundtland, la práctica del Turismo en clave de sostenibilidad *supone la satisfacción de las necesidades del turista y de la población local en el presente, sin poner en peligro la capacidad de hacer frente a las necesidades futuras. Persigue mantener un equilibrio entre la rentabilidad y la necesidad básica de preservar los recursos naturales y culturales.*

Haremos hincapié en el factor know-how particular del sector turístico, pues presenta ostensibles diferencias respecto a otros sectores económicos convencionales. Entendemos que en la práctica turística, por ser una actividad nueva, carente de tradición, a la vez que dinámica, donde el cliente marca la pauta por ser un consumo extraordinario, ocasional y con un componente ilusionante, se hace preciso el diseño de una cultura de empresa que impregne a los gestores de destinos turísticos, que garantice la solvencia ante los cambios en la demanda.

Esta “experiencia”, que puede venir dada por el simple curso de una trayectoria en un sector determinado, puede ser una fuente de ventaja competitiva, como ha ocurrido en zonas de Cataluña o Baleares, las cuales han tenido una capacidad de respuesta muy superior a otras zonas con una incursión en el campo turístico posterior.

#### ✓ Condiciones de la demanda

En este punto analizaremos cómo la demanda turística, o mejor dicho, su escrupuloso conocimiento por parte de una zona receptora o destino turístico, puede influir en su competitividad, en la medida en que las motivaciones sean identificadas por los gestores de estas zonas y por las organizaciones turísticas, y que exista capacidad y voluntad de adaptación de la oferta a esas características específicas. Este proceso exige un dinamismo constante, debido a la relativa frecuencia en que las motivaciones sufren alteraciones, entre otras razones, por la presión que ejerce la oferta global, a través de los medios de comunicación.

En los últimos años hemos asistido a la configuración de un *mercado turístico mutante* (OMT, 1990), donde la creación de productos turísticos de diversa naturaleza ha sido una constante, por la presión de la propia demanda y el agotamiento del producto hasta ahora mayormente utilizado como es el “sol y playa”, además de la saturación y desgaste en que se encuentran muchos destinos tradicionales, inmersos en una madurez muy avanzada, donde el inmovilismo de sus gestores es su principal amenaza.

En la medida en que la sofisticación y el nivel de exigencia de la demanda de una zona turística aumentan, ésta, si pretende ser competitiva, deberá incrementar sus índices de prestación de servicios, utilizando para ello todos los recursos, humanos o materiales, que estén a su alcance.

#### ✓ Sectores de apoyo y relacionados.

Este subapartado se centrará en determinar qué tipo de empresas dentro del sector turístico apoyan el desarrollo de la competitividad del destino, creando un producto único junto a la capacidad alojativa del mismo.

Observamos cómo zonas turísticas de notables recursos naturales no alcanzan una competitividad sostenida por no contar con un sector complementario a la altura incluso de plantas alojativas muy importantes.

De alguna manera, cualquier destino que pretenda ser competitivo deberá potenciar unos sectores de apoyo y relacionados en clara sintonía con el producto turístico básico de dicha zona, buscando una coherencia con las necesidades que tiene cada grupo de clientes. Algunas zonas, movidas por la presión empresarial, sufren incrementos de la oferta complementaria de manera indeterminada, sin tener ninguna relación con las expectativas del usuario, provocando un debilitamiento del destino que pierde progresivamente su personalidad sin tener definida una posición en el mercado.

A la hora de diferenciar los sectores de apoyo de los relacionados, nos referiremos a los primeros como aquéllos que se consideran básicos para el funcionamiento del destino, y que además posibilitan una mejora del servicio a la localidad. En este grupo se engloban empresas de suministro a los propios hoteles, desde alimentos y bebidas hasta asesoramiento y consultoría (por ejemplo, formativa). Mientras, el segundo grupo se refiere a la oferta complementaria, tan necesaria para el turista actual que busca una participación activa en su tiempo de ocio. Esta oferta complementaria o relacionada se materializa por la aparición de empresas que, en muchos casos, crean subproductos enfocados a una demanda atraída por el potencial del producto básico del destino.

La presencia de estos sectores no garantiza la competitividad de la zona, pues se requiere una adecuación al tipo de cliente objetivo, tanto en cantidad como en calidad, además de una gestión que garantice el mantenimiento y mejora de dichas empresas, en relación con la estrategia competitiva que marque el destino. Rescatando de nuevo ideas de Porter, la gestión de estas empresas de apoyo o relacionados no pueden aislarse del resto de empresas ni incluso entre ellas, pues configuran en su conjunto el concepto de *cluster*, junto a los otros elementos del diamante, refiriéndose a las interacciones o relaciones multidimensionales que se han de producir en una zona turística, de modo que se proteja la imagen única por parte del usuario.

#### ✓ **Estrategia, estructura y rivalidad empresarial:**

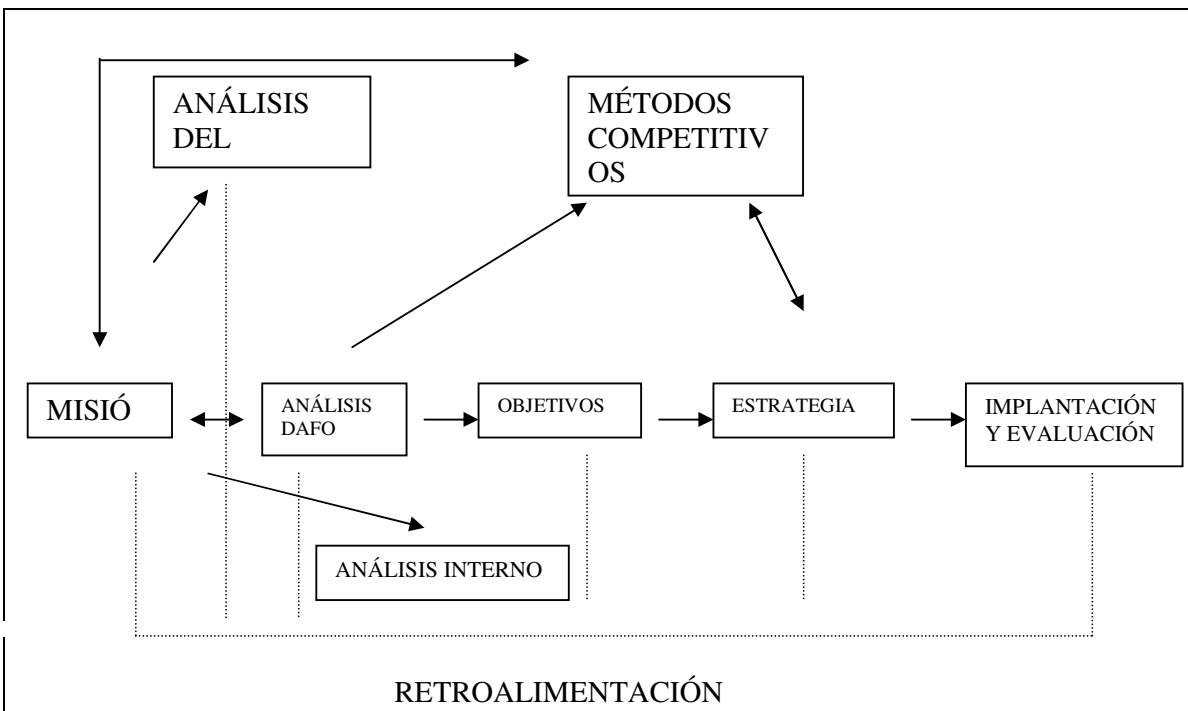
Para que se conciba una zona turística, en el sentido amplio de la palabra, no basta con contar con una base sólida de recursos, sino que se requiere, además de capacidad alojativa, que conceda la posibilidad de descanso y/o pernoctación al usuario, para que dicha zona tenga sentido. De tal manera, parece lógico que sobre los establecimientos alojativos recaiga gran parte de la responsabilidad, a la hora de impulsar la competitividad turística de un destino.

De ello se deduce que la capacidad alojativa no debe ser sólo analizada desde el punto de vista cuantitativo, sino que también tendría que ser sometida a un estudio que determine su diseño estratégico, las estructuras organizativas y también, el grado de rivalidad que existe en este subsector, lo que puede convertir al conjunto en más competitivo, aprovechando incluso las propias sinergias que se generan en su interior.

En el escenario turístico actual, sumamente hostil, las empresas de alojamiento y cualquier otra empresa turística, deben plantearse su actuación en el sector en torno al diseño de estrategias que contemplen las fortalezas y debilidades de la empresa, para a partir de ahí formular objetivos y acciones afines. Este proceso incluye mecanismos de control y retroalimentación, de manera que la propia estrategia se adapte a las variaciones del entorno y de la propia empresa. Las estrategias pueden basarse en distintos criterios empresariales, en función de la cultura de la empresa, o del tipo de destino, siendo básica en definitiva la formulación de la misma en función de las condiciones y características que tenga en ese momento la empresa, y por supuesto, la competencia.

Para ilustrar la idea indicada, aportamos el gráfico del proceso de dirección estratégica en las empresas turísticas:

Gráfico 3.3.- El proceso de dirección estratégica en la empresa turística



Fuente: Diego Muñoz Medina (2000)

En cuanto al concepto de estructura en los establecimientos alojativos, las ideas centrales se refieren a la conveniencia de mantener estructuras flexibles, que además cumplan los niveles de eficiencia mínimos, como fuentes de ventaja competitiva. La rigidez de las estructuras impide la adaptación de las empresas a los cambios del entorno, así como a los que se produzcan en cada momento del ciclo productivo motivados por alteraciones en la demanda turística o exigencias de la misma.

Se comprueba que las estructuras rígidas en empresas alojativas impiden el desarrollo profesional de su grupo humano, lo que afecta directamente al grado de motivación y, con ello, se reducen los niveles de productividad. De la misma manera, la ausencia de flexibilidad en estas estructuras suele contaminar el clima laboral de la empresa, disminuyendo las relaciones entre los distintos miembros de la empresa.

También se observa que en las empresas turísticas españolas han prevalecido siempre estructuras de corte familiar, lo que ha creado unos árboles organizativos muy rígidos y estructurados, marcados fuertemente por la personalidad y hermetismo de la familia en cuestión, y reacios a recibir y aceptar influencias externas, lo que impide la necesaria flexibilidad de las referidas estructuras y con ello la modernización de la empresa. En cualquier caso, dentro del desarrollo del turismo español, este tipo de empresas, que ha padecido los inconvenientes lógicos de iniciar una actividad económica novedosa, ha jugado un papel fundamental en el lanzamiento del sector turístico nacional como destino.

Dentro de las empresas que existen en el sector alojativo se distinguen dos tipos de estructuras: las formadas por cadenas hoteleras y las que no dependen de una matriz, llevando a cabo una gestión independiente. La composición del sector alojativo de un determinado destino, en función de los dos tipos reseñados, influye notablemente en su nivel competitivo, apreciándose que las empresas independientes – pertenecientes normalmente a propietarios individuales – arrastran importantes desventajas a la hora de competir con respecto a las grandes cadenas hoteleras, en un mercado turístico global y exigente. Este hecho puede ser subsanado en parte por el fomento de la cultura del asociacionismo empresarial, mediante el cual se consiguen sinergias o reducción de costes, en materias como comercialización, compras o formación.

Lo que no cabe duda es que las grandes compañías hoteleras, por su extensión internacional y su gran cantidad de recursos disponibles, con implicaciones en otras empresas de la cadena del servicio turístico, son capaces de alcanzar un mayor grado de competitividad y de contar con una posición dominante frente a las pequeñas empresas. Otro de los factores que beneficia la competitividad real de estas grandes compañías en el sector turístico es el poder que ejercen sobre los agentes intermediarios –algunos de los cuales están integrados en sus propias estructuras–, consiguiendo beneficiosas condiciones en

cuanto a precios y cupos, aspectos éstos que se recogen en los contratos de colaboración.

Resulta coherente enlazar la idea de la estructura empresarial que hemos comentado en los párrafos anteriores con el nivel de rivalidad, considerada una de las cinco fuerzas de Porter, que puede y debe producirse entre las empresas alojativas de un destino.

Se comprueba que, en la medida que existe presencia de cadenas hoteleras reputadas en un determinado destino, generándose una creciente motivación entre las independientes que impulsa su mejora de cara a convertirse en rivales de las primeras, éste se consolida y mejora su grado competitivo. Esta presencia también favorece y facilita la llegada al destino de elementos de alta tecnología y de personal cualificado, de lo cual puede aprovecharse todo tipo de empresa enclavada en el destino turístico, con el trasvase o flujo de estos elementos entre las compañías.

De la misma manera, la existencia de empresas líderes y con un posicionamiento competitivo reconocido, en el ámbito nacional e internacional, marcará pautas imitables en el diseño de objetivos y estrategias por parte de otras de rango menor, con lo cual se incrementa la rivalidad y con ello la competitividad global de la zona.

#### ✓ **Casualidad:**

Además de los factores controlables para un destino turístico, como son las infraestructuras, creación de empresas o campañas de imagen, en el sentido en que son promovidas desde el propio destino, a través del ámbito público o privado, existen otros factores, incontrolables para la empresa y el gobierno, que se generan en el entorno, a escala local, nacional o internacional, cuya influencia determina en muchos casos, la trayectoria competitiva de la zona turística en cuestión. Siguiendo a V. Monfort Mir, estos factores incontrolables *“tienen capacidad de provocar discontinuidades que pueden propiciar cambios en la posición competitiva, incluso brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de distintos países”*.

Estos factores pueden afectar a los cuatro elementos del diamante de Porter, tanto positiva como negativamente, creando oportunidades o amenazas, lo que puede influir en la competitividad de la zona, en función de las decisiones tomadas al intentar adaptarse a los cambios que estos factores generen.

Como ejemplos de estos factores de diversa naturaleza, que han requerido la adaptación de la zona a los mismos, y además han influido en su capacidad de competir, caben destacar los siguientes:

- Creación de la nueva moneda europea, euro: la entrada en circulación de esta moneda en el 2002 obligará a las zonas turísticas y a sus empresas a adaptar los soportes informáticos y demás herramientas a la nueva moneda. Por otro lado, la desaparición de las monedas nacionales impedirá las depreciaciones entre dos monedas, lo que altera las políticas de importaciones y exportaciones entre dichos países. La nueva moneda está creando un marco incierto, sobre el cual muchos expertos opinan que se estabilizarán las economías europeas, que derivan en el equilibrio de los flujos turísticos que procedan de los países europeos, casualmente los grandes países emisores para los destinos de Canarias.
- Carburante: dado que los combustibles del transporte aéreo se pagan en la moneda estadounidense y que ésta se aprecia constantemente respecto al resto de monedas, el coste del viaje turístico se incrementa, provocando importantes elasticidades en la demanda. Se ha demostrado como las crisis petrolíferas –1973, 1978 y 1990-, han producido a lo largo de la historia turística notables desequilibrios en la normal evolución de los viajes.
- Acontecimientos bélicos: pueden presentar efectos positivos o negativos para la competitividad de cualquier zona turística.
- Catástrofes naturales: existen determinadas zonas turísticas que sufren estos fenómenos, con relativa frecuencia, que ocasiona efectos devastadores a la propia población y a su industria turística. Otras zonas pueden verse beneficiadas por estos hechos, incrementando su nivel de demanda ante su producto, en este caso intercambiable.

### ■ 3.7. EL DIAMANTE DE PORTER COMO SISTEMA

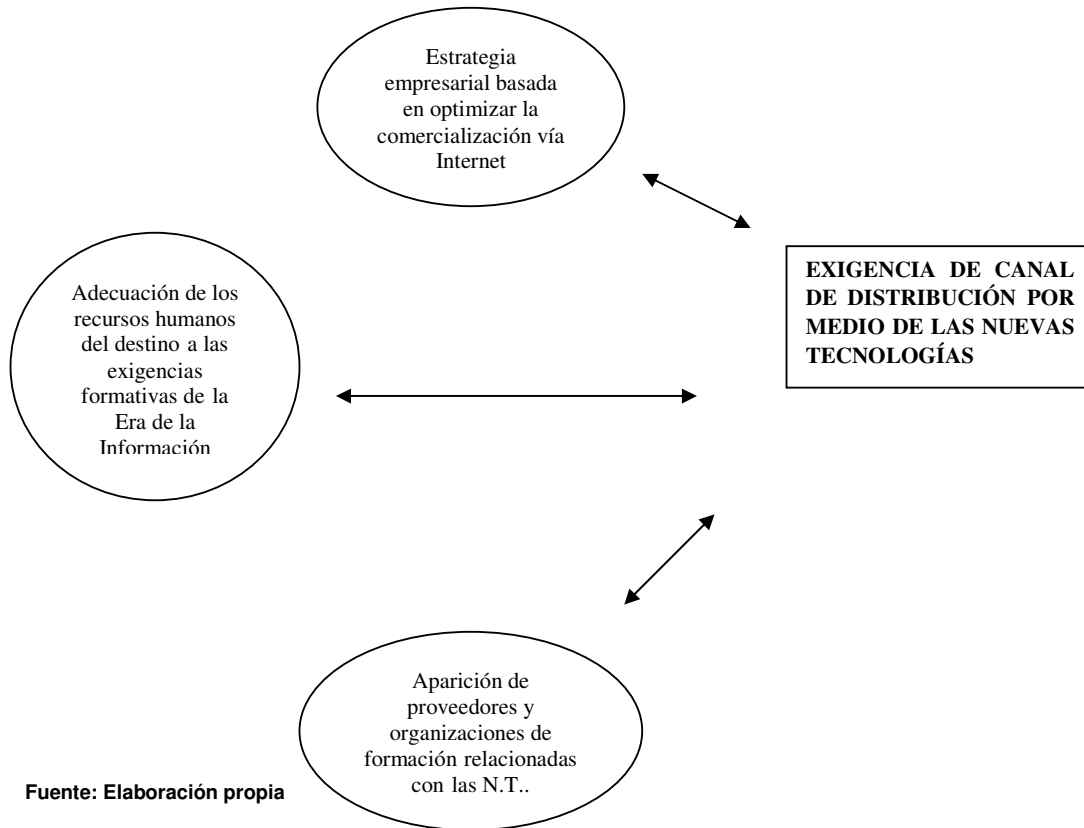
Tal y como se ha comentado con anterioridad y como el propio esquema refleja, los conjuntos de factores que conforman el diamante de Porter, establecen entre sí una red de interrelaciones, como ocurre en cualquier tipo de sistema en un sentido literal, produciéndose alteraciones en cada uno de ellos al sufrir cambios el resto.

La cohesión del sistema se redobla en tanto en cuanto los elementos del sistema fomentan las relaciones entre sí, poniendo de relieve el carácter dinámico del diamante. Se considera positivo esta dependencia, a pesar de que alguna variación exija adaptación de otros elementos, pues evidenciará una mayor preocupación en la detección de problemas y las actuaciones correspondientes para solventarlos. Ello también expresa la afinidad en la búsqueda de objetivos que todos los elementos de un destino turístico han de mantener.

Medina Muñoz (2000) apoya esta idea indicando que *“es más importante el estudio de las interrelaciones existentes entre los elementos del diamante, que el análisis de cada uno de ellos, ya que estos factores actúan reforzándose mutuamente”*.

De modo gráfico, señalaremos un ejemplo que explica cómo una variación en las exigencias de la demanda, debe provocar actuaciones encaminadas a adaptarse a dicha variación.

Gráfico 3.4.- Funcionamiento del Diamante de Porter como sistema





**DESARROLLO EMPÍRICO**

## 4. DESARROLLO EMPÍRICO

### ■ 4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DELPHI.

La justificación de la utilización de esta técnica proviene de la complejidad de la materia de estudio, lo que nos ha inducido a pensar que los expertos del sector nos pueden aportar mayor fiabilidad, de cara a sacar conclusiones sobre la competitividad de, en este caso, una zona turística como Lanzarote y sus diferentes áreas receptoras.

No obstante, existen muchos estudios donde las conclusiones son contrastadas con técnicas cuantitativas, con muestras más representativas, que permitan una extrapolación de resultados.

#### 4.1.1. Origen.

El origen del término data del mundo clásico, concretamente al oráculo griego de Delfos, como simbolismo de consulta a los sabios, derivando en expertos o personas de gran peso específico o conocimiento contrastado dentro de un determinado sector.

Su primera utilización se produjo en los años 50, dándose a conocer en 1963 a través de un estudio de los técnicos Dalkey y Helmer; Helmer y Quade, que tenía como objeto la previsión de tecnología a largo plazo. Sin embargo, su uso se ha extendido a otros campos, como la educación, transporte, sanidad, etc., teniendo una especial incidencia en el turismo.

El método Delphi se concibe como una técnica de investigación cualitativa, alternativa a los convencionales, la cual según Turoff, quien fue uno de los pioneros en su utilización, mediante un estudio de “Experiencias de empleo del Delphi en Turismo (1971) se puede definir como *“un método de estructurar un proceso de comunicación grupal para que el proceso sea efectivo, al permitir tratar a un grupo de individuos como un conjunto para solucionar un problema complejo”*.

Según V. Monfort (1998) *el Delphi es una técnica prospectiva de obtención de información cualitativa o subjetiva, pero relativamente precisa en contextos de información imperfecta, fruto de combinar el conocimiento y experiencia de expertos en diversos campos, de una forma que tiende hacia el consenso de opiniones sobre futuros efectos específicos, cuantificando estadísticamente a su vez estas opiniones, mediante medidas tales como: media, mediana y cuartiles.*

Una de las virtudes de esta técnica es que se basa en experiencias y conocimientos de expertos, más que en resultados obtenidos de la aplicación de diferentes teorías, lo que supone una mayor credibilidad de los resultados obtenidos. Por otro lado cabe señalar la idea de que este método rechaza las argumentaciones históricas, ciñéndose en sensibilidades de personas muy vinculadas al objeto de estudio.

Otra de sus importantes aplicaciones es, según V. Monfort (1998) *cuando se requiere contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente*. O sea que puede contemplar puntos de vista extremos, de forma que al ser conocidos por otros expertos, éstos pueden variar su posición al comprobar las tesis o argumentaciones que son expuestas.

#### 4.1.2. Características.

De cara a poder entender mejor esta técnica cualitativa, que será la principal fuente de información de este proyecto, en su desarrollo empírico, debemos mencionar las principales características:

- *Técnica grupal*: no presenta una dinámica de interacción personal entre sus componentes, pero que sí mantienen contacto a través del conocimiento mutuo de respuestas, fomentando una discusión a distancia con la formulación de opiniones sobre el tema objeto de estudio.
- *Muestra reducida*: al contrario que otras técnicas, sobre todo cuantitativas, que buscan una muestra amplia que garantice la fiabilidad de los resultados, el método Delphi selecciona un grupo reducido, de amplio dominio del tema, que debe oscilar entre 10 y 30 personas, ya que un número superior a este intervalo, no aportaría una reducción de error lo suficientemente significativa, como para optar por una ampliación del tamaño de la muestra.
- *Anonimato*: al no haber un contacto físico entre los diferentes elementos de la muestra, se produce una disminución de la presión psicológica en la formulación de opiniones y posiciones, lo que garantiza la validez de resultados. Dentro de esta característica, hemos de reseñar la posibilidad de introducir en la muestra a expertos de distinta ubicación geográfica, al existir medios de comunicación para hacer llegar y recibir el cuestionario, y no exigir la presencia física del entrevistado en entrevistas personales o reuniones grupales. Ello amplía la calidad de la muestra, al poder seleccionar los mejores expertos en cualquier ámbito internacional en el tema de estudio, sin que existan barreras físicas que impidan su participación.
- *Feed-back (retroalimentación)*: otra de las importantes características de esta técnica es que permite la revisión en una segunda ronda de respuestas por parte de los expertos. Ello ayuda a incrementar la credibilidad de resultados, al eliminar la posibilidad de respuestas insuficientemente analizadas, expuestas de modo improvisado, permitiendo que los expertos ratifiquen sus opiniones o por el

contrario, adopten posturas dispares. Se ha observado que en la utilización de esta técnica se pueden producir profundas divergencias en las primeras rondas de consulta, disminuyendo éstas en rondas posteriores, tendiendo hacia el consenso o al acercamiento de posiciones por parte del panel de expertos.

- *Preguntas cuantitativas:* a pesar de existir una selección cualitativa de integrantes de la muestra, los resultados son analizados estadísticamente, al provenir de preguntas dentro de un cuestionario. De esta manera se permite revelar la homogeneidad de respuestas, o por el contrario la dispersión de las mismas.
- *Disposición de tiempo en la cumplimentación del cuestionario:* al no existir la presencia del entrevistador en el momento de responder al cuestionario y disponer de un margen de tiempo amplio en el reenvío de respuestas, los expertos tienen más posibilidad de meditar y buscar el momento más idóneo para su mejor respuesta, entendiendo ésta la que no está sujeta a prisas ni interferencias propias de la actividad del seleccionado, y en el que puedan plantearse las repuestas con todo el rigor que el estudio merece.
- *Técnica accesible económicamente:* podemos considerar este método relativamente asequible, al poder contar con una amplia zona de selección de muestra, necesaria pues los datos se encuentran muy dispersos, aspecto que encarecería el estudio si fuese una técnica presencial.

#### **4.1.3. Metodología.**

A continuación detallaremos el proceso metodológico que la técnica de investigación cualitativa *Delphi* exige para una correcta aplicación del mismo. Luego, en el apartado de “organización del trabajo” se explicará el proceso seguido en particular en este estudio y las limitaciones sufridas, que impidió la realización de la segunda ronda de consultas.

- Selección de expertos, atendiendo a criterios como, conocimiento de la materia de estudio, experiencia, prestigio de su persona en el sector, publicaciones, etc..., y confirmación de su interés en la participación del estudio, mediante una carta de presentación.
- Elaboración del cuestionario, teniendo en cuenta que sea claro, conciso, y que recoja todos los puntos que formen parte del estudio, además de que su cumplimentación no exija un esfuerzo suplementario por parte del experto.
- Envío del cuestionario, junto a una parte introductoria, señalando la fecha límite de devolución del mismo.

- Una vez devueltos, análisis y tabulación de los resultados obtenidos en esa primera ronda.
- Nuevo envío del cuestionario, al que se añade los resultados obtenidos del análisis realizado con las respuestas de la primera ronda, indicando la posibilidad de modificación de determinadas cuestiones ya respondidas, así como posibles comentarios que crean oportunos.
- Finalmente, tabulación de los nuevos resultados, así como análisis estadístico de los mismos, sobre los cuales se extraerán las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## ■ 4.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Una vez teorizado sobre el concepto Delphi, método de investigación cualitativa que pretende obtener conclusiones a través de consultar a un grupo de expertos, nos centraremos en nuestra experiencia empírica, contactos con estos representantes del sector y cómo se produjo la relación con los mismos.

La elección de esta técnica de investigación se produjo atendiendo a las dos siguientes razones:

- El concepto objeto de estudio requería a un entrevistado con una visión amplia del sector y que reconociese las variables que pudieran incidir en la competitividad de una zona turística. Ello nos indujo a la utilización de una técnica destinada a los expertos, ante los cuales existían buenos canales de contacto y relación.
- La necesidad de diseñar una muestra que tuviese conocimientos específicos de las variables que integraban el modelo teórico de *Porter*, nos obligó a contactar con personas que representaran los distintos subsectores del sector turístico, materias éstas que no están al alcance de un usuario turístico, y que dominaran el complejo engranaje turístico.

### 4.2.1. Selección y presentación de expertos.

La selección de los representantes que conformasen nuestra muestra se produjo, en un primer momento, atendiendo a su vinculación al sector objeto de estudio. A partir de ahí, utilizamos los siguientes criterios para su selección:

- Experiencia en el sector: estimamos que esta característica atribuye cierta fiabilidad a los argumentos vertidos por cada cual, por haber vivido ciertas etapas en el sector turístico local, haber conocido distintas realidades en otras zonas de relevancia turística, etc..

- Ocupación profesional actual: partimos de la idea de que determinados cargos dentro de una empresa o entidad pública vinculada al sector turístico exigen un conocimiento general de dicho sector. Además de ello, se intentó que estos expertos representaran a empresas con un peso específico determinado dentro de la industria turística de la isla.
- Representación de sectores y zonas turísticas: la configuración de la muestra atendió a los criterios de representación de todas las zonas turísticas, Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca, así como de todos los sectores involucrados en esta industria y su desarrollo en Lanzarote –Patronato de Turismo, Turismo Interior, Asociaciones Empresariales de Alojamiento, Agencias de Viajes, etc, Tour Operadores, ...-

Una vez preseleccionado un grupo, considerado suficientemente amplio (38), se procedió a contactar con cada uno de ellos, por vía telefónica o correo electrónico, de manera que confirmasen su predisposición en participar en el estudio.

No obstante, se le adjuntó al cuestionario una carta de presentación (ANEXO), que detallaba el sentido de su colaboración y el objeto del estudio, así como el plazo de la devolución

La distribución de los expertos preseleccionados, atendiendo al sector que representaban dentro de la industria turística es el siguiente:

**Tabla 4.1.- Procedencia expertos Delphi.**

<b>SECTOR</b>	<b>Nº DE EXPERTOS</b>
▸ TTOO	10
▸ Empresas de Intermediación (AAVV)	7
▸ Empresas de Alojamiento Hoteleras	9
▸ Empresas de Alojamiento Extrahoteleras	7
▸ Representantes de Asociaciones Empresariales Turísticas	2
▸ Instituciones Públicas	3
<b>TOTAL:</b>	<b>38</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La recepción de cuestionarios redujo ligeramente la muestra, pues algunos de estos expertos, por sus obligaciones profesionales, no se encontraban en la isla, o simplemente no pudieron cumplimentar del Delphi.

Los datos reales y válidos –uno se recibió fuera de plazo- se concentraron finalmente en 29 cuestionarios, los que de forma definitiva, sirvieron de base para la extracción de las conclusiones con el apoyo del soporte informático estadístico pertinente. Este grupo de expertos viene detallado en un ANEXO al final del trabajo.

#### **4.2.2. Diseño del cuestionario.**

La selección de expertos llevó aparejada la elaboración de la parte esencial del proyecto, cual es el cuestionario, que incluye todos los elementos que serían sometidos al análisis por parte de los expertos y que nos permitirían extraer algún resultado tangible sobre la competitividad de las distintas zonas turísticas de Lanzarote y los determinantes de la misma.

Dado que el proyecto se basa en el modelo teórico de M. Porter, concretamente el Diamante de la competitividad, la estructuración del cuestionario también tenía como soporte el referido diamante, con sus variables agrupadas en módulos, que conforman el sistema que determina el nivel competitivo de un área turística.

A continuación detallaremos mediante una tabla cómo se conformó el mencionado cuestionario, entendiendo que cada factor se descomponía en diferentes variables, debiendo ser analizadas, en una escala del 1 al 7, (donde el 1 era el mínimo y el 7, el máximo) por la muestra en cuatro aspectos diferentes:

- Grado de importancia de dicha variable.
- Situación en Puerto del Carmen.
- Situación en Costa Teguise.
- Situación en Playa Blanca.

**Tabla 4.2.- Estructuración del cuestionario**

<b>VÉRTICE DEL DIAMANTE PORTER</b>	<b>BLOQUE (FACTOR) O CONJUNTO DE VARIABLES SEGÚN EL CUESTIONARIO</b>
<input type="checkbox"/> Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivo de los recursos naturales</li> <li>• Atractivo de los recursos históricos y culturales</li> <li>• Nivel de las infraestructuras</li> <li>• Adecuación de los recursos humanos</li> <li>• Conocimiento o <i>know-how</i> turístico de la zona</li> <li>• Nivel de los servicios médicos</li> <li>• Nivel de seguridad</li> <li>• Capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos y otros aspectos de la zona</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Sectores de apoyo y relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores de apoyo</li> <li>• Sectores relacionados</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad</li> <li>• Estructura</li> <li>• Estrategia</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de la demanda</li> </ul>
<input type="checkbox"/> Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Local (Ayuntamientos)</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz Medina (2001).*

Además de recoger las variables expuestas, que corresponden rigurosamente a la representación gráfica del diamante, se incluyeron dos aspectos que también son tratados en la fuente original (M. Porter, 1985):

- Condiciones de la demanda: nacionalidad, como factor de contribución a la competitividad de una zona turística de “sol y playa”. Se considera que la nacionalidad influye en el grado de exigencia y sofisticación de la demanda y que ello, condiciona la competitividad de la zona que la acoge.
- Elementos que contribuyen a la mejora e innovación en el sector turístico. Porter (1985) enfatiza en que la competitividad también se fomenta en función de la capacidad de innovación de las empresas de una determinada zona o nación.



### 4.2.3. Primera ronda y resultados.

La dificultad observada en la devolución del cuestionario y el reconocimiento en la complejidad y densidad del mismo, lo que fue reconocido como una clara limitación, nos condujo a la decisión de utilizar una única ronda en el envío de cuestionarios, para a partir de ahí, introducir los datos en el programa informático, que nos permitiese concluir en unos resultados definitivos del proyecto.

Para tal fin, resultó capital la utilización del programa informático estadístico (SPSS), el cual permitió, luego de introducir los datos de cada pregunta, conocer las variables estadísticas necesarias para la obtención de los resultados que facilitasen concluir con el objetivo del estudio.

Los conceptos estadísticos de cada una de las variables que se utilizaron fueron los siguientes:

#### Cuadro 4.1: Conceptos estadísticos utilizados

- Media: valor medio obtenido del conjunto de respuestas.
- Mediana: (de tendencia central). Valor por encima y por debajo del cual se encuentran la mitad de los casos; el percentil 50
- Moda: Valor o valores que aparecen con mayor frecuencia.
- Desviación Típica: raíz cuadrada de la varianza. Es una medida de dispersión que se expresa en las mismas unidades de medida que las observaciones. (Varianza: medida de dispersión de los valores alrededor de la media).
- Percentil 75: valor por debajo del cual se encuentra el 75 % de los valores observados, y por encima del cual, se encuentra el 25 % de los valores observados de una variable.

*Fuente: Glosario SPSS (Versión 1995)*

La estructura que se siguió a partir del próximo capítulo de este proyecto, en cuanto a la exposición de resultados relacionados con las variables estadísticas expuestas, fue la siguiente:

- Agrupación de variables por bloques, tal y como se configuró en el cuestionario, conformando cuatro tablas diferentes, una referida al grado de importancia y las otras, a la adecuación a cada una de las zonas turísticas estudiadas.

- Cálculo en cada uno de las tablas de los conceptos estadísticos señalados en el cuadro anterior de cada una de las variables que componen el bloque, además de los casos válidos de cada una de ellas.
- Representación gráfica a través de un histograma comparativo de la adecuación del bloque a las zonas observadas, además de una gráfica adjunta que especifica la importancia relativa de ese bloque respecto al total.
- Repetición del mismo proceso con todo el cuestionario, salvo la pregunta 7 (nacionalidades), sobre la que se representaron tres tablas, donde cada una analizaba, mediante la moda y el porcentaje de cada nacionalidad sobre el total de las descritas, el orden que cada experto concedió a esta variable.
- Introducción de gráficas resúmenes con la siguiente información:
  - Importancia relativa de cada vértice respecto al Diamante de Porter.
  - Adecuación de cada zona a cada uno de los vértices del Diamante, en función de la importancia relativa de cada uno de esos vértices.
  - Importancia relativa de cada bloque dentro de cada vértice del Diamante.
- Inclusión de comentarios aclaratorios cuanto se consideraba que éstos podrían ser necesarios.

Para facilitar el análisis y comprensión del siguiente capítulo, detallamos el siguiente glosario:

- *P.C.: Puerto del Carmen.*
- *C.T.: Costa Teguisse.*
- *P.B.: Playa Blanca.*
- *B<sub>x</sub>: Bloque (donde  $x$  es cada uno de los bloques del cuestionario)*
- *Resto Blqs.: Resto bloques.*
- *V<sub>x</sub>: Vértice (donde  $x$  corresponde a cada uno de los vértices del Diamante)*

**ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

## 5. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

### ■ 5.1. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LANZAROTE Y SUS ÁREAS TURÍSTICAS

Como puede observarse en la tabla 5.1, los expertos participantes en el Delphi, consideran que Lanzarote, como isla, tiene una competitividad media superior a la que tiene cada una de sus zonas turísticas: Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca. En concreto, en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde 1 significa “nivel de competitividad muy bajo” y 7, “nivel de competitividad muy alto”, Lanzarote recibió una puntuación media de 5,5, por lo que su competitividad puede ser evaluada como alta.

**Tabla 5.1: Nivel de competitividad en Lanzarote y sus áreas**

ZONAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Lanzarote</i>	<b>5,520</b>	5	5	<b>0,963</b>	6	25
<i>Puerto del Carmen</i>	<b>5,200</b>	5	5	<b>0,816</b>	6	25
<i>Costa Teguise</i>	<b>3,958</b>	4	4	<b>1,233</b>	5	24
<i>Playa Blanca</i>	<b>4,917</b>	5	5	<b>0,974</b>	6	24

1=competitividad muy baja ; 7= competitividad muy alta

El nivel de competitividad de Lanzarote y de sus diferentes zonas respecto al producto “Sol y Playa” es elevado, salvo el caso de Costa Teguise (3,9). Esta apreciación puede observarse también en la moda, donde este núcleo es el único que desciende hacia el valor 4.

Puerto del Carmen, con 5,2, es la zona que más se acerca a la media obtenida por la isla en su conjunto, siendo el núcleo más competitivo según los expertos. Ello puede explicarse, quizá, por la fase de lanzamiento en la que aún se encuentra Playa Blanca, en cuanto a su desarrollo turístico, y a las condiciones ya comentadas de Costa Teguise. Además Puerto del Carmen, cuenta con un arraigo importante en el mercado por su larga trayectoria y madurez turística.

### ■ 5.2. CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### Importancia de los recursos naturales

Según los expertos que participan en el estudio, los recursos naturales más importantes para que un destino de “sol y playa” sea competitivo son: la bonanza climática (6,5), los días de sol al año (6,320), la limpieza del entorno (6,320) y la calidad y transparencia del agua marina (6,308), basándonos en una escala tipo Likert de 1 “importancia muy baja” a 7 “importancia muy alta”. Véase la siguiente tabla.

Tabla 5.2: Importancia de los recursos naturales

RECURSOS NATURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Bonanza del clima	6,500	7	7	0,707	7	26
Días de sol al año	6,320	6	7	0,802	7	25
Limpieza del entorno	6,320	6	7	0,748	7	25
Calidad y transparencia del agua marina	6,308	6,5	7	0,788	7	26
Ausencia de problemas de tráfico y polución	6,148	6	7	0,864	7	27
Ausencia de contaminación acústica	6,115	6	6	0,766	7	26
Temperatura óptima	6,077	6	7	1,055	7	26
Conservación del medio ambiente costero	5,962	6	6	1,113	7	26
Atractivo natural de los espacios protegidos	5,960	6	6	1,060	7	25
Atractivo del paisaje costero	5,808	6	6	0,849	6,250	26
Conservación del medio ambiente interior	5,731	6	5	1,185	7	26
Existencia de espacios naturales protegidos	5,731	6	6	1,151	7	26
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre el medio ambiente	5,692	6	6	1,158	6,250	26
Atractivo del paisaje interior	5,654	6	6	1,093	7	26
Gran longitud de costa de playas	5,538	5,5	5	0,989	6	26
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar	5,500	6	6	1,304	6	26
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre la cultura y las tradiciones	5,308	5,5	5	1,619	6,250	26
Carácter único de algunas playas	5,269	5	5	1,485	6,250	26
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre otros sectores económicos, en particular los agrarios y artesanales	4,885	5	5	1,423	6	26
Existencia de viento	4,769	5	5	1,394	5,250	26

1= importancia muy baja; 7= importancia muy alta

Por el contrario, los recursos naturales que menos contribuyen a la competitividad de un destino “sol y playa” son: la existencia de viento (4,769), el impacto positivo sobre otros sectores económicos (4,885), carácter único de las playas (5,269) y el impacto sobre la cultura y las tradiciones (5,308).

### Situación de los recursos naturales en Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca

Una evaluación de los recursos naturales en las tres zonas objeto de estudio, en una escala tipo Likert de 1 “muy mal” a 7 “muy bien”, revela que en Puerto del Carmen en un mejor estado son (véase la siguiente tabla): bonanza climática (6,185), días de sol al año (6) y la calidad y transparencia del agua marina (5,963). Todos estos recursos naturales son, a su vez, los que, según los expertos, más contribuyen a que un destino de “sol y playa” sea competitivo (véase la tabla 5.2).

Por el contrario, los peor evaluados son: la existencia de espacios naturales protegidos (3,354), el atractivo natural de los espacios protegidos (3,682) y el impacto del turismo sobre la cultura (3,893). Estos recursos cuentan con una puntuación media o baja con respecto a su importancia (véase la tabla 5.2).

Tabla 5.3: Situación de los recursos naturales en Puerto del Carmen

RECURSOS NATURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Bonanza del clima	6,185	6	6	0,834	7	27
Días de sol al año	6,000	6	6	0,849	7	26
Limpieza del entorno	4,615	5	4	1,577	6	26
Calidad y transparencia del agua marina	5,963	6	6	0,980	7	27
Ausencia de problemas de tráfico y polución	4,296	4	3	1,898	6	27
Ausencia de contaminación acústica	4,259	4	4	1,810	6	27
Temperatura óptima	6,154	6	6	0,784	7	26
Conservación del medio ambiente costero	5,296	5	5	1,235	6	27
Atractivo natural de los espacios protegidos	3,682	4	1	1,912	5,250	22
Atractivo del paisaje costero	5,519	6	6	1,014	6	27
Conservación del medio ambiente interior	4,704	5	4	1,325	5	27
Existencia de espacios naturales protegidos	3,354	4	5	1,875	5	26
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre el medio ambiente	4,259	4	4	1,631	5	27
Atractivo del paisaje interior	4,577	4,5	4	1,270	5	26
Gran longitud de costa de playas	5,926	6	6	0,917	7	27

<b>Impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar</b>	<b>5,148</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1,460</b>	<b>6</b>	<b>27</b>
<b>Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre la cultura y las tradiciones</b>	<b>3,893</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,750</b>	<b>5,750</b>	<b>28</b>
<b>Carácter único de algunas playas</b>	<b>5,040</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,513</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Impacto positivo del desarrollo turístico sobre otros sectores económicos, en particular los agrarios y artesanales</b>	<b>4,071</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1,698</b>	<b>5,750</b>	<b>28</b>
<b>Existencia de viento</b>	<b>4,778</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1,188</b>	<b>6</b>	<b>27</b>

*1=muy mal; 7=muy bien*

En Costa Tegui, sin embargo, los recursos naturales mejor evaluados obtienen una valoración media algo inferior a los de Puerto del Carmen, destacando la calidad y transparencia del agua marina (5,704) y la temperatura óptima (5,385), entre los recursos más importantes. Asimismo, entre los factores menos importantes, con mayor valoración, destaca el impacto positivo sobre el desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar (5,143). (Véase la siguiente tabla).

**Tabla 5.4: Situación de los recursos naturales en Costa Tegui**

<b>RECURSOS NATURALES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MODA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>	<b>PERCENTIL 75</b>	<b>CASOS VÁLIDOS</b>
Bonanza del clima	4,926	5	5	1,466	6	27
Días de sol al año	5,280	6	6	1,458	6	25
Limpieza del entorno	4,760	5	5	1,508	6	25
Calidad y transparencia del agua marina	5,704	6	6	1,137	6	27
Ausencia de problemas de tráfico y polución	5,148	5	5	1,512	6	27
Ausencia de contaminación acústica	5,148	5	5	1,167	6	27
Temperatura óptima	5,385	6	6	1,416	6,250	26
Conservación del medio ambiente costero	4,852	5	5	1,460	6	27
Atractivo natural de los espacios protegidos	3,667	4	4	1,853	5	21
Atractivo del paisaje costero	4,731	5	4	1,282	5	26
Conservación del medio ambiente interior	4,778	5	5	1,281	5	27
Existencia de espacios naturales protegidos	3,808	4	4	1,855	5	26
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre el medio ambiente	4,500	4,5	5	1,427	5	28

Atractivo del paisaje interior	4,423	4	4	1,419	5	26
Gran longitud de costa de playas	4,259	4	4	1,607	6	27
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar	5,143	6	6	1,508	6	28
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre la cultura y las tradiciones	3,963	4	4	1,720	6	27
Carácter único de algunas playas	3,875	4	3	1,702	5	24
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre otros sectores económicos, en particular los agrarios y artesanales	4,179	4	4	1,634	5,75	28
Existencia de viento	4,222	5	5	2,006	6	27

1= muy mal; 7=muy bien

Por su parte, Playa Blanca obtiene puntuaciones similares a las de Puerto del Carmen, incluso algo superiores en determinados recursos naturales. En concreto, entre los recursos naturales más importantes, destacan: la bonanza climática (6,222), los días de sol al año (6,160), la calidad y transparencia del agua marina (6,148) y la temperatura óptima (6,192). Entre los recursos naturales menos importantes, reciben una mejor valoración el carácter único de algunas playas (5,680), la longitud de costa de playa (5,481) y el impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y condiciones sociales (5,296). (Véase la siguiente tabla).

Tabla 5.5: Situación de los recursos naturales en Playa Blanca

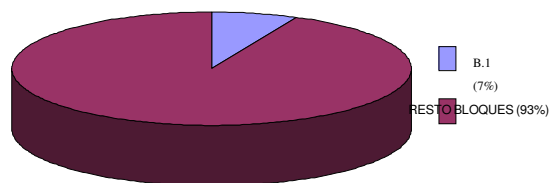
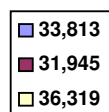
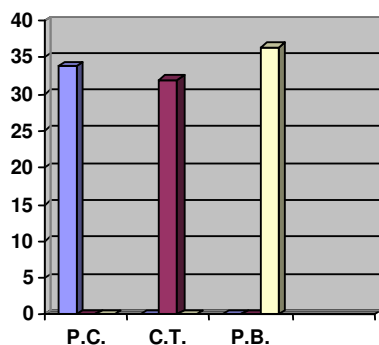
RECURSOS NATURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Bonanza del clima	6,222	6	7	0,934	7	27
Días de sol al año	6,160	6	7	0,943	7	25
Limpieza del entorno	5,154	5	5	1,156	6	26
Calidad y transparencia del agua marina	6,148	6	6	0,818	7	27
Ausencia de problemas de tráfico y polución	5,185	6	6	1,570	6	27
Ausencia de contaminación acústica	5,533	6	6	1,468	6	27
Temperatura óptima	6,192	6	7	0,895	7	26
Conservación del medio ambiente costero	5,154	5	5	1,190	6	26
Atractivo natural de los espacios protegidos	5,080	5	5	1,470	6	25
Atractivo del paisaje costero	5,667	6	6	1,000	6	27



Conservación del medio ambiente interior	4,889	5	5	1,251	6	27
Existencia de espacios naturales protegidos	5,120	5	6	1,536	6	25
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre el medio ambiente	4,296	4	3	1,660	6	27
Atractivo del paisaje interior	4,923	5	5	1,262	5,250	26
Gran longitud de costa de playas	5,481	6	6	1,221	6	27
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar	5,296	6	6	1,436	6	27
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre la cultura y las tradiciones	3,889	4	4	1,826	5	27
Carácter único de algunas playas	5,680	6	6	1,406	7	25
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre otros sectores económicos, en particular los agrarios y artesanales	4,148	4	2	1,703	6	27
Existencia de viento	4,741	5	5	1,318	6	27

1=muy mal; 7=muy bien.

La comparación de la situación de los recursos naturales en los tres núcleos, teniendo en cuenta la importancia que dicho bloque (recursos naturales) tiene respecto a la contribución a la competitividad de una zona turística, (véase el diagrama de sectores de la derecha, donde B1, 7,00%, corresponde al bloque de recursos naturales) muestra como Playa Blanca ocupa la primera posición (36,319), seguida muy de cerca por Puerto del Carmen (33,813), ocupando el último lugar Costa Tegui (31,945). (Véase el siguiente histograma).



### Importancia de los recursos históricos y culturales

Los recursos históricos y culturales que mayor importancia, según los expertos, tienen para que un destino de “sol y playa” sea competitivo, son: atractivo de la arquitectura tradicional (5,269), presencia de arquitectura tradicional (5,240), atractivo del patrimonio histórico (5,115) y costumbres y tradiciones de la zona (5,077), utilizando una escala Likert de 1 (muy baja) a 7 (muy alta).

Por el contrario, los factores que menos contribuyen a la competitividad, según los expertos, son: existencia de museos (4,600) y atractivo de los museos (4,600). Véase la tabla adjunta.

**Tabla 5.6: Importancia de los recursos históricos y culturales**

RECURSOS HISTÓRICOS Y CULTURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESVI. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Atractivo de la arquitectura tradicional	5,269	5	5	1,402	6	26
Presencia de arquitectura tradicional	5,240	5	5	1,422	6	25
Atractivo del patrimonio histórico	5,115	5	6	1,395	6	26
Costumbres y tradiciones de la zona	5,077	5	5	1,440	6	26
Conservación patrimonio histórico	4,962	5	6	1,536	6	26
Carácter único del patrimonio histórico	4,923	5	5	1,671	6	26
Atractivo de eventos y manifestaciones deportivas	4,880	5	6	1,787	6	25
Existencia de eventos y manifestaciones deportivas	4,846	5	5	1,782	6	26
Atractivo de las fiestas locales	4,840	5	6	1,625	6	25
Existencia de eventos y manifestaciones culturales	4,769	5	5	1,394	6	26
Existencia de patrimonio histórico	4,760	5	4	1,363	6	25
Existencia de fiestas locales	4,731	5	5	1,663	6	26
Atractivo de los eventos y manifestaciones culturales	4,692	5	5	1,436	6	26
Atractivo de los museos	4,600	5	5	1,658	6	25
Existencia de museos	4,600	5	5	1,732	6	25

1= muy baja; 7=muy alta.

### Situación de los recursos históricos y culturales en Puerto del Carmen, Costa Tegui y Playa Blanca

Analizadas las tres áreas objeto de estudio según la opinión de los expertos, en una escala tipo Likert, donde 1 es muy mal y 7 muy bien, se observa que en Puerto del Carmen los factores más valorados dentro de los más importantes son: Presencia de arquitectura tradicional (4,040) y atractivo de la arquitectura tradicional (3,926).

Por otro lado, cabe destacar la alta puntuación obtenida en Puerto del Carmen en factores ponderados con escasa importancia según los expertos: atractivo de las fiestas locales (4,407) y existencia de fiestas locales (4,259). También se puede resaltar que los factores ponderados con menor importancia, son los que menor puntuación alcanzan en este núcleo: existencia de museos (2,440) y atractivo de los museos (2,320). (Véase tabla adjunta).

**Tabla 5.7 : Situación de los recursos históricos y culturales en Puerto del Carmen**

RECURSOS HISTÓRICOS Y CULTURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Atractivo de la arquitectura tradicional	3,926	4	5	1,567	5	27
Presencia de arquitectura tradicional	4,040	5	5	1,645	5	25
Atractivo del patrimonio histórico	3,400	4	4	1,708	4,5	25
Costumbres y tradiciones de la zona	3,815	4	4	1,618	5	27
Conservación patrimonio histórico	3,481	4	1	1,929	5	27
Carácter único del patrimonio histórico	2,880	3	4	1,509	4	25
Atractivo de eventos y manifestaciones deportivas	4,615	5	3	1,388	6	26
Existencia de eventos y manifestaciones deportivas	4,778	5	3	1,528	6	27
Atractivo de las fiestas locales	4,407	5	5	1,738	6	27
Existencia de eventos y manifestaciones culturales	3,667	3	3	1,754	5	27
Existencia de patrimonio histórico	2,963	3	4	1,427	4	27
Existencia de fiestas locales	4,259	5	6	1,767	6	27
Atractivo de los eventos y manifestaciones culturales	3,519	3	2	1,847	5	27
Atractivo de los museos	2,320	1	1	1,796	3	25
Existencia de museos	2,440	1	1	1,917	3	25

1=muy mal; 7=muy bien.

En Costa Tegui, las puntuaciones más altas en los factores que los expertos han considerado como más importantes, se refieren a: presencia de arquitectura

tradicional (3,640) y atractivo de la arquitectura tradicional (3,514), coincidiendo con los que ocupan en los dos primeros lugares en cuanto a importancia.

Al igual que en caso del núcleo anterior, los dos factores menos valorados son los que los expertos han considerado como menos importantes, de cara a fomentar la competitividad en una zona turística: existencia de museos (2,220) y atractivo de los museos (2,320), comprobándose su puntuación media es inferior a la de Puerto del Carmen. Véase tabla adjunta.

**Tabla 5.8: Situación de los recursos históricos y culturales en Costa Tegui**

RECURSOS HISTÓRICOS Y CULTURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Atractivo de la arquitectura tradicional	3,519	4	4	1,578	5	27
Presencia de arquitectura tradicional	3,640	4	4	1,604	5	25
Atractivo del patrimonio histórico	3,360	4	4	1,753	4	25
Costumbres y tradiciones de la zona	3,296	3	4	1,636	4	27
Conservación patrimonio histórico	3,481	4	1	2,026	5	27
Carácter único del patrimonio histórico	3,000	3	4	1,581	4	25
Atractivo de eventos y manifestaciones deportivas	3,308	3	3	1,517	4,250	26
Existencia de eventos y manifestaciones deportivas	3,192	3	3	1,415	4	26
Atractivo de las fiestas locales	3,593	4	3	1,760	5	27
Existencia de eventos y manifestaciones culturales	3,000	3	2	1,593	4	27
Existencia de patrimonio histórico	2,963	3	1	1,581	4	27
Existencia de fiestas locales	3,407	3	3	1,693	5	27
Atractivo de los eventos y manifestaciones culturales	2,926	3	1	1,685	4	27
Atractivo de los museos	2,320	1	1	1,773	3	25
Existencia de museos	2,220	1	1	1,633	3	25

1=muy mal; 7=muy bien.

Por su parte, Playa Blanca obtiene puntuaciones bastantes similares a las de Costa Tegui, siguiendo una escala Likert, donde 1 es muy mal y 7 muy bien. Concretamente, en esta zona las máximas valoraciones las reciben los factores, que ocupan los primeros puestos en cuanto a importancia, presencia de arquitectura tradicional (3,667), atractivo de la arquitectura tradicional y costumbres y tradiciones de la zona (ambos 3,538).

En cuanto a los menos importantes, los factores más valorados en esta zona turística, según los expertos, han sido: atractivo de las fiestas locales (3,885) y existencia de fiestas locales (3,769). Al igual que los casos anteriores, los factores atractivo de los museos (2,292) y existencia de museos (2,125), son los menos valorados, coincidiendo con su última posición en cuanto a importancia se refiere.

**Tabla 5.9: Situación de los recursos históricos y culturales en Playa Blanca**

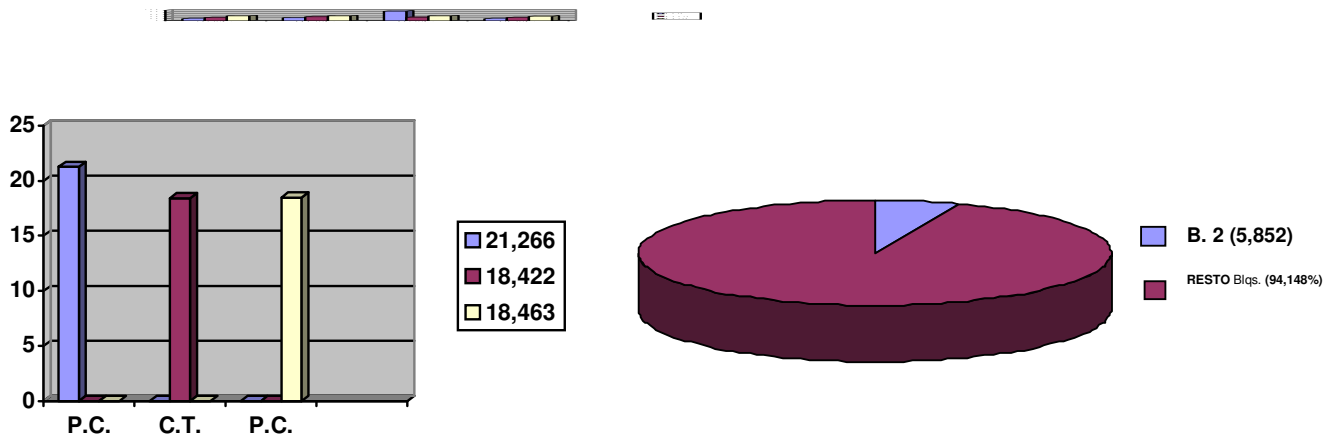
RECURSOS HISTÓRICOS Y CULTURALES	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Atractivo de la arquitectura tradicional	3,538	4	4	1,606	5	26
Presencia de arquitectura tradicional	3,667	4	4	1,494	5	24
Atractivo del patrimonio histórico	3,208	4	4	1,744	4	24
Costumbres y tradiciones de la zona	3,538	4	4	1,363	4	26
Conservación patrimonio histórico	3,385	3	1	1,899	5	26
Carácter único del patrimonio histórico	3,000	2	2	1,532	4	24
Atractivo de eventos y manifestaciones deportivas	2,920	3	3	1,498	4	25
Existencia de eventos y manifestaciones deportivas	2,846	3	3	1,405	4	26
Atractivo de las fiestas locales	3,885	4	5	1,728	5	26
Existencia de eventos y manifestaciones culturales	3,038	3	1	1,732	4,250	26
Existencia de patrimonio histórico	3,077	3	2	1,383	4	26
Existencia de fiestas locales	3,769	4	4	1,608	5	26
Atractivo de los eventos y manifestaciones culturales	3,038	3	3	1,661	4	26
Atractivo de los museos	2,292	1	1	1,805	3	24
Existencia de museos	2,125	1	1	1,624	3	24

1=muy mal; 7=muy bien.

La comparación de los tres núcleos, en cuanto a los recursos históricos y culturales, teniendo en cuenta su importancia relativa, permite observar como Puerto del Carmen (PC, 21,266) ocupa la primera posición, seguido de Costa Teguiise (CT,18,422) y Playa Blanca (PB, 18,463) con puntuaciones similares entre ambos núcleos.

Por otro lado, al comparar la importancia que dicho bloque (B2), formado por los recursos históricos y culturales, tal y como se observa en el diagrama de sectores (figura de la derecha), tiene con respecto al total de los bloques que conforman el

diamante de Porter, nos encontramos con un porcentaje de 5,852%, frente al 94,148% que obtiene el resto de los bloques.



### Importancia de las infraestructuras

La relación de variables, en función del grado de importancia de las infraestructuras, según los expertos que participaron en el estudio Delphi, de cara a la contribución de la competitividad en un destino turístico, cuyo producto principal sea “sol y playa”, en una escala Likert, donde 1 es muy baja y 7 muy alta, es el siguiente: infraestructuras adecuadas de agua (5,962), infraestructuras de aceras, paseos, parques y otros espacios urbanos (5,885), infraestructuras adecuadas para los residuos e infraestructuras adecuadas para la electricidad (5,840).

Por el contrario, las variables dentro de infraestructuras con menor puntuación, son: proximidad al aeropuerto (5,077) y accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona (5,320).

**Tabla 5.10 : Importancia de las infraestructuras.**

INFRAESTRUCTURAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Infraestructuras adecuadas de agua	5,962	6	6	1,371	7	26
Infraestructuras de aceras, paseos, parques y otros espacios urbanos	5,885	6	7	1,505	7	26
Infraestructuras adecuadas para los residuos	5,840	7	7	1,772	7	25
Infraestructuras adecuadas de electricidad	5,840	6	6	1,281	7	25
Acceso adecuado a las zonas turísticas	5,577	6	6	1,391	6	26
Accesos adecuados a los distintos atractivos y lugares de interés turístico de la propia zona	5,423	6	6	1,501	6	26
Accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona	5,320	6	6	1,547	6	25
Proximidad al aeropuerto	5,077	5,5	6	1,623	6	26

1=muy baja; 7=muy alta.

### **Situación de las infraestructuras en Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca**

A la hora de evaluar, por parte de los expertos, en una escala Likert, donde 1 es muy mal y 7 muy bien, el nivel de infraestructuras en Puerto del Carmen, se observa que el elemento con menos importancia es el mejor valorado, con una puntuación de 5,630: proximidad al aeropuerto. También cabe destacar entre los menos importantes, las altas puntuaciones de: accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona (5,231) y acceso adecuado a las zonas turísticas (5,556). En cambio, las variables mejor puntuadas entre las más importantes son: infraestructuras adecuadas de agua (5,296) e infraestructuras adecuadas de electricidad (5,222). Véase la siguiente tabla.

**Tabla 5.11: Adecuación de las infraestructuras en Puerto del Carmen**

INFRAESTRUCTURAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Infraestructuras adecuadas de agua	5,296	6	6	1,436	6	27
Infraestructuras de aceras, aseos, parques y otros espacios urbanos	4,444	4	3	1,761	6	27
Infraestructuras adecuadas para los residuos	3,769	3	2	2,084	6	26
Infraestructuras adecuadas de electricidad	5,222	6	6	1,577	6	27
Acceso adecuado a las zonas turísticas	5,556	6	5	1,251	7	27
Accesos adecuados a los distintos atractivos y lugares de interés turístico de la propia zona	4,962	5	6	1,562	6	26
Accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona	5,231	5,5	4	1,394	6,250	26
Proximidad al aeropuerto	5,630	6	6	1,445	7	27

1=muy mal; 7=muy bien.

En el caso de Costa Tegui, (véase la tabla siguiente), la evaluación de las variables, por parte de los expertos, según una escala Likert, donde 1 es muy mal y 7 es muy bien, revela que las más valoradas dentro de las más importantes son: infraestructuras adecuadas de agua (5,333) e infraestructuras adecuadas de electricidad (5,148), mientras que, entre las menos importantes, destacan con mayor valoración, accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona (5,462).

**Tabla 12: Adecuación de las infraestructuras en Costa Tegui**

INFRAESTRUCTURAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Infraestructuras adecuadas de agua	5,333	6	6	1,519	6	27
Infraestructuras de aceras, aseos, parques y otros espacios urbanos	4,741	5	4	1,534	6	27
Infraestructuras adecuadas para los residuos	3,808	3,5	2	2,079	6	26
Infraestructuras adecuadas de electricidad	5,148	6	6	1,586	6	27
Acceso adecuado a las zonas turísticas	5,370	6	6	1,471	6	27



<b>Accesos adecuados a los distintos atractivos y lugares de interés turístico de la propia zona</b>	<b>5,154</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1,434</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
<b>Accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona</b>	<b>5,462</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1,303</b>	<b>6,250</b>	<b>26</b>
<b>Proximidad al aeropuerto</b>	<b>5,185</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,272</b>	<b>6</b>	<b>27</b>

1=muy mal; 7=muy bien.

En la zona de Playa Blanca, el elemento más valorado dentro de los más importantes, según los expertos, y, en una escala de Likert (1=muy mal; 7=muy bien), es: infraestructuras adecuadas de agua (5,192), coincidiendo plenamente con el elemento valorado con mayor importancia por los expertos. Por otro lado, la valoración más alta de este bloque, corresponde a accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona (5,320), aunque según los expertos es uno de los elementos que menor importancia tiene dentro de las infraestructuras (5,320).

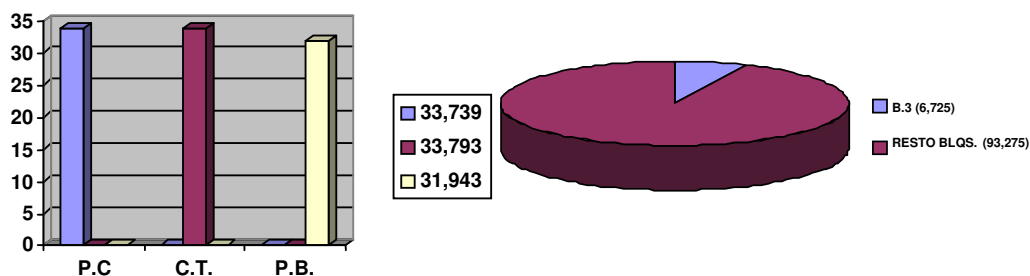
**Tabla 5.13: Adecuación de las infraestructuras en Playa Blanca**

<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MODA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>	<b>PERCENTIL 75</b>	<b>CASOS VÁLIDOS</b>
<b>Infraestructuras adecuadas de agua</b>	<b>5,192</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1,625</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
<b>Infraestructuras de aceras, aseos, parques y otros espacios urbanos</b>	<b>4,615</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1,651</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
<b>Infraestructuras adecuadas para los residuos</b>	<b>3,800</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,062</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Infraestructuras adecuadas de electricidad</b>	<b>5,038</b>	<b>5,5</b>	<b>6</b>	<b>1,708</b>	<b>6</b>	<b>26</b>
<b>Acceso adecuado a las zonas turísticas</b>	<b>5,038</b>	<b>5,5</b>	<b>6</b>	<b>1,637</b>	<b>6,25</b>	<b>26</b>
<b>Accesos adecuados a los distintos atractivos y lugares de interés turístico de la propia zona</b>	<b>5,080</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,441</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos ajenos a la zona</b>	<b>5,320</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1,345</b>	<b>6,5</b>	<b>25</b>
<b>Proximidad al aeropuerto</b>	<b>3,923</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,164</b>	<b>5</b>	<b>26</b>

1=muy mal; 7=muy bien.

Al comparar las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB), en cuanto a las infraestructuras se refiere, con relación a la importancia que dicho bloque (infraestructuras) tiene en la aportación a la competitividad de la zona, se observa (véase histograma adjunto) como Costa Teguisse (33,793) supera por escaso margen a Puerto del Carmen (33,739),

cerrando la relación Playa Blanca (31,943). De la misma manera, como puede observarse en el diagrama de sectores de la derecha, la importancia relativa que alcanzan las infraestructuras dentro del total de bloques es de 6,725, correspondiendo el 93,275 al resto.



### Importancia de los recursos humanos

Según los expertos, la ponderación de los elementos que conforman el bloque de recursos humanos, queda encabezada por la formación de recursos humanos y cualificación de los recursos humanos (6,040). Esta clasificación desplaza al último lugar a la flexibilidad en la contratación (5,680). También se observa como, en este bloque compuesto por cinco variables, cuatro de ellas se agrupan en torno al valor 6, en una escala Likert, donde 1 es muy baja y 7 muy alta. (Véase la siguiente tabla).

Tabla 5.14: Importancia de los recursos humanos

RECURSOS HUMANOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Formación de los recursos humanos	6,040	7	7	1,513	7	25
Cualificación de los recursos humanos	6,040	6	7	1,369	7	25
Disponibilidad de recursos humanos	6,000	6	6	1,323	7	25
Experiencia de Recursos humanos	5,840	6	6	1,248	7	25
Flexibilidad en la contratación	5,680	6	6	1,249	7	25

1= muy baja; 7=muy alta.

### Situación de los recursos humanos en Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca

La variable que dentro del bloque de recursos humanos en la zona de Puerto del Carmen, alcanza la mayor puntuación, siempre según los expertos y una escala Likert

(1=muy mal; 7=muy bien) es disponibilidad de recursos humanos (4,885), cuya importancia se sitúa en el tercer lugar, dentro de los cinco elementos valorados por los expertos. Por otro lado, el elemento más importante, formación de los recursos humanos, lo valoran como el penúltimo, en cuanto a su situación en este núcleo (4,231). (Véase la tabla adjunta).

**Tabla 5.15: Adecuación de los recursos humanos en Puerto del Carmen**

RECURSOS HUMANOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Formación de los recursos humanos	4,231	4	3	1,704	5,250	26
Cualificación de los recursos humanos	4,154	4	4	1,515	5	26
Disponibilidad de recursos humanos	4,885	5	5	1,395	6	26
Experiencia de Recursos humanos	4,423	5	5	1,238	5	26
Flexibilidad en la contratación	4,280	5	5	1,720	5	25

*1=muy baja; 7=muy alta.*

La adecuación de estos elementos en Costa Tegui se según los expertos seleccionados, al igual que en el caso de Puerto del Carmen, refleja que la formación de los recursos humanos, elemento de mayor importancia según los expertos, obtiene una valoración de 4,154, en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), ocupando el penúltimo puesto dentro de dicho bloque. El elemento más valorado, que mejor está situado en esta zona, es la disponibilidad de recursos humanos (4,731), siendo el menos valorado la cualificación de los recursos humanos (4,038). (Véase la tabla siguiente).

**Tabla 5.16: Adecuación de los recursos humanos en Costa Tegui**

RECURSOS HUMANOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Formación de los recursos humanos	4,154	4	3	1,666	5	26
Cualificación de los recursos humanos	4,038	4	4	1,509	5	26
Disponibilidad de recursos humanos	4,731	5	4	1,485	6	26
Experiencia de Recursos humanos	4,231	4	5	1,275	5	26
Flexibilidad en la contratación	4,269	4,5	5	1,589	5	26

*1=muy mal; 7=muy bien.*

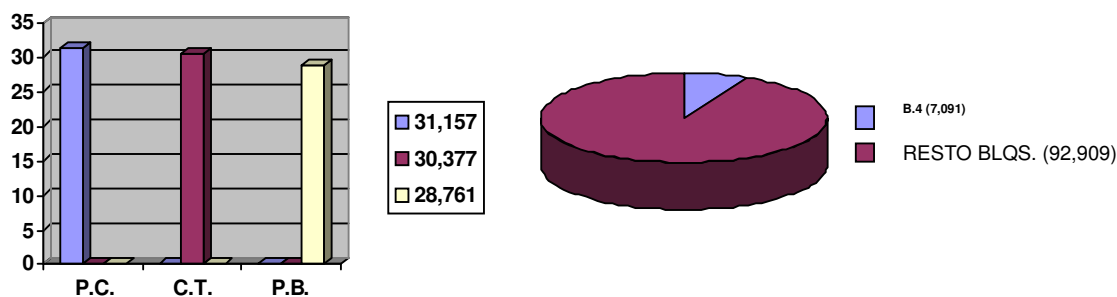
En cuanto al núcleo turístico Playa Blanca, los valores obtenidos, tras la consulta a los expertos, sitúan la disponibilidad de recursos humanos (4,320), como la variable mejor adecuada a la zona. Mientras que la experiencia de los recursos humanos (3,840), es la peor valorada aunque es una a la que menos importancia atribuyen los expertos, siempre basándonos en una escala Likert, donde 1 es muy mal y 7 muy bien. (Véase la tabla siguiente).

**Tabla 5.17: Adecuación de los recursos humanos en Playa Blanca**

RECURSOS HUMANOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Formación de los recursos humanos	4,040	3	3	1,859	5,5	25
Cualificación de los recursos humanos	3,880	3	3	1,590	5	25
Disponibilidad de recursos humanos	4,320	4	3	1,749	6	25
Experiencia de Recursos humanos	3,840	4	3	1,546	5	25
Flexibilidad en la contratación	4,200	4	5	1,658	5	25

1=muy mal; 7=muy bien.

Al realizar una comparación entre las distintas zonas analizadas, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB), con relación al bloque de recursos humanos, teniendo en cuenta la importancia relativa que dicho bloque tiene con respecto al total (véase el diagrama de sectores de la derecha), puede observarse como Puerto del Carmen (31,157) ocupa la primera posición, seguido de Costa Teguisse (30,377) y de Playa Blanca (28,761). (Véase el histograma siguiente).



### Importancia de conocimiento o know-how turístico de la zona

Tras analizar los datos obtenidos en el Deplhi hechos a los expertos, sobre el conocimiento o know-how turístico y su importancia en cuanto a la aportación que éste hace a la competitividad global de una zona turística, se comprueba que, en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), el elemento que alcanza mayor importancia (6,000) es el know-how o saber hacer turístico de los agentes, seguido de la experiencia turística de la zona (5,560), donde la facilidad para acceder a los recursos financieros ocupa la última posición con un valor de 5,120. (Véase la tabla adjunta).

**Tabla 5.18: Importancia de conocimiento o know-how turístico de la zona**

CONOCIMIENTO O KNOW HOW TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Know-how</i> o saber hacer turístico de los agentes	6,000	6	6	1,225	7	25
Experiencia turística de la zona	5,560	6	6	1,387	6,5	25
Eficiencia de los mercados de capitales	5,250	5,5	5	1,567	6	24
Bajo coste de los recursos financieros	5,227	6	7	1,974	7	22
Facilidad para acceder a los recursos financieros	5,120	6	6	1,787	6	25

1=*muy baja*; 7=*muy alta*.

**Situación del conocimiento o *know-how* turístico en Puerto del Carmen, Costa Teguse y Playa Blanca**

Tras el análisis de los expertos a través de la técnica Delphi y, basándonos en una escala Likert, se observa que en Puerto del Carmen la mayor puntuación dentro de las variables sobre el conocimiento o *know-how* turístico la recibe la experiencia turística de la zona, con 5,280, seguido de *know-how* o saber hacer turístico de los agentes, considerado el más importante por los expertos, con 5,250. El bajo coste de los recursos financieros es la variable con menos valoración dentro de este bloque (4,571), ocupando el penúltimo lugar en importancia. (Véase la siguiente tabla).

**Tabla 5.19: Adecuación del conocimiento o *know-how* turístico en Puerto del Carmen**

CONOCIMIENTO O KNOW-HOW TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Know-how</i> o saber hacer turístico de los agentes	5,250	5	5	1,032	6	24
Experiencia turística de la zona	5,280	5	5	1,061	6	25
Eficiencia de los mercados de capitales	5,000	5	5	1,022	5	24
Bajo coste de los recursos financieros	4,571	5	4	1,326	5	21
Facilidad para acceder a los recursos financieros	4,833	5	5	1,090	5	24

1=*muy mal*; 7=*muy bien*.

Centrándonos en el núcleo turístico de Costa Teguse observamos como, según los expertos, la variable más puntuada, en una escala Likert (1=*muy mal*; 7=*muy bien*), *know-how* o saber hacer turístico de los agentes (5,087), variable de mayor importancia dentro de este bloque, seguida de la experiencia turística de la zona, con una valoración de 5,000. Asimismo la variable con menor puntuación ha sido el bajo coste de los recursos financieros (4,571), que ocupa el penúltimo lugar en cuanto a su importancia relativa dentro del resto de variables. (Véase tabla siguiente).

**Tabla 5.20: Adecuación del conocimiento o *know-how* turístico en Costa Teguisse**

CONOCIMIENTO O KNOW-HOW TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Know-how</i> o saber hacer turístico de los agentes	<b>5,087</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,240</b>	<b>6</b>	<b>23</b>
Experiencia turística de la zona	<b>5,000</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,118</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
Eficiencia de los mercados de capitales	<b>4,833</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,090</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
Bajo coste de los recursos financieros	<b>4,571</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1,326</b>	<b>5</b>	<b>21</b>
Facilidad para acceder a los recursos financieros	<b>4,708</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>1,160</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

1=*muy mal*; 7=*muy bien*.

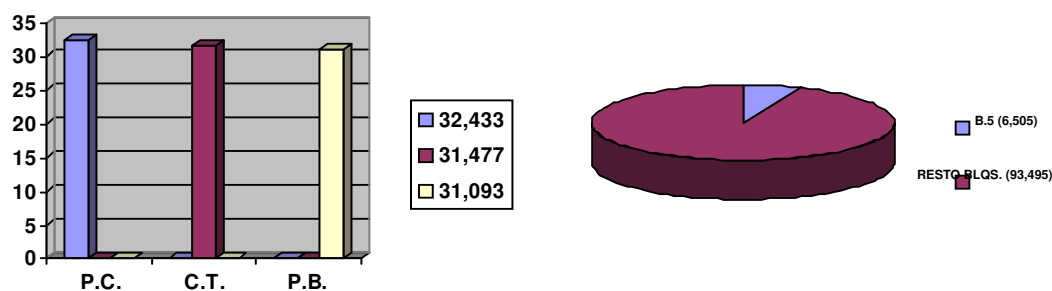
El estudio por parte de los expertos de la zona turística de Playa Blanca, en cuanto a la adecuación del conocimiento o *know-how* turístico, según una escala Likert (1=*muy mal*; 7=*muy bien*), revela que el elemento con mayor importancia ha sido el mejor valorado, *know-how* o saber hacer turístico de los agentes (4,955), ocupando el segundo lugar, en cuanto a valoración, la facilidad para acceder a los recursos financieros (4,870), siendo éste el elemento con menor importancia en este bloque. Del mismo modo, la variable menos puntuada, con 4,500, ha sido el bajo coste de los recursos financieros. (Véase siguiente tabla).

**Tabla 5.21: Adecuación del conocimiento o *know-how* turístico en Playa Blanca**

CONOCIMIENTO O KNOW-HOW TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Know-how</i> o saber hacer turístico de los agentes	<b>4,955</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,397</b>	<b>6</b>	<b>22</b>
Experiencia turística de la zona	<b>4,750</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,294</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
Eficiencia de los mercados de capitales	<b>4,826</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,230</b>	<b>5</b>	<b>23</b>
Bajo coste de los recursos financieros	<b>4,500</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,357</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
Facilidad para acceder a los recursos fnros.	<b>4,870</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,290</b>	<b>5</b>	<b>23</b>

1=*muy mal*; 7=*muy bien*.

El análisis comparativo de las tres zonas, en cuanto al conocimiento o *know-how* turístico, teniendo en cuenta su importancia relativa respecto al resto de los bloques (véase diagrama de sectores de la derecha, 6,505 % frente a 93,495 % del resto de bloques) coloca a Puerto del Carmen (PC) en primer lugar (32,433), Costa Teguisse (CT) en segundo (31,477) y a Playa Blanca (PB) en el último (31,093).



### Importancia de los servicios médicos

Este bloque, compuesto de dos variables, ha sido valorado por los expertos, en cuanto a su importancia, en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), de cara a contribuir a la competitividad global de una zona turística, cuyo producto principal es “sol y playa”, de la siguiente forma: adecuadas infraestructuras sanitarias (5,840) y amplia oferta sanitaria (5,680). (Véase la tabla adjunta).

Tabla 5.22: Importancia de los servicios médicos.

SERVICIOS MÉDICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Adecuadas infraestructuras sanitarias	5,840	6	7	1,599	7	25
Amplia oferta sanitaria	5,680	6	6	1,626	7	25

1=muy baja; 7=muy alta.

### Situación de los recursos médicos en Puerto del Carmen, Costa Teguisse y Playa Blanca

A la hora de analizar la adecuación de los recursos médicos en los tres núcleos turísticos, se comprueba como los expertos han valorado mejor el elemento con menor importancia, amplia oferta sanitaria, obteniendo unos valores de 5,185 en Puerto del Carmen, 4,593 en Costa Teguisse y 4,154 en Playa Blanca, siendo la valoración de la otra variable de 5,000; 4,370 y 3,923, respectivamente. Todo ello, basándose en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien). (Véanse las tres siguientes tablas).

**Tabla 5.23: Adecuación de los recursos médicos en Puerto del Carmen**

RECURSOS MÉDICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Adecuadas infraestructuras sanitarias	<b>5,000</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1,441</b>	<b>6</b>	<b>27</b>
Amplia oferta sanitaria	<b>5,185</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,388</b>	<b>6</b>	<b>27</b>

*1=muy mal; 7=muy bien.*

**Tabla 5.24: Adecuación de los recursos médicos en Costa Teguisse**

RECURSOS MÉDICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Adecuadas infraestructuras sanitarias	<b>4,370</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,621</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
Amplia oferta sanitaria	<b>4,593</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,551</b>	<b>6</b>	<b>27</b>

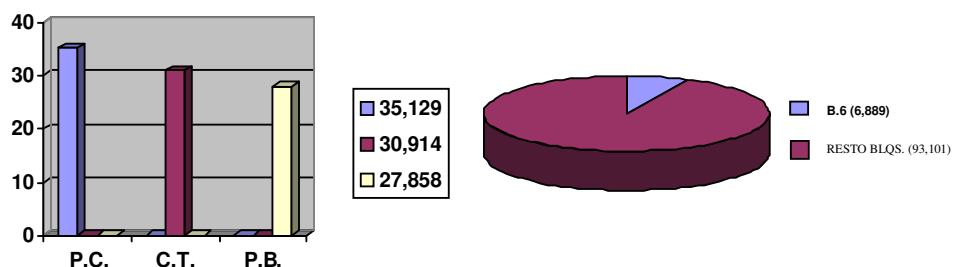
*1=muy mal; 7=muy bien.*

**Tabla 5.25: Adecuación de los recursos médicos en Playa Blanca**

RECURSOS MÉDICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Adecuadas infraestructuras sanitarias	<b>3,923</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,809</b>	<b>5</b>	<b>26</b>
Amplia oferta sanitaria	<b>4,154</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1,782</b>	<b>5,250</b>	<b>26</b>

*1=muy mal; 7=muy bien.*

Al analizar los resultados obtenidos de los recursos médicos, comparando las tres zonas turísticas con respecto a la importancia que este bloque (6.889 %) tiene con respecto al resto (93.101 %) que conforman el diamante de Porter ( ver diagrama de sectores de la derecha), se comprueba como Puerto del Carmen (PC) es la zona que alcanza el valor más elevado (35,129), seguido de Costa Teguisse (CT, 30,914) y de Playa Blanca (PB, 27,858). Véase el siguiente histograma.





### Importancia de la seguridad en zonas turísticas

El análisis por parte de los expertos de las variables referidas a la seguridad en las tres zonas turísticas, en cuanto a su importancia, ubica a los tres elementos por encima del valor 6, en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), concretamente la seguridad en el interior de los establecimientos (6,440), seguridad en destino (6,360) y nivel de los servicios de seguridad (6,080). Véase la tabla siguiente.

**Tabla 5.26: Importancia de la seguridad en zonas turísticas**

SEGURIDAD EN ZONAS TURÍSTICAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Seguridad en el interior de los establecimientos	<b>6,440</b>	7	7	<b>1,356</b>	7	25
Seguridad en destino	<b>6,360</b>	7	7	<b>1,350</b>	7	25
Nivel de los servicios de seguridad	<b>6,080</b>	7	7	<b>1,470</b>	7	25

*1=muy baja; 7=muy alta.*

### Adecuación de la seguridad en Puerto del Carmen, Costa Teguisse y Playa Blanca.

Al estudiar la adecuación de la seguridad en las diferentes zonas turísticas de Lanzarote, por parte de los expertos, se deduce que, según una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), la adecuación de dichas zonas siguen el mismo orden, sin coincidir dicho orden con el de valoración de importancia que los expertos han estimado. Así, Puerto del Carmen obtienen en seguridad en el interior de los establecimientos 4,815, nivel de los servicios de seguridad 4,556 y en seguridad en destino 4,259. Por su lado, Costa Teguisse obtiene, 4,852, 4,556 y 4,444, respectivamente, mientras que Playa Blanca, 4,923, 4,577 y 4,308. Véanse las tablas 5.27, 5.28 y 5.29.

**Tabla 5.27: Adecuación de la seguridad en Puerto del Carmen**

SEGURIDAD EN ZONAS TURÍSTICAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Seguridad en el interior de los establecimientos	<b>4,815</b>	5	4	<b>1,495</b>	6	27
Seguridad en destino	<b>4,259</b>	4	5	<b>1,789</b>	5	27
Nivel de los servicios de seguridad	<b>4,556</b>	4	4	<b>1,577</b>	6	27

*1=muy mal; 7=muy bien.*

**Tabla 5.28: Adecuación de la seguridad en Costa Teguisse**

SEGURIDAD EN ZONAS TURÍSTICAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Seguridad en el interior de los establecimientos	<b>4,852</b>	5	4	<b>1,486</b>	6	27

## Determinantes de la competitividad de un destino turístico

<b>Seguridad en destino</b>	<b>4,444</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,672</b>	<b>5</b>	<b>27</b>
<b>Nivel de los servicios de seguridad</b>	<b>4,556</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,528</b>	<b>5</b>	<b>27</b>

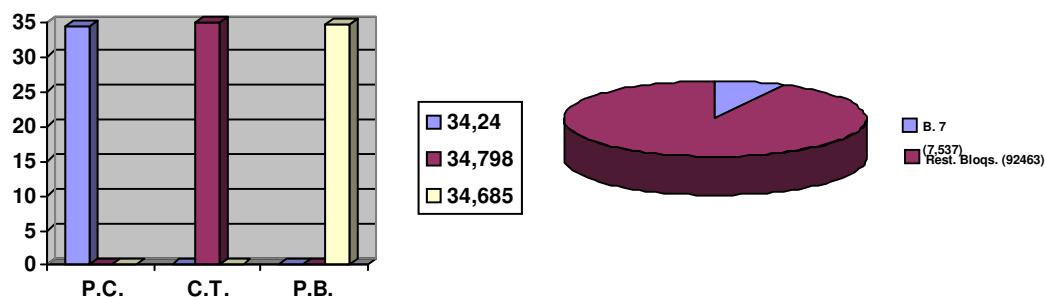
1=muy mal; 7=muy bien

**Tabla 5.29: Adecuación de la seguridad en Playa Blanca**

SEGURIDAD EN ZONAS TURÍSTICAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Seguridad en el interior de los establecimientos	4,923	5	5	1,383	6	26
Seguridad en destino	4,308	4	4	1,828	6	26
Nivel de los servicios de seguridad	4,577	4	4	1,554	6	26

1=muy mal; 7=muy bien

Si comparamos la situación de las variables de seguridad en zonas turísticas, teniendo en cuenta su importancia (7,537 %) con respecto al resto de bloques (92,463 %) (véase el diagrama de sectores de la derecha), se observa que Costa Teguisé (CT) ocupa la primera posición en dicha materia (34,798), Playa Blanca (PB) la segunda (34,685) y Puerto del Carmen (PC), la última (34,240). (Véase el siguiente histograma).



## Importancia de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos de la zona

Una evaluación de los expertos consultados en cuanto a la capacidad de creación y mejora de los recursos turísticos, en una escala tipo Likert, donde 1= muy baja y 7= muy alta, muestra como las variables más valoradas son recursos humanos (6,370), seguridad (6,269), infraestructuras (6,074) y servicios médicos (6,038), mientras que en el mismo bloque los aspectos menos valorados, en cuanto a la importancia han sido:

recursos históricos y culturales con 5,154, mercados de capital (5,320) y recursos naturales con 5,680. Véase la tabla siguiente.

**Tabla 5.30: Importancia de la capacidad de creación y mejora de los recursos turísticos de la zona**

CAPACIDAD DE CREACIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Recursos humanos	6,370	7	7	0,839	7	27
Seguridad	6,269	7	7	1,458	7	26
Infraestructuras	6,074	6	6	1,238	7	27
Servicios médicos	6,038	6	7	1,341	7	26
Conocimiento o <i>know-how</i> turístico	6,037	6	6	1,224	7	27
Recursos naturales	5,680	6	6	1,314	6,5	25
Mercados de capital	5,320	5	5	1,406	6,5	25
Recursos históricos y culturales	5,154	5	5	1,287	6	26

1=*muy baja*; 7=*muy alta*.

### Situación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en Puerto del Carmen, Costa Tegui y Playa Blanca

Una evaluación de la adecuación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en las tres zonas objeto de estudio, en una escala tipo Likert, de 1 (muy mal) a 7 (muy bien), revela que en Puerto del Carmen las variables mejor puntuadas, según los expertos, son servicios médicos (5,840), conocimiento o *know-how* turístico (4,840) y recursos humanos (4,667), entre las más importantes. Por el contrario, la peor adecuada y, la única que desciende del valor 4, es recursos históricos y culturales (3,826), coincidiendo con la menos importante para los expertos. Véase tabla 5.31.

**Tabla 5.31: Adecuación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en Puerto del Carmen**

CAPACIDAD DE CREACIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Recursos humanos	4,667	5	5	1,414	5	27
Seguridad	4,375	5	5	1,740	5,750	24
Infraestructuras	4,385	5	3	1,577	6	26
Servicios médicos	5,040	5	5	1,485	6	25
Conocimiento o <i>know-how</i> turístico	4,840	5	4	1,179	6	25
Recursos naturales	4,565	4	4	1,376	6	23
Mercados de capital	4,708	5	5	1,122	5	24
Recursos históricos y culturales	3,826	4	4	1,435	5	23

1=*muy mal*; 7=*muy bien*.

Para el caso de Costa Teguisse, la valoración de los expertos, según la utilizada escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), demuestra que la variable con mejor adecuación es la de mercados de capital (4,708), siendo una de las que menor importancia tiene, seguida del conocimiento o know how turístico, con 4,640. Entre las más importantes destaca, con 4,538, las infraestructuras. Al igual que en el caso de la zona anterior, la variable peor adecuada es la de recursos históricos y culturales, igualmente por debajo del valor 4 (3,826). Véase tabla 5.32.

**Tabla 5.32: Adecuación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en Costa Teguisse**

CAPACIDAD DE CREACIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Recursos humanos	4,519	4	4	1,553	5	27
Seguridad	4,400	4	4	1,658	5,5	25
Infraestructuras	4,538	5	5	1,655	6	26
Servicios médicos	4,600	5	5	1,555	6	25
Conocimiento o <i>know-how</i> turístico	4,640	5	4	1,254	5,5	25
Recursos naturales	4,130	4	4	1,517	5	23
Mercados de capital	4,708	5	5	0,999	5	24
Recursos históricos y culturales	3,826	4	4	1,435	5	23

1=muy mal; 7=muy bien.

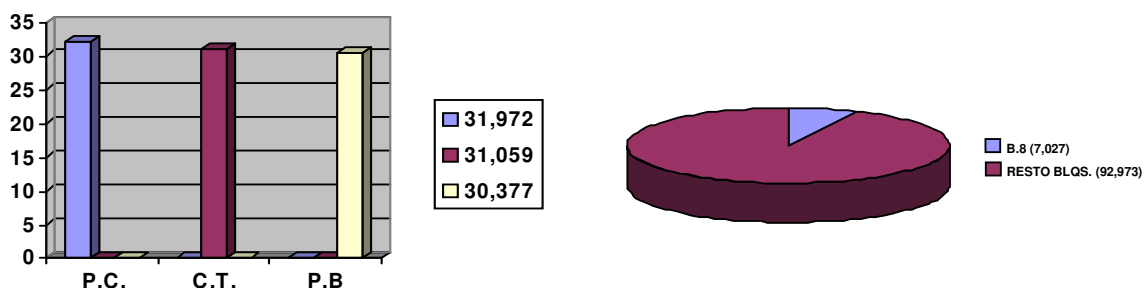
En Playa Blanca, núcleo turístico meridional de la isla, la variable mejor adecuada entre las más importantes, es la seguridad con 4,333, seguida de recursos humanos, con 4,308, siendo esta última la que más importancia tiene, según los expertos seleccionados y en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien). De la misma manera que en casos anteriores y sin llegar al valor 4, la variable peor adecuada es la de recursos históricos y culturales, que ocupa también el último lugar en cuanto a importancia se refiere. Véase la tabla siguiente.

**Tabla 5.33: Adecuación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en Playa Blanca**

CAPACIDAD DE CREACIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Recursos humanos	4,308	4	4	1,619	5	26
Seguridad	4,333	4	4	1,711	5,750	24
Infraestructuras	4,200	4	3	1,683	6	25
Servicios médicos	4,250	4	3	1,7	5,750	24
Conocimiento o <i>know-how</i> turístico	4,636	4,5	4	1,217	5,250	22
Recursos naturales	4,250	4	4	1,739	6	22
Mercados de capital	4,652	5	5	1,112	5	23
Recursos históricos y culturales	3,957	4	4	1,364	5	23

1=muy mal; 7=muy bien.

Al representar gráficamente la comparación de la adecuación de las tres zonas, teniendo en cuenta su importancia relativa, se obtiene el histograma siguiente, donde Puerto del Carmen alcanza la mayor puntuación (31,972), seguido de Costa Tegui se con 31,059, y por último, Playa Blanca, con 30,377. Todo ello, teniendo en cuenta que la importancia de este bloque (adecuación de la capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos en cada zona turística) es de 7,027 %, frente a 92,973 % del resto de los bloques (diagrama de sectores de la derecha).



### ■ 5.3: SECTORES DE APOYO Y RELACIONADOS

#### Importancia de los sectores de apoyo

Como puede observarse en la siguiente tabla (5.34), los expertos participantes en el Delphi, han concluido que las variables más importantes que afectan positivamente a la competitividad global de una zona turística, cuyo producto principal es “sol y playa”, siempre basándonos en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), son: organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras (6,444), organizaciones de seguridad, organizaciones de servicios médicos, proveedores de agua y proveedores de luz eléctrica, todas con 6,148, y organizaciones de tratamiento de residuos, con 5,963. Por otra parte, entre las menos importantes, siempre según los expertos, cabría destacar, proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría (4,400), lavandería (4,741), proveedores de material de oficina y servicios informáticos (4,923) y empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal, con 5,077.

Tabla 5.34: Importancia de los sectores de apoyo

SECTORES DE APOYO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras	6,444	7	7	1,219	7	27
Organizaciones de seguridad	6,148	7	7	1,350	7	27
Organizaciones de servicios médicos	6,148	6	7	1,231	7	27
Proveedores de agua	6,148	6	7	1,231	7	27
Proveedores de luz eléctrica	6,148	6	7	1,212	7	27

Organizaciones de tratamiento de residuos	5,963	6	7	1,427	7	27
Guaguas	5,889	6	6	1,340	7	27
Farmacias	5,808	6	6	1,386	7	26
Organizaciones de servicios de correo	5,667	6	6	1,387	7	27
Taxis	5,593	6	6	1,421	7	27
Proveedores de alimentos y bebidas	5,577	6	6	1,419	7	26
Organizaciones de formación	5,538	6	6	1,503	7	26
Gasolineras	5,333	6	6	1,441	6	27
Bancos y otras entidades financieras	5,259	6	6	1,509	6	27
Empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal	5,077	5	6	1,495	6	26
Proveedores de material de oficina y servicios informáticos	4,923	5	5	1,495	6	27
Lavandería	4,741	5	4	1,534	6	27
Proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría	4,400	4	4	1,472	5	25

1=muy baja; 7=muy alta.

### Situación de los sectores de apoyo en Puerto del Carmen, Costa Tegui se y Playa Blanca

La evaluación, por parte de los expertos del sector seleccionados, concluye que, según una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), las variables mejor adecuadas entre las consideradas más importantes, son proveedores de luz eléctrica (5,522), organizaciones de servicios médicos (5,259) y proveedores de agua (5,037). Entre las menos importantes, destacan por su mejor adecuación proveedores de material de oficina y servicios informáticos (4,400) y proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría, con 4,160. La variable peor puntuada de este bloque en esta zona, coincide con una de las mejor valoradas en importancia (6º lugar). Véase la siguiente tabla.

Tabla 5.35: Adecuación de los sectores de apoyo en Puerto del Carmen

SECTORES DE APOYO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras	4,407	5	3	1,716	6	27
Organizaciones de seguridad	4,808	5	4	1,443	6	26
Organizaciones de servicios médicos	5,259	6	6	1,559	6	27
Proveedores de agua	5,037	5	5	1,315	6	27

Proveedores de luz eléctrica	5,522	5	6	1,281	6	27
Organizaciones de tratamiento de residuos	3,519	3	1	2,101	5	27
Guaguas	4,500	5	5	1,476	6	26
Farmacias	5,333	6	6	1,468	6	27
Organizaciones de servicios de correo	4,074	4	5	1,517	5	27
Taxis	5,038	5	6	1,311	6	26
Proveedores de alimentos y bebidas	5,120	5	5	1,130	5,5	25
Organizaciones de formación	3,760	4	4	1,480	5	25
Gasolineras	5,037	5	5	1,427	6	27
Bancos y otras entidades financieras	5,481	6	6	1,156	6	27
Empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal	3,750	4	4	1,539	4	24
Proveedores de material de oficina y servicios informáticos	4,400	5	5	1,225	5	25
Lavandería	4,111	4	4	1,121	5	27
Proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría	4,160	4	4	1,214	5	25

1=muy mal; 7=muy bien.

En la zona de Costa Tegui, los expertos consultados han considerado como mejor adecuadas, entre las más importantes, a las siguientes variables, siempre según una escala tipo Likert (1=muy mal; 7=muy bien): proveedores de luz eléctrica (5,148), proveedores de agua (5,000) y organizaciones de servicios médicos (4,741). Entre las menos importantes, destacan con la misma puntuación (4,040), proveedores de material de oficina y servicios informáticos y proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría. Ver tabla 5.36.

Tabla 5.36: Adecuación de los sectores de apoyo en Costa Tegui

SECTORES DE APOYO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras	4,519	5	4	1,649	6	27
Organizaciones de seguridad	4,731	5	4	1,430	6	26
Organizaciones de servicios médicos	4,741	5	5	1,631	6	27
Proveedores de agua	5,000	5	5	1,519	6	27
Proveedores de luz eléctrica	5,148	5	6	1,460	6	27

Organizaciones de tratamiento de residuos	3,423	3	1	2,101	5,250	26
Guaguas	4,040	4	5	1,513	5	25
Farmacias	4,963	5	5	1,454	6	27
Organizaciones de servicios de correo	3,815	4	4	1,469	5	27
Taxis	4,654	5	4	1,495	6	26
Proveedores de alimentos y bebidas	5,120	5	5	1,201	6	25
Organizaciones de formación	3,042	3	1	1,628	4	24
Gasolineras	5,074	5	5	1,174	6	27
Bancos y otras entidades financieras	5,185	5	5	1,272	6	27
Empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal	3,625	3	2	1,740	4,750	24
Proveedores de material de oficina y servicios informáticos	4,040	4	5	1,428	5	25
Lavandería	3,963	4	4	1,192	5	27
Proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría	4,040	4	5	1,399	5	25

1=muy mal; 7=muy bien.

Centrándonos en el núcleo turístico de Playa Blanca, la adecuación de los sectores de apoyo más importantes, según la opinión de los expertos y atendiendo a una escala tipo Likert (1=muy mal; 7=muy bien), queda como sigue: organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras (4,480), organizaciones de seguridad (4,640), organizaciones de servicios médicos (4,538), proveedores de agua (4,769) y proveedores de luz eléctrica (5,038). Asimismo, la adecuación de los sectores de apoyo menos importantes es la siguiente: proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría (3,542), lavandería (3,538), proveedores de material de oficina y de servicios informáticos (3,833) y empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal (3,435). Véase la tabla siguiente.

Tabla 5.37: Adecuación de los sectores de apoyo en Playa Blanca

SECTORES DE APOYO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras	4,480	5	4	1,735	6	25
Organizaciones de seguridad	4,640	5	4	1,578	6	25
Organizaciones de servicios médicos	4,538	5	5	1,794	6	26
Proveedores de agua	4,769	5	5	1,608	6	26
Proveedores de luz eléctrica	5,038	5	5	1,455	6	26

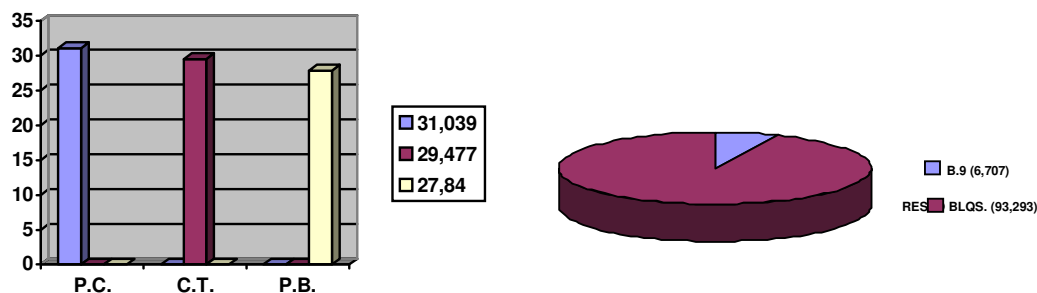


Determinantes de la competitividad de un destino turístico

Organizaciones de tratamiento de residuos	3,538	3	1	2,121	6	26
Guaguas	3,458	3	3	1,793	5	24
Farmacias	4,423	5	4	1,837	6	26
Organizaciones de servicios de correo	3,731	4	3	1,485	5	26
Taxis	4,280	4	4	1,646	6	25
Proveedores de alimentos y bebidas	4,750	5	5	1,482	5	24
Organizaciones de formación	3,125	3	1	1,801	4	24
Gasolineras	4,808	5	5	1,524	6	26
Bancos y otras entidades financieras	4,808	5	4	1,470	6	26
Empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal	3,435	3	2	1,754	4	23
Proveedores de material de oficina y servicios informáticos	3,833	4	5	1,494	5	24
Lavandería	3,538	4	4	1,240	4	26
Proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría	3,542	4	4	1,444	4,750	24

1=muy mal; 7=muy bien.

Al comparar las tres zonas turísticas en cuanto a la importancia relativa que los sectores de apoyo( 6,707 %) tienen con respecto al resto de los bloques (93,293 %), (véase diagrama de sectores adjunto), se puede apreciar como Puerto del Carmen ocupa la cabeza con una puntuación relativa de 31,039, seguida de la zona turística de Costa Teguise con 29,477 y por último el núcleo de Playa Blanca con 27,840. Todo ello viene reflejado en el histograma siguiente.



### Importancia de los sectores relacionados

Al consultar con los expertos la importancia que para ellos tienen los diferentes sectores relacionados a la hora de fomentar la competitividad de una zona turística, cuyo producto principal sea “sol y playa”, se ha concluido que, en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), las variables más importantes son: Tour operadores que operan en el destino (6,481), restaurantes (6,296), oficinas de información turística (6,222), centros turísticos (6,185), agencias de viaje receptoras (6,185), cafeterías y bares (6,148). Por su parte, las menos importantes, son empresas de ocio y aventuras (4,889), parques temáticos (5,037), bazares (5,038) y empresas que gestionan campos de golf (5,259). Véase tabla 5.38.

**Tabla 5.38: Importancia de los sectores relacionados**

SECTORES RELACIONADOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Tour Operadores que operan en el destino</i>	6,481	7	7	0,643	7	27
Restaurantes	6,296	6	6	0,465	7	27
Oficinas de información turística	6,222	6	7	0,892	7	27
Centros Turísticos	6,185	6	6	0,834	7	27
Agencias de viajes receptoras	6,185	6	7	0,921	7	27
Cafeterías y bares	6,148	6	6	0,718	7	27
Organizadores de excursiones	6,074	6	6	0,874	7	27
Empresas de ocio náutico	5,808	6	6	0,939	6,250	26
Empresas de ocio deportivo	5,778	6	6	1,086	7	27
Empresas de <i>rent a car</i>	5,741	6	6	1,059	7	27
Casinos, discotecas, terrazas y <i>pubs</i>	5,593	6	5	0,931	6	27
Empresas de ocio relacionado con la naturaleza	5,519	6	6	1,341	6	27
Supermercados	5,481	5	5	1,189	7	27
Otros comercios	5,370	5	5	1,043	6	27
Empresas que gestionan campos de golf	5,259	5	5	1,483	6	27
Bazares	5,038	5	4	1,399	6	26
Parques temáticos	5,037	6	6	1,480	6	27
Empresas de ocio de aventuras	4,889	5	5	1,502	6	27

1=muy baja; 7=muy alta.

### Situación de los sectores relacionados en Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca.

A la hora de valorar la adecuación de los diferentes sectores relacionados en cada una de las zonas turísticas, comprobamos como en el caso de Puerto del Carmen, la valoración más alta, según una escala tipo Likert (1=muy bien, 7=muy mal), coincide

con la variable de mayor importancia según la opinión de los expertos, los tour operadores que operan en destino, con 5,963, seguida de agencias de viajes receptoras (5,815), cafeterías y bares (5,778) y restaurantes (5,704). De forma contraria, las variables menos valoradas, entre las menos importantes, son parques temáticos (2,038), empresas que gestionan campos de golf (2,520) y empresas de ocio y aventuras (2,926). Véase tabla 5.39.

Tabla 5.39: Adecuación de los sectores relacionados en Puerto del Carmen

SECTORES RELACIONADOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Tour Operadores que operan en el destino</i>	5,963	6	6	0,854	7	27
Restaurantes	5,704	6	6	0,869	6	27
Oficinas de información turística	4,667	5	5	1,687	6	27
Centros Turísticos	3,154	3	1	2,014	5	26
Agencias de viajes receptoras	5,815	6	7	1,145	7	27
Cafeterías y bares	5,778	6	6	1,121	7	27
Organizadores de excursiones	5,556	6	5	1,050	6	27
Empresas de ocio náutico	4,741	5	4	1,289	6	27
Empresas de ocio deportivo	4,192	5	5	1,600	5	26
Empresas de <i>rent a car</i>	5,481	6	6	1,369	7	27
Casinos, discotecas, terrazas y <i>pubs</i>	5,259	5	5	1,023	6	27
Empresas de ocio relacionado con la naturaleza	3,481	4	5	1,847	5	27
Supermercados	5,222	5	5	1,219	6	27
Otros comercios	4,704	5	5	1,137	5	27
Empresas que gestionan campos de golf	2,520	1	1	2,084	4	25
Bazares	5,111	5	5	1,219	6	27
Parques temáticos	2,038	1	1	1,612	3	26
Empresas de ocio de aventuras	2,926	3	3	1,615	4	27

1=muy baja; 7=muy alta.

Tras la consulta a los expertos del sector seleccionados, se observa que las variables mejor puntuadas, entre las más importantes, según una escala Likert (1=muy mal; 7= muy bien), son las siguientes: cafeterías y bares y Tour operadores que operan en el destino (ambas con 5,407), restaurantes (5,259), agencias de viajes receptoras (4,926) y centros turísticos (3,708). Y entre las menos importantes, empresas que gestionan campos de golf (5,185), bazares (4,630) y otros comercios (4,259). Véase tabla 5.40.

**Tabla 5.40: Adecuación de los sectores relacionados en Costa Teguisé**

SECTORES RELACIONADOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Tour Operadores que operan en el destino</i>	5,407	5	5	1,279	6	27
Restaurantes	5,259	5	5	1,095	6	27
Oficinas de información turística	4,000	4	4	1,710	5	27
Centros Turísticos	3,708	4	1	1,989	5	24
Agencias de viajes receptoras	4,926	5	5	1,517	6	27
Cafeterías y bares	5,407	5	5	1,118	6	27
Organizadores de excursiones	5,222	5	4	1,251	6	27
Empresas de ocio náutico	4,370	5	3	1,573	5	27
Empresas de ocio deportivo	4,037	4	4	1,675	5	27
Empresas de <i>rent a car</i>	5,333	5	5	1,387	6	27
Casinos, discotecas, terrazas y <i>pubs</i>	4,407	5	5	1,185	5	27
Empresas de ocio relacionado con la naturaleza	3,407	3	2	1,760	5	27
Supermercados	4,963	5	5	1,192	6	27
Otros comercios	4,259	4	4	1,196	5	27
Empresas que gestionan campos de golf	5,185	5	5	1,520	6	27
Bazares	4,630	5	5	1,445	5	27
Parques temáticos	2,538	2	1	1,606	4	26
Empresas de ocio de aventuras	2,926	3	3	1,492	4	27

1=muy baja; 7=muy alta.

Por último, en cuanto a la adecuación de los sectores relacionados en Playa Blanca, los expertos, al utilizar una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), determinan que la variable más valorada con 5,385 es Tour operadores que operan en el destino, coincidiendo con la que ellos consideran más importante. Le siguen entre las más importantes restaurantes (5,192), agencias de viaje receptoras (4,500) y oficinas de información turística (3,960). Como variable peor situada en esta zona, aparece, siempre según los expertos, parques temáticos (1,960), siendo una de las menos importantes. Véase la tabla adjunta.

**Tabla 5.41: Adecuación de los sectores relacionados en Playa Blanca**

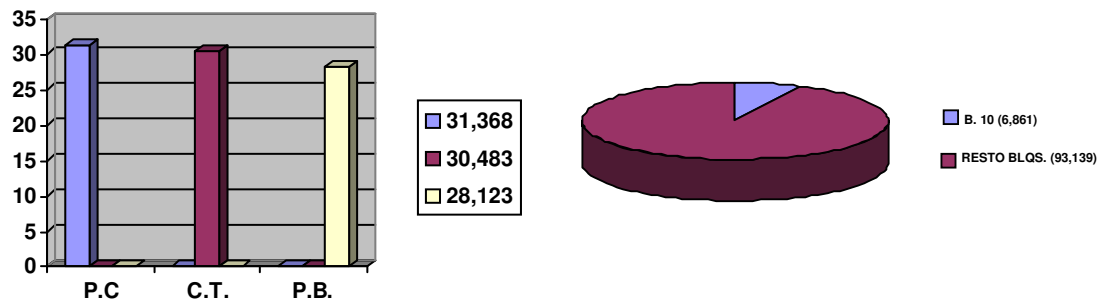
SECTORES RELACIONADOS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
<i>Tour Operadores que operan en el destino</i>	5,385	6	6	1,388	6,250	26
Restaurantes	5,192	5	5	1,234	6	26
Oficinas de información turística	3,960	4	3	1,925	6	25
Centros Turísticos	3,625	4	4	2,143	5	24
Agencias de viajes receptoras	4,500	5	3	1,903	6	26

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

Cafeterías y bares	5,269	6	6	1,343	6	26
Organizadores de excursiones	5,038	5	5	1,509	6	26
Empresas de ocio náutico	4,231	4	3	1,505	5	26
Empresas de ocio deportivo	3,577	3	3	1,815	5	26
Empresas de <i>rent a car</i>	5,200	6	6	1,607	6,5	25
Casinos, discotecas, terrazas y <i>pubs</i>	4,000	4	4	1,414	5	26
Empresas de ocio relacionado con la naturaleza	3,308	3	3	1,692	4,25	26
Supermercados	4,654	5	5	1,355	5	26
Otros comercios	4,192	4	5	1,327	5	26
Empresas que gestionan campos de golf	2,208	1	1	1,933	3,75	24
Bazares	4,654	5	5	1,441	5,25	26
Parques temáticos	1,960	1	1	1,457	3	25
Empresas de ocio de aventuras	2,846	3	3	1,592	3	26

1=muy baja; 7=muy alta.

Un análisis comparativo de los tres núcleos turísticos, según la importancia relativa de los sectores relacionados (6,861 %) dentro de la importancia del resto de los bloques (93,139 %), nos permite determinar que Puerto del Carmen ocupa la primera posición (31,368), Costa Teguiise la segunda (30,483) y Playa Blanca la tercera (28,123). Véanse las figuras siguientes.



## ■ 5.4. RIVALIDAD, ESTRUCTURA Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

### Importancia de la rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento

A la hora de que los expertos valoraran la importancia de las variables referidas a la rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento, se obtuvo la siguiente lectura, teniendo en cuenta que se utilizó una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta): existe un elevado número de empresas es la variable más importante, con 5,185, siendo la única que supera el valor 5. Por el contrario, la variable existe una única empresa líder en el sector ha sido la considerada como menos importante, con 3,154. El resto de las variables oscilan entre 4,273 y 4,963. En la Tabla 5.42 se puede ampliar información.

**Tabla 5.42: Importancia de la rivalidad en las empresas de alojamiento**

RIVALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Existe un elevado número de empresas	5,185	5	5	1,360	6	27
La rivalidad entre las empresas es elevada	4,963	5	5	1,224	6	27
Las empresas ofrecen productos y servicios que no son standard, sino que están diferenciados	4,889	5	6	1,717	6	27
Estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias	4,885	5	6	1,583	6	26
La tasa de crecimiento de la demanda es elevada	4,846	5	5	1,713	6	26
Los costes fijos son elevados con relación a los costes variables	4,667	5	6	1,857	6	24
El tamaño medio de la empresa es grande	4,273	5	5	1,352	5	22
Existe una única empresa líder en el sector	3,154	3	1	1,891	5	26

*1=muy baja; 7=muy alta.*

### Situación de la rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento en Puerto del Carmen, Costa Teguisé y Playa Blanca

Como puede observarse en la siguiente tabla, la adecuación de este bloque en la zona turística de Puerto del Carmen, muestra que el valor máximo coincide con la variable con la más importante, según los expertos, con una puntuación de 5,231, en una

escala tipo Likert (1=muy mal; 7=muy bien): existe un elevado número de empresas. Del mismo modo, la variable valorada como la segunda en importancia, se coloca como la segunda variable en puntuación, 4,923 (rivalidad entre las empresas es elevada). En cuanto a la menos valorada en importancia, existe una única empresa líder en el sector, también coincide como la peor situada en esta zona, con 2,600. Véase tabla 5.43.

Tabla 5.43: Rivalidad en las empresas de alojamiento de Puerto del Carmen

RIVALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Existe un elevado número de empresas	5,231	5	6	1,107	6	26
La rivalidad entre las empresas es elevada	4,923	5	5	0,977	5	26
Las empresas ofrecen productos y servicios que no son standard, sino que están diferenciados	3,654	4	4	1,599	5	26
Estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias	3,960	4	5	1,645	5	25
La tasa de crecimiento de la demanda es elevada	3,500	3,5	3	1,285	5	24
Los costes fijos son elevados con relación a los costes variables	4,696	5	6	1,428	6	23
El tamaño medio de la empresa es grande	3,810	4	4	1,209	5	21
Existe una única empresa líder en el sector	2,600	3	1	1,500	4	25

1=muy mal; 7=muy bien.

En la zona turística de Costa Tegui, las variables mejor puntuadas por los expertos del sector, dentro de las más importantes, son (escala Likert, 1 muy mal, 7 muy bien): rivalidad entre las empresas es elevada (4,920), existe un elevado número de empresas (4,720) y estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias (4,160). Y entre las menos importantes: los costes fijos son elevados en cuanto a los costes variables (4,545), el tamaño medio de la empresa es grande (4,048) y la tasa de crecimiento de la demanda es elevada (3,375). Tabla 5.44.

Tabla 5.44: Rivalidad en las empresas de alojamiento de Costa Tegui

RIVALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Existe un elevado número de empresas	4,720	5	4	1,061	5	25
La rivalidad entre las empresas es elevada	4,920	5	5	1,222	6	25

Las empresas ofrecen productos y servicios que no son standard, sino que están diferenciados	3,846	4	4	1,666	5	26
Estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias	4,160	5	5	1,599	5	25
La tasa de crecimiento de la demanda es elevada	3,375	3,5	3	1,345	4,75	24
Los costes fijos son elevados con relación a los costes variables	4,545	4,5	6	1,535	6	22
El tamaño medio de la empresa es grande	4,048	4	4	1,284	5	21
Existe una única empresa líder en el sector	2,680	3	1	1,492	4	25

1= muy mal; 7=muy bien.

Fijándonos en el núcleo turístico de Playa Blanca, comprobamos como, tras la evaluación de los expertos, las variables mejor valoradas entre las más importantes son (escala Likert, 1 muy mal, 7 muy bien): la rivalidad entre las empresas es elevada (5,000), existe un elevado número de empresas (4,840) y estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias (4,083). Por el contrario, entre las menos importantes, destaca, los costes fijos son elevados con relación a los costes variables (4,571), el tamaño medio de la empresa es grande (4,050) y la tasa de crecimiento de la demanda es elevada (3,826). Véase la tabla adjunta.

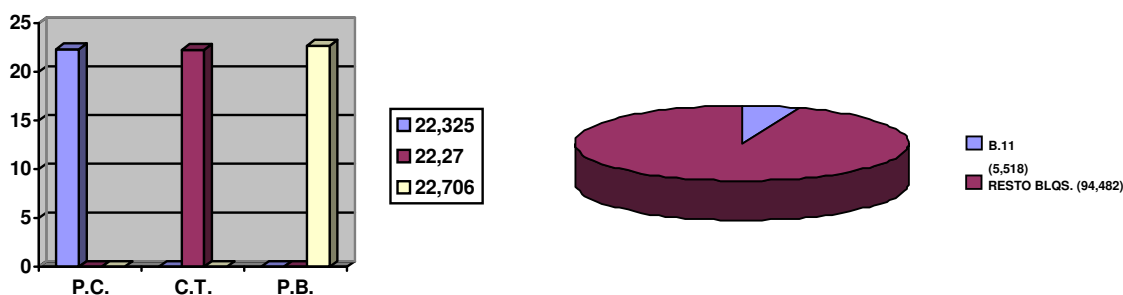
Tabla 45: Rivalidad en las empresas de alojamiento de Playa Blanca

RIVALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Existe un elevado número de empresas	4,840	5	4	1,179	6	25
La rivalidad entre las empresas es elevada	5,000	5	5	1,155	6	25
Las empresas ofrecen productos y servicios que no son standard, sino que están diferenciados	3,800	4	4	1,708	5	25
Estas empresas tienen distintos objetivos y estrategias	4,083	4,5	5	1,666	5	24
La tasa de crecimiento de la demanda es elevada	3,826	4	5	1,302	5	23
Los costes fijos son elevados con relación a los costes variables	4,571	5	6	1,568	6	21
El tamaño medio de la empresa es grande	4,050	4	4	1,432	5	20
Existe una única empresa líder en el sector	2,750	2,5	1	1,751	4	24

1= muy mal; 7=muy bien.



A la hora de comparar la situación de este bloque en las zonas turísticas, teniendo en cuenta su importancia relativa (5,518 %) frente al resto de los bloques (94,482 %), se obtiene que Playa Blanca encabeza la lista (22,706), cerrándola Costa Teguiise (22,270). En esta comparativa Puerto del Carmen se sitúa con 22,325. Véanse las dos gráficas siguientes.



### Importancia de la estructura en las empresas de alojamiento

Según los expertos que han participado en el estudio llevado a cabo, la evaluación de la importancia de la estructura en las empresas de alojamiento, como forma de contribuir a la competitividad global de una zona turística, cuyo producto sea “sol y playa”, desglosada por variables es la siguiente, basándonos en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta): la estructura organizativa es eficiente y flexible (5,500), existe una importante presencia de hoteles (5,370) y existe una importante presencia de cadenas hoteleras (5,074). Todo ello queda reflejado en la siguiente tabla (5.46).

Tabla 5.46: Importancia de la estructura en las empresas de alojamiento

ESTRUCTURA EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
La estructura organizativa es eficiente y flexible	5,500	6	6	1,304	6	26
Existe una importante presencia de hoteles	5,370	6	6	1,305	6	27
Existe una importante presencia de cadenas hoteleras	5,074	5	5	1,238	6	27

1=muy baja; 7=muy alta.

## Estructura en las empresas de alojamiento en Puerto del Carmen, Costa Tegui y Playa Blanca

A la hora de estudiar, por parte de los expertos, la estructura en las empresas de alojamiento de cada una de las zonas turísticas de Lanzarote, los datos varían entre ellas. En el caso de Puerto del Carmen, en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), la variable con mayor valoración corresponde a existe una importante presencia de cadenas hoteleras (4,889), mientras que la menos valorada es “existe una importante presencia de hoteles” (4,815). En el caso de Costa Tegui, la primera variable es “existe una importante presencia de hoteles” (5,074), siendo la última “la estructura organizativa es eficiente y flexible” (4,885). Por último, en el caso de Playa Blanca, la variable más valorada es “existe una importante presencia de cadenas hoteleras” (5,231), y la peor valorada “la estructura organizativa es eficiente y flexible” (4,880). Véanse las tablas siguientes. (5.47; 5.48 y 5.49).

**Tabla 5.47: Estructura en las empresas de alojamiento de Puerto del Carmen**

ESTRUCTURA EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
La estructura organizativa es eficiente y flexible	4,885	5	5	1,336	6	26
Existe una importante presencia de hoteles	4,815	5	4	1,241	6	27
Existe una importante presencia de cadenas hoteleras	4,889	5	5	1,121	6	27

*1=muy mal; 7=muy bien.*

**Tabla 5.48: Estructura en las empresas de alojamiento de Costa Tegui**

ESTRUCTURA EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
La estructura organizativa es eficiente y flexible	4,885	5	5	1,395	6	26
Existe una importante presencia de hoteles	5,074	5	6	1,107	6	27
Existe una importante presencia de cadenas hoteleras	5,037	5	5	1,055	6	27

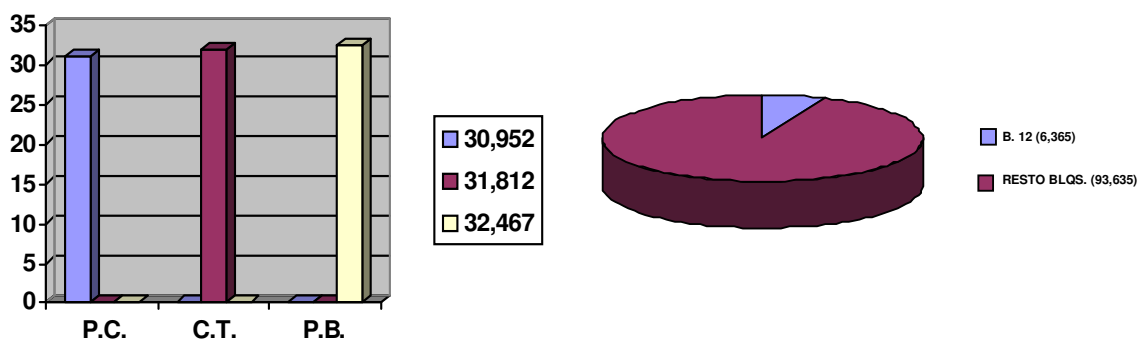
*1=muy mal; 7=muy bien.*

**Tabla 5.49: Estructura en las empresas de alojamiento de Playa Blanca**

ESTRUCTURA EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
La estructura organizativa es eficiente y flexible	4,880	5	4	1,394	6	25
Existe una importante presencia de hoteles	5,192	5	6	1,132	6	26
Existe una importante presencia de cadenas hoteleras	5,231	5	5	1,032	6	26

*1=muy mal; 7=muy bien.*

Si hacemos un estudio comparativo de la estructura de las empresas en cada una de las zonas turísticas, en función de la importancia que dicho bloque (6,365 %) obtiene con respecto al resto de bloques (93,635 %), se observa como Playa Blanca (PB) obtiene el máximo valor (32,467), seguido de Costa Teguiise (CT) con 31,812 y ocupando el último puesto Puerto del Carmen (PC) con una valoración de 30,952. Todo ello queda reflejado en el histograma y diagrama de sectores adjuntos.



### Importancia de las estrategias en las empresas de alojamiento

Una vez analizados los datos vertidos de los cuestionarios que los expertos del sector han realizado, se deduce que las variables más importantes de las estrategias en las empresas de alojamiento son, basándonos en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta): “son buenas” (5,680), “están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación” y “están en línea con los principios de sostenibilidad” (5,360). Por el contrario, la variable menos importante, según los expertos, es “se basan en la reducción de costes” (4,760). Tabla 5.50.

**Tabla 5.50: Importancia de las estrategias en las empresas de alojamiento**

ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Son buenas	5,680	6	6	1,282	6,5	25
Están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación	5,360	6	6	1,381	6	25
Están en línea con los principios de sostenibilidad	5,360	6	6	1,411	6	25
Están basadas, tanto en la reducción de coste, como en el desarrollo de alguna diferenciación	5,280	6	6	1,621	6,5	25
Están orientadas hacia algún segmento de mercado	5,000	6	6	1,414	6	25
Se basan en la reducción de costes	4,760	5	6	1,562	6	25

1=muy baja; 7=muy alta.

## Estrategias en las empresas de alojamiento en Puerto del Carmen, Costa Tegui y Playa Blanca

La evaluación por parte de los expertos de las variables más importantes, referentes a las estrategias en las empresas de alojamiento de Puerto del Carmen, en una escala tipo Likert (1=muy mal; 7=muy bien) queda como sigue: “son buenas” (4,542) y “están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación” (4,208). Dentro de las menos importantes, se destaca con una valoración muy cercana a la más alta, “se basan en la reducción de costes”. Véase tabla 5.51.

**Tabla 5.51: Estrategias en las empresas de alojamiento de Puerto del Carmen**

ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Son buenas	4,542	5	5	0,977	5	24
Están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación	4,208	4	4	1,215	5	24
Están en línea con los principios de sostenibilidad	4,083	4	4	1,412	5	24
Están basadas, tanto en la reducción de coste, como en el desarrollo de alguna diferenciación	4,130	4	5	1,140	5	23
Están orientadas hacia algún segmento de mercado	4,292	4,5	5	1,398	5	24
Se basan en la reducción de costes	4,458	5	5	1,444	5	24

*1=muy mal; 7=muy bien.*

En el caso de Costa Tegui, los expertos han concluido que la variable más valorada es a la que menos importancia le han atribuido: “se basan en la reducción de costes” (4,458), seguida de “son buenas”, que ocupa el primer lugar de importancia y “están orientadas hacia algún segmento de mercado”, ambas con 4,417. Véase tabla adjunta.

**Tabla 5.52: Estrategias en las empresas de alojamiento de Costa Tegui**

ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Son buenas	4,417	5	5	1,100	5	24
Están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación	4,250	4,5	5	1,189	5	24

Están en línea con los principios de sostenibilidad	4,125	5	5	1,484	5	24
Están basadas, tanto en la reducción de coste, como en el desarrollo de alguna diferenciación	4,000	4	5	1,168	5	23
Están orientadas hacia algún segmento de mercado	4,417	5	5	1,412	5	24
Se basan en la reducción de costes	4,458	5	5	1,503	5	24

1=muy mal; 7=muy bien.

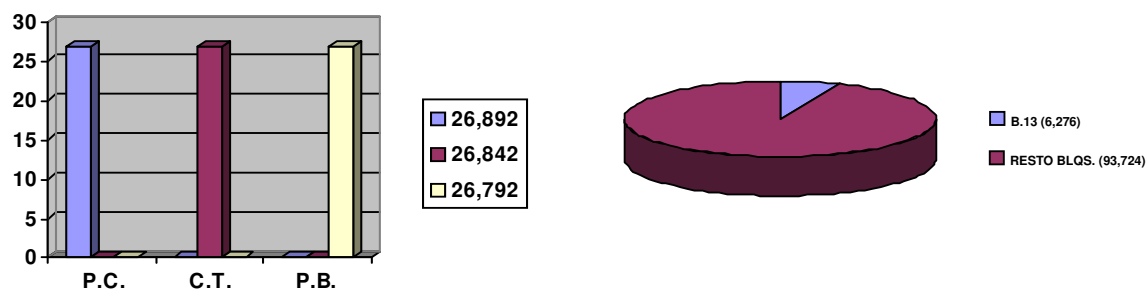
En referencia al caso de Playa Blanca, los expertos han opinado como sigue: “son buenas” (4,522), “se basan en la reducción de costes” (4,478), siendo esta última la de menor importancia dentro de este bloque. La peor valorada (3,870, “están en línea con los principios de sostenibilidad”), ocupa el tercer lugar en importancia, según los expertos y en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien).

**Tabla 5.53: Estrategias en las empresas de alojamiento de Playa Blanca**

ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS ALOJATIVAS	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Son buenas	4,522	5	5	1,275	5	23
Están basadas en la calidad o desarrollo de otra diferenciación	4,348	4	4	1,402	6	23
Están en línea con los principios de sostenibilidad	3,870	4	4	1,486	5	23
Están basadas, en la reducción de coste, y en el desarrollo de alguna diferenciación	4,136	4	3	1,424	5	22
Están orientadas hacia algún segmento de mercado	4,261	5	5	1,484	5	23
Se basan en la reducción de costes	4,478	5	5	1,620	6	23

1=muy bien; 7=muy mal.

El análisis comparativo de los tres núcleos analizados, en cuanto a las estrategias en las empresas alojativas, bloque que adquiere una importancia relativa de 6,276 %, con respecto al resto de los bloques (93,724 %), demuestra la coincidencia en los valores obtenidos por las tres zonas: Puerto del Carmen (PC) 26,892, Costa Teguise (CT) 26,842 y Playa Blanca (PB) 26,792. Véanse en el siguiente histograma y diagrama de sectores.



## ■ 5.4. CONDICIONES DE LA DEMANDA

### Importancia de las condiciones de la demanda

Los expertos han otorgado la mayor importancia a “nivel de exigencia de los turistas” con 5,769, en una escala Likert (1=muy baja; 7=muy alta), seguida de “la cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente” (5,440). El último lugar en referencia a la importancia lo ocupa “sofisticación de los turistas que visitan la zona” con 5,000. Todas las variables oscilan entre los valores 5,000 y 5,769. Véase la tabla siguiente.

Tabla 5.54: Importancia de las condiciones de la demanda

CONDICIONES DE LA DEMANDA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Nivel de exigencia de los turistas	5,769	6	6	1,210	6	26
La cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente	5,440	6	6	1,158	6	25
Nivel de información y experiencia de los turistas	5,346	6	6	1,198	6	26
Nivel de educación de los turistas	5,192	6	6	1,470	6	26
Sofisticación de los turistas que visitan la zona	5,000	5	5	1,442	6	26

1=muy baja; 7=muy alta.

### Condiciones de la demanda en Puerto del Carmen, Costa Teguse y Playa Blanca

Una evaluación de las condiciones de la demanda en las tres zonas turísticas revela que en Puerto del Carmen las tres variables mejor puntuadas coinciden con el orden obtenido en su importancia, según los expertos, así “nivel de exigencia de los turistas” (4,880), “la cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente” (4,833) y “nivel de información y experiencia de los turistas” (4,542). La variable menos valorada, “nivel de educación de los turistas”, con 4,040, ocupa el penúltimo lugar en cuanto a importancia. En Costa Teguse se produce la misma circunstancia, pero con diferentes valores (Tabla 5.56). Sin embargo, en Playa Blanca, los valores presentan exactamente el mismo orden que el obtenido al analizar la importancia, siempre basándonos en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), donde el valor más alto es 5,167, y el más bajo, 4,417. Véanse tablas 5.55 y 5.57.

**Tabla 5.55: condiciones de la demanda en Puerto del Carmen**

CONDICIONES DE LA DEMANDA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Nivel de exigencia de los turistas	4,880	5	6	1,236	6	25
La cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente	4,833	5	5	0,963	5	24
Nivel de información y experiencia de los turistas	4,542	5	5	0,932	5	24
Nivel de educación de los turistas	4,040	4	4	0,935	4,5	25
Sofisticación de los turistas que visitan la zona	4,160	4	4	0,943	5	25

1=muy mal; 7=muy bien.

**Tabla 5.56: Condiciones de la demanda en Costa Teguse**

CONDICIONES DE LA DEMANDA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Nivel de exigencia de los turistas	5,160	6	6	1,344	6	25
La cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente	5,080	5	5	0,954	6	25
Nivel de información y experiencia de los turistas	4,520	5	5	1,159	5	25
Nivel de educación de los turistas	4,400	5	5	1,190	5	25
Sofisticación de los turistas que visitan la zona	4,480	4	4	1,122	5	25

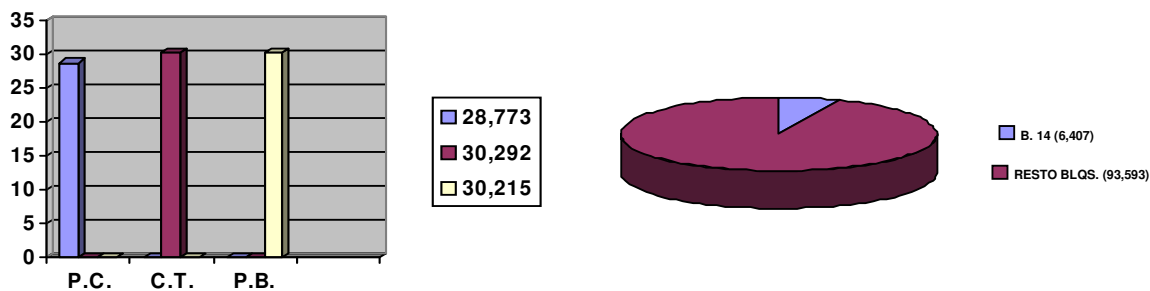
1=muy mal; 7=muy bien.

**Tabla 5.57: Condiciones de la demanda en Playa Blanca**

CONDICIONES DE LA DEMANDA	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Nivel de exigencia de los turistas	5,167	5,5	6	1,204	6	24
La cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente	5,042	5	5	1,042	6	24
Nivel de información y experiencia de los turistas	4,500	5	5	1,142	5	24
Nivel de educación de los turistas	4,458	5	5	1,062	5	24
Sofisticación de los turistas que visitan la zona	4,417	5	5	1,139	5	24

1=muy mal; 7=muy bien.

La importancia relativa de este bloque con respecto al resto es de 6,407 %, de lo que se obtiene la siguiente clasificación de las condiciones de la demanda en las tres zonas turísticas de Lanzarote: Costa Teguise (CT) 30,292, Playa Blanca (PB) 30,215 y Puerto del Carmen (PC) 28,773. Véanse gráficos adjuntos.



### Contribución de las nacionalidades de la demanda a la competitividad de una zona turística, cuyo producto principal es “sol y playa”.

Según los expertos consultados, la nacionalidad que más contribuye al fomento de la competitividad en una zona turística, cuyo producto básico sea “sol y playa”, es la alemana, la cual ha sido así considerada en una 59,3 % de los casos. Ocupa el segundo puesto, como segunda nacionalidad que más contribuye, la española, en este caso con un porcentaje de 29,6 % y como tercera nacionalidad, con un 52 %, la inglesa. A continuación, mediante tres tablas, se detalla el resto de nacionalidades que contribuyen a la competitividad de una zona turística, con sus respectivos porcentajes. También se especifica el número de veces que cada nacionalidad ha sido estimada por los expertos (frecuencia)



**Tabla 5.58: Primera nacionalidad, en cuanto a la contribución a la competitividad de una zona turística**

NACIONALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Alemana</i>	16	59,3
<i>Inglesa</i>	5	18,5
<i>Española</i>	2	7,4
<i>Escandinava</i>	2	7,4
<i>Suiza</i>	1	3,7
<i>Irlandesa</i>	1	3,7

**Tabla 5.59: Segunda nacionalidad, en cuanto a la contribución a la competitividad de una zona turística**

NACIONALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Española</i>	8	29,6
<i>Alemana</i>	7	25,9
<i>Inglesa</i>	5	18,5
<i>Escandinava</i>	4	14,8
<i>Holandesa</i>	1	3,7
<i>Suiza</i>	1	3,7
<i>Italiana</i>	1	3,7

**Tabla 5.60: Tercera nacionalidad, en cuanto a la contribución a la competitividad de una zona turística**

NACIONALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Inglesa</i>	13	52,0
<i>Escandinava</i>	5	20
<i>Holandesa</i>	4	16
<i>Alemana</i>	2	8
<i>Francesa</i>	1	4

## ■ 5.5. GOBIERNO LOCAL

### Importancia del Gobierno Local

El análisis de los expertos seleccionados de la importancia del Gobierno Local (Ayuntamientos), de cara a fomentar la competitividad de su zona, cuyo producto principal sea “sol y playa”, concluye, basándonos en una escala Likert que, la variable más valorada, con 6,346, es “servicios de limpieza y recogidas de basura”, seguida de “servicios de seguridad”, 6,231, “planificación estratégica del destino turístico”, 6,115, y en último lugar, “eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona”, 5,846. Véase Tabla 5.61.

**Tabla 5.61: Importancia del gobierno local en la competitividad de una zona turística**

GOBIERNO LOCAL	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Servicios de limpieza y recogida de basuras	<b>6,346</b>	7	7	<b>1,384</b>	7	<b>26</b>
Servicios de seguridad	<b>6,231</b>	7	7	<b>1,366</b>	7	<b>26</b>
Planificación estratégica del desarrollo turístico	<b>6,115</b>	7	7	<b>1,532</b>	7	<b>26</b>
Promoción y servicios de información turística	<b>6,038</b>	6	6	<b>1,371</b>	7	<b>26</b>
El conjunto de servicios prestados por el Gobierno	<b>6,000</b>	6	6	<b>1,414</b>	7	<b>26</b>
Eficacia del Gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona	<b>5,846</b>	6	7	<b>1,488</b>	7	<b>26</b>

1=muy baja; 7=muy alta.

### Gobierno Local (Ayuntamientos) de Puerto del Carmen, Costa Tegui se y Playa Blanca

Los expertos opinan que, según una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), las variables mejor adecuadas en Puerto del Carmen son: “servicios de limpieza y recogida de basuras” y “promoción y servicios de información turística”, con 4,520, seguidas de “eficacia del Gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona”, con 4,458, siendo esta última la menos importante. La variable peor valorada es “servicios de seguridad”, 4,240, la cual ocupa el segundo lugar en importancia. Véase la tabla siguiente.

**Tabla 5.62: Ayuntamiento de Puerto del Carmen**

GOBIERNO LOCAL	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Servicios de limpieza y recogida de basuras	<b>4,520</b>	4	4	<b>1,610</b>	6	<b>25</b>
Servicios de seguridad	<b>4,240</b>	5	5	<b>1,615</b>	5	<b>25</b>
Planificación estratégica del desarrollo turístico	<b>4,250</b>	4	4	<b>1,700</b>	5	<b>24</b>
Promoción y servicios de información turística	<b>4,520</b>	5	5	<b>1,475</b>	5	<b>25</b>
El conjunto de servicios prestados por el Gobierno	<b>4,280</b>	4	5	<b>1,370</b>	5	<b>25</b>
Eficacia del Gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona	<b>4,458</b>	5	5	<b>1,793</b>	6	<b>24</b>

1=muy mal; 7=muy bien.

La evaluación por parte de los expertos de las variables referidas al Gobierno Local (Ayuntamiento) de Costa Tegui, concluye que las variables más valoradas dentro de las más importantes son: “servicios de limpieza y recogida de basuras” (4,560) y “servicios de seguridad”, con 4,160. Entre las menos importantes, destaca “el conjunto de servicios prestados por el Gobierno”, 3,920. Tabla 5.63.

**Tabla 5.63: Ayuntamiento de Costa Tegui**

GOBIERNO LOCAL	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Servicios de limpieza y recogida de basuras	4,560	4	4	1,583	6	25
Servicios de seguridad	4,160	4	3	1,650	5	25
Planificación estratégica del desarrollo turístico	3,750	3,5	5	1,648	5	24
Promoción y servicios de información turística	4,042	4	4	1,546	5	24
El conjunto de servicios prestados por el Gobierno	3,920	4	3	1,352	5	25
Eficacia del Gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona	3,917	4	3	1,767	5	24

*1=muy mal; 7=muy bien.*

En el caso de Playa Blanca, la variable más valorada, con 4,750, corresponde con la más importante, “servicios de limpieza y recogida de basuras”, en una escala Likert (1=muy mal; 7=muy bien), mientras que la menos valorada, con 3,870, es la que ocupa el tercer lugar en importancia “planificación estratégica del desarrollo turístico. Véase tabla 5.64.

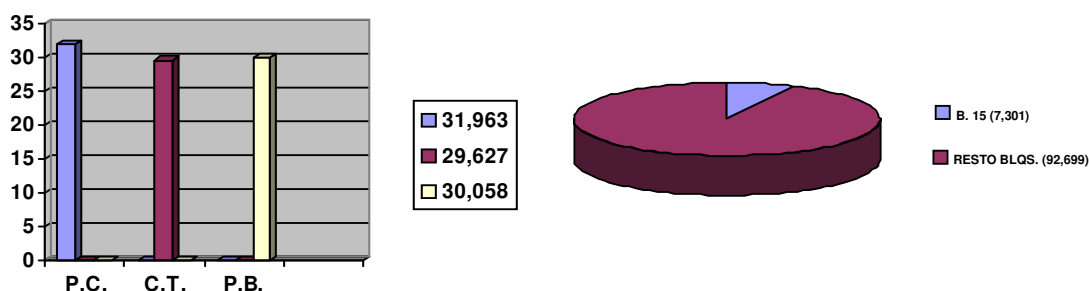
**Tabla 5.64: Ayuntamiento de Playa Blanca**

GOBIERNO LOCAL	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Servicios de limpieza y recogida de basuras	4,750	4,5	4	1,452	6	24
Servicios de seguridad	4,042	4	5	1,574	5	24
Planificación estratégica del desarrollo turístico	3,870	4	2	1,842	5	23
Promoción y servicios de información turística	3,958	4	3	1,681	5	24
El conjunto de servicios prestados por el Gobierno	4,042	4	5	1,459	5	24

<b>Eficacia del Gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona</b>	<b>4,043</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,745</b>	<b>5</b>	<b>23</b>
---	--------------	----------	----------	--------------	----------	-----------

*1=muy mal; 7=muy bien.*

Un análisis comparativo de la situación de los tres núcleos, teniendo en cuenta la importancia relativa que este bloque ocupa frente al resto (7,301 %), indica que Puerto del Carmen (PC) ocupa la primera posición (31,963), Playa Blanca (PB), la segunda (30,058) y Costa Teguise (CT), la última (29,627). Véase el histograma de la izquierda y diagrama de sectores de la derecha.



## ■ 5.6. VALORACIÓN E IMPORTANCIA DE DIFERENTES ASPECTOS PARA LA MEJORA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO.

### Importancia de diferentes aspectos para la mejora e innovación en el sector turístico

Tras consultar a los expertos por la importancia que determinados aspectos tienen para la mejora e innovación en el sector turístico en un destino cuyo producto principal sea “sol y playa”, y basándonos en una escala tipo Likert, se deduce que las variables mejor puntuadas “los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico” (6,200), “las actuaciones del gobierno” (6,120), “las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona” (5,875) y, con la peor valoración, “la rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona” (5,120). Véase la tabla siguiente.

**Tabla 5.65: Valoración de la importancia de diferentes aspectos para la mejora e innovación en el sector turístico**

ASPECTOS PARA LA MEJORA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico	6,200	6	7	1,258	7	25
Las actuaciones del Gobierno	6,120	7	7	1,333	7	25
Las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona	5,875	6	6	1,361	7	24
Los sectores que sirven de apoyo al sector turístico	5,720	6	6	1,308	6,5	25
Las características de los turistas actuales del destino	5,542	6	6	1,444	6,75	24
La rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona	5,120	5	6	1,301	6	25

1= muy baja, 7= muy alta

**Situación de diferentes aspectos sobre la mejora e innovación del sector turístico en Puerto del Carmen, Costa Teguisé y Playa Blanca.**

A la hora de estudiar la situación de diferentes aspectos en la zona turística de Puerto del Carmen, los expertos concluyeron dando la máxima valoración a “los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico”, con 5,458 en una escala tipo Likert (1=muy bien, 7= muy mal), siendo ésta la primera variable considerada en importancia. A continuación, destaca “los sectores que sirven de apoyo al sector turístico” (5,083), que ocupa el cuarto lugar en importancia. En referencia a la variable con menor puntuación, entre las menos importantes, citamos a “las características de los turistas actuales del destino” (4,458). Tabla 5.66.

**Tabla 5.66: Situación de diferentes aspectos en Puerto del Carmen sobre la mejora e innovación de su sector turístico**

ASPECTOS SOBRE LA MEJORA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	MEDIA	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico	5,458	5	5	1,021	6	244,652
Las actuaciones del Gobierno	4,652	5	5	1,496	5	23
Las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona	4,917	5	5	1,139	5,75	24

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

<b>Los sectores que sirven de apoyo al sector turístico</b>	<b>5,083</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1,213</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
<b>Las características de los turistas actuales del destino</b>	<b>4,458</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,250</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>La rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona</b>	<b>4,708</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,334</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

*1=muy mal; 7=muy bien.*

El análisis de los expertos del sector, basándose en una escala tipo Likert (1=muy mal; 7=muy bien), concluye que, entre las variables de mayor importancia y, entre las de mejor puntuación encontramos a “los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico” (5,160), “las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona” (5,043) y “los sectores que sirven de apoyo al sector turístico” (4,960). En cuanto a las menos puntuadas, destacamos “las actuaciones del gobierno y las características de los turistas actuales del destino” (4,500). Véase la tabla 5.67.

Tabla 5.67: Situación de diferentes aspectos en Costa Teguise sobre la mejora e innovación de su sector turístico

<b>ASPECTOS SOBRE LA MEJORA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>MODA</b>	<b>DESV. TÍPICA</b>	<b>PERCENTIL 75</b>	<b>CASOS VÁLIDOS</b>
<b>Los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico</b>	<b>5,160</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,179</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Las actuaciones del Gobierno</b>	<b>4,500</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1,532</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>Las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona</b>	<b>5,043</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,186</b>	<b>6</b>	<b>23</b>
<b>Los sectores que sirven de apoyo al sector turístico</b>	<b>4,960</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1,306</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>Las características de los turistas actuales del destino</b>	<b>4,500</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>1,216</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>La rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona</b>	<b>4,696</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1,146</b>	<b>5</b>	<b>23</b>

*1=muy mal; 7=muy bien.*

Por último, en el núcleo turístico de Playa Blanca destaca como variable mejor valorada “los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico” (5,130), siendo además la más valorada en cuanto a importancia por los expertos en una escala tipo Likert. Las variables menos valoradas han sido “las actuaciones del gobierno” y “las características de los turistas actuales del destino”, con 4,609. Véase la tabla 5.68.

**Tabla 5.68: Situación de diferentes aspectos en Playa Blanca sobre la innovación y mejora de su sector turístico**

ASPECTOS SOBRE LA MEJORA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO	<b>MEDIA</b>	MEDIANA	MODA	DESV. TÍPICA	PERCENTIL 75	CASOS VÁLIDOS
Los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados con el sector turístico	5,130	5	5	1,217	6	23
Las actuaciones del Gobierno	4,609	5	5	1,559	5	23
Las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona	4,870	5	5	1,290	6	23
Los sectores que sirven de apoyo al sector turístico	4,708	5	4	1,488	6	24
Las características de los turistas actuales del destino	4,609	5	5	1,076	5	23
La rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona	4,870	5	4	1,217	6	23

*1=muy mal; 7=muy bien.*

**RESUMEN, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS**



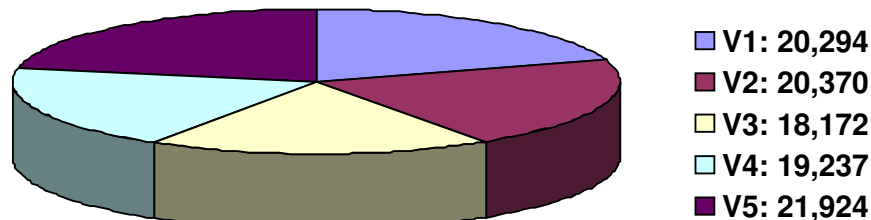
## 6. RESUMEN, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

### ■ 6.1. RESUMEN

#### **Distribución de la importancia porcentual de los vértices del diamante de Porter (contribución a la competitividad de un destino turístico)**

En el gráfico siguiente (Gráfico resumen 1), se detalla, el valor porcentual que alcanza cada uno de los vértices que componen el diamante de Porter, modelo teórico utilizado en este estudio. Vemos como el vértice “gobierno local (Ayuntamientos)” obtiene la mayor ponderación con el 21,924 %. Asimismo se comprueba como, para los expertos, el vértice que menos importancia representa es “rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento”, con el 18,172 %. En términos medios nos encontramos con “condiciones de los factores”, con el 20,294 %, “sectores de apoyo y relacionados”, con 20,370 % y “condiciones de la demanda”, con 19,237 %. Estos datos nos permiten en las conclusiones determinar qué núcleo es el más competitivo, según los expertos consultados.

Gráfico resumen 1:



*V1: Condiciones de los factores*

*V2: Sectores de apoyo y relacionados*

*V3: Rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento*

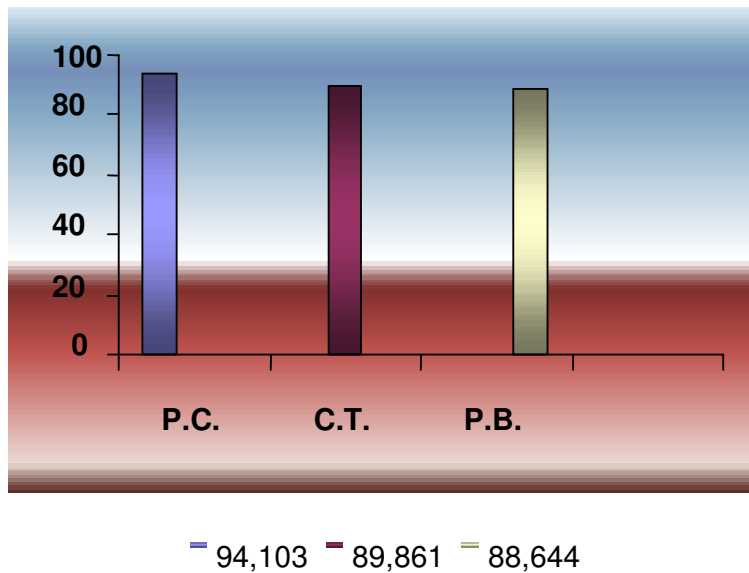
*V4: Condiciones de la demanda*

*V5: Gobierno Local (Ayuntamientos)*

### Adecuación de las zonas turísticas al vértice 1, según importancia relativa

Al realizar una comparación mediante una gráfica entre la adecuación de las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB) al vértice 1, según la importancia relativa que dicho vértice obtuvo, tal y como demuestra la gráfica resumen anterior (gráfica resumen 1), se observa como Puerto del Carmen es la zona con mejor adecuación al referido vértice (Condiciones de los factores), con un valor de 94,103. Le sigue Costa Teguisse, con 89,861 y, por último, Playa Blanca, con 88,644. Véase el siguiente histograma (gráfico resumen 2).

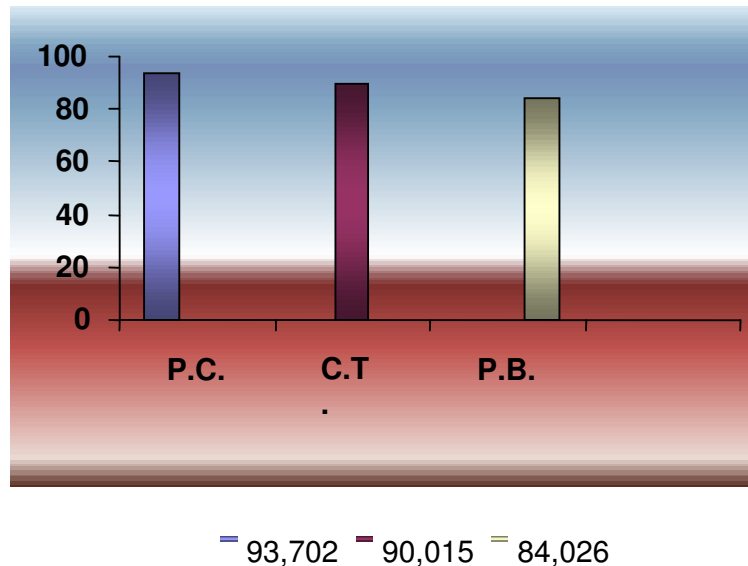
Gráfico resumen 2



### Adecuación de las zonas turísticas al vértice 2, según importancia relativa

Al realizar una comparación mediante una gráfica entre la adecuación de las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB) al vértice 2, según la importancia relativa que dicho vértice obtuvo, tal y como demuestra la gráfica resumen 1, se observa como Puerto del Carmen es la zona con mejor adecuación al referido vértice (Sectores de apoyo y relacionados), con un valor de 93,702. Le sigue Costa Teguisse, con 90,015 y, por último, Playa Blanca, con 84,026. Véase el siguiente histograma (gráfico resumen 3).

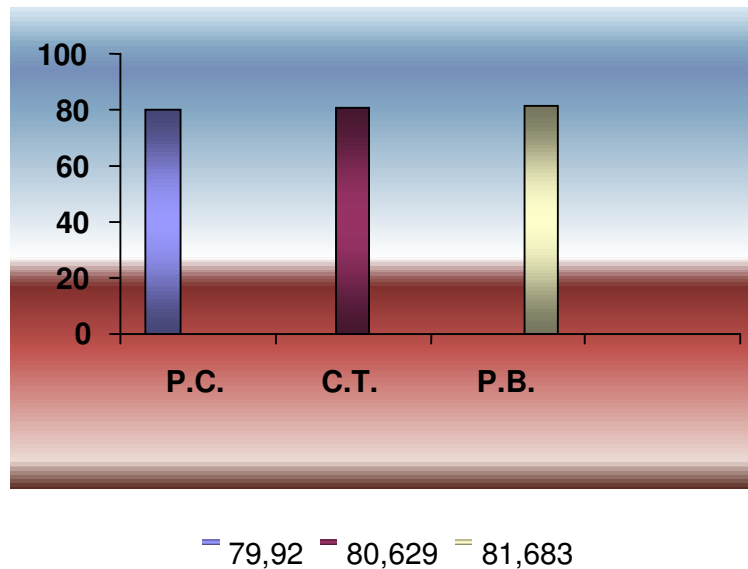
Gráfico resumen 3



### Adecuación de las zonas turísticas al vértice 3, según importancia relativa

Al realizar una comparación mediante una gráfica entre la adecuación de las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB) al vértice 3, según la importancia relativa que dicho vértice obtuvo, tal y como demuestra la gráfica resumen 1, se observa como Playa Blanca es la zona con mejor adecuación al referido vértice (Rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento), con un valor de 81,683. Le sigue Costa Teguisse, con 80,629 y, por último, Puerto del Carmen, con 79,920. Véase el siguiente histograma (gráfico resumen 4).

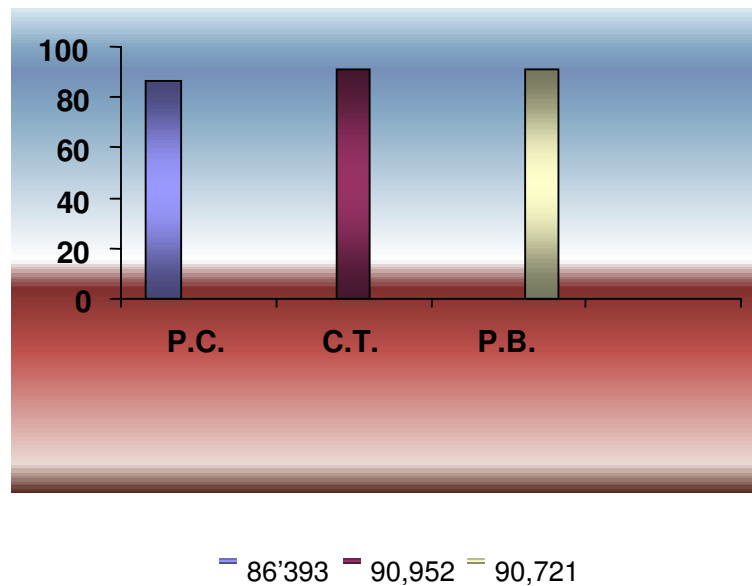
Gráfico resumen 4



### Adecuación de las zonas turísticas al vértice 4, según importancia relativa

Al realizar una comparación mediante una gráfica entre la adecuación de las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB) al vértice 4, según la importancia relativa que dicho vértice obtuvo, tal y como demuestra la gráfica resumen 1, se observa como Costa Teguisse es la zona con mejor adecuación al referido vértice (Condiciones de la demanda), con un valor de 90,952. Le sigue Playa Blanca, con 90,721 y, por último, Puerto del Carmen, con 86,393. Véase el siguiente histograma (gráfico resumen 5).

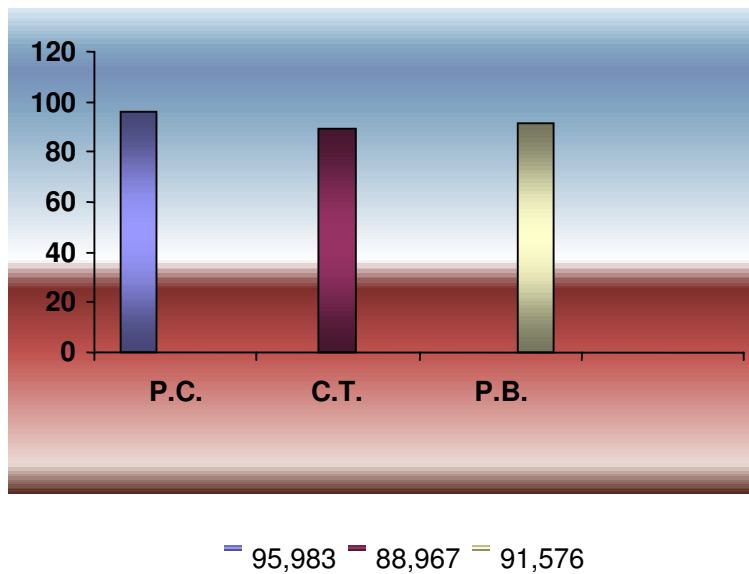
Gráfico resumen 5



### **Adecuación de las zonas turísticas al gobierno local (ayuntamientos), según importancia relativa**

Al realizar una comparación mediante una gráfica entre la adecuación de las tres zonas turísticas objeto de estudio, Puerto del Carmen (PC), Costa Teguisse (CT) y Playa Blanca (PB) al Gobierno Local (Ayuntamientos), según la importancia relativa que dicho factor (V5) obtuvo, tal y como demuestra la gráfica resumen 1, se observa como Puerto del Carmen es la zona con mejor adecuación al referido factor (Gobierno Local, Ayuntamientos), con un valor de 95,983. Le sigue Playa Blanca, con 91,576 y, por último, Costa Teguisse, con 88,967. Véase el siguiente histograma (gráfico resumen 6).

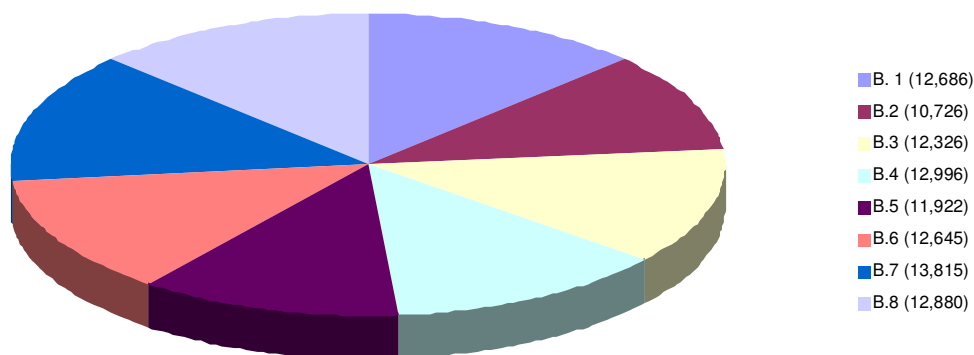
**Gráfico resumen 6:**



**Importancia relativa de cada bloque, referidas al vértice 1 (condiciones de los factores)**

En el siguiente diagrama de sectores, podemos observar cómo, según los expertos, cada uno de los bloques dentro del vértice 1 (Condiciones de los factores) alcanza una determinada importancia relativa, con respecto al total del vértice. De tal manera, podemos decir que “nivel de seguridad” con 13,815 es el bloque con mayor peso específico en este vértice. A continuación y, en orden decreciente, se detallan los valores del resto de bloques que conforman este vértice: “adecuación de los recursos humanos” (12,996), “capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos y otros aspectos de la zona” (12,880), “atractivo de los recursos naturales” (12,686), “nivel de los servicios médicos” (12,645), “nivel de las infraestructuras” (12,326), “conocimiento o know-how turístico de la zona” (11,922) y “atractivo de los recursos históricos y culturales” (10,726).

**Gráfico resumen 7**



***B1: Atractivo de los Recursos Naturales***

***B2: Atractivo de los Recursos Históricos y Culturales***

***B3: Nivel de las infraestructuras***

***B4: Adecuación de los Recursos Humanos***

***B5: Conocimiento o Know How turístico de la zona***

***B6: Nivel de los servicios médicos***

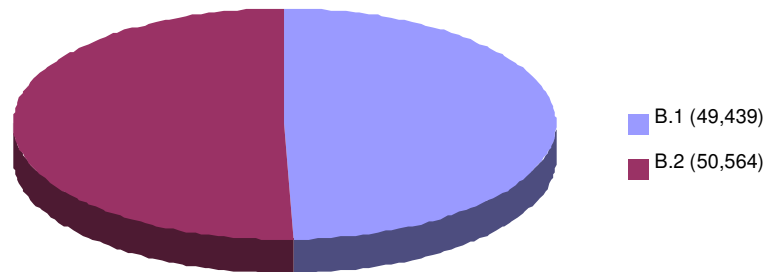
***B7: Nivel de seguridad***

***B8: Capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos y otros aspectos de la zona***

**Importancia relativa de cada bloque, referidas al vértice 2 (sectores de apoyo y relacionados)**

En el siguiente diagrama de sectores (gráfica resumen 8), podemos observar cómo, según los expertos, cada uno de los bloques dentro del vértice 2 (Sectores de apoyo y relacionados) alcanza una determinada importancia relativa, con respecto al total del vértice. De tal manera, podemos decir que “sectores relacionados” con 50,564 es el bloque con mayor peso específico en este vértice, mientras que el otro bloque “sectores de apoyo”, alcanza un valor porcentual de 49,439.

**Gráfica resumen 8**



***B1: Sectores de apoyo.***

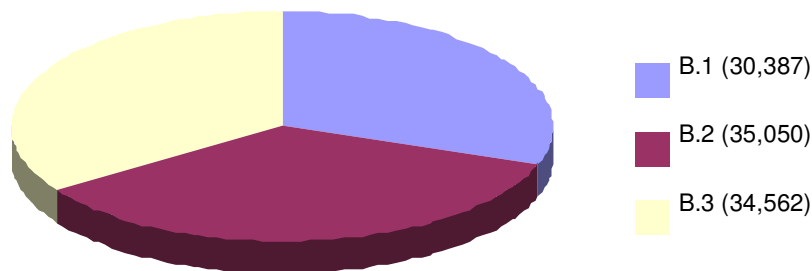
***B2: Sectores relacionados.***



### Importancia relativa de cada bloque, referidas al vértice 3 (rivalidad, estructura y estrategias de las empresas alojativas)

En el siguiente diagrama de sectores (gráfica resumen 9), podemos observar cómo, según los expertos, cada uno de los bloques dentro del vértice 3 (Rivalidad, estructura y estrategias de las empresas alojativas) alcanza una determinada importancia relativa, con respecto al total del vértice. De tal manera, podemos decir que “estructura de las empresas de alojamiento” con 35,050 es el bloque con mayor peso específico en este vértice, seguido de “estrategias de las empresas de alojamiento” con un valor porcentual de 34,562 y de “rivalidad de las empresas de alojamiento” con 30,387.

Gráfico resumen 9:



***V1: Rivalidad de las empresas de alojamiento***

***V2: Estructura de las empresas de alojamiento***

***V3: Estrategias de las empresas de alojamiento***

- Los dos siguientes vértices (Condiciones de la demanda y Gobierno Local – Ayuntamientos-) contienen un solo bloque de variables.

## ■ 6.2. CONCLUSIONES

Este estudio, luego de desarrollar el marco teórico que sustenta los conceptos analizados y proceder a plasmar el apartado teórico, mediante la consulta a los representantes del sector, debe finalizar con la extracción de un conjunto de conclusiones que justifiquen la elaboración del mismo.

Las conclusiones deben referirse a cuáles son los factores que determinan la competitividad de un área y su importancia relativa, y cuál es la adecuación de dichos factores en cada zona turística lanzaroteña. A partir de ahí, podremos, según este estudio, determinar cuál es la zona turística más competitiva de la isla, en particular para la práctica del producto turístico “Sol y Playa”, en función del concepto de competitividad de *Michael Porter* y, según los expertos consultados, a través de la metodología de investigación cualitativa Delphi.

- El proceso seguido en el análisis estadístico de este estudio nos lleva a una primera e importante conclusión: la valoración del nivel competitivo de Lanzarote y sus distintas zonas varía entre una apreciación inicial y una final, después de desglosar el concepto en sí, en todos y cada uno de los factores que lo conforman.

La razón de esta reflexión se basa en que en la primera apreciación (Tabla 5.1), Costa Teguisse aparece como el núcleo menos competitivo, hecho que no ocurre tras la evaluación de los factores, donde se relega a Playa Blanca a ese último lugar (Gráficos resúmenes).

- Puerto del Carmen figura como el núcleo más competitivo pues lidera 3 de los 5 vértices del Diamante de Porter, ponderando su importancia relativa, en concreto los de Condiciones de los factores, Sectores de apoyo y relacionados y Gobierno Local. Dichos vértices son además los que han sido ponderados con mayor importancia por el grupo de expertos.

Este núcleo se destaca en el vértice 1 en todas las variables, excepto en los atractivos de los recursos naturales (liderada por Playa Blanca), en el nivel de infraestructuras y nivel de seguridad (ambos liderados por Costa Teguisse).

La última posición que Puerto del Carmen ocupa en el vértice 3, “Rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento”, ofrece como argumentos los ya comentados en la página 18 del bloque teórico, dentro del punto 3.3, “Oferta de alojamiento”, los que se referían a la gran dispersión empresarial que existe en esta zona turística, lo que resta la posibilidad de competir con mayores garantías, frente a importantes y grandes compañías erradicadas en Playa Blanca y Costa Teguisse. Decíamos también que la empresa familiar, con un perfil de empresario local y con menor cultura y formación turística, tiene mayor erradicación en Puerto del Carmen, pues fue de igual modo la zona turística que primero inició su singladura turística y fue receptora de los primeros capitales que los empresarios locales depositaron en el incipiente sector turístico en aquellos años.

- Costa Tegui se destaca como el núcleo más competitivo en el vértice 4 – Condiciones de la demanda-, seguido a escasa diferencia por Playa Blanca. La explicación que le encontramos se refiere a la duplicidad de oferta que este núcleo comercializa, “Sol y Playa” y “Congresos”, lo que puede haber introducido sesgos por parte de los expertos, al valorar al cliente que este núcleo principalmente recibe. Recordemos que el cliente de congresos presenta unas características en cuanto a, capacidad de gasto y nivel de exigencia, que los distinguen del turista tipo “sol y playa”. Además, podríamos afirmar que el turista vacacional de Costa Tegui ofrece un perfil distinto a los de Playa Blanca y Puerto del Carmen (edad media superior, nacionalidad e interés por la isla).

En cuanto a la nacionalidad, aparece la alemana, como la que más contribuye a fomentar la competitividad en un destino turístico, cuyo producto básico sea “sol y playa”. Según lo cual, podemos concluir que, el núcleo turístico de Lanzarote que mayor proporción reciba de visitantes de Alemania, será el más competitivo, en cuanto a la nacionalidad se refiere. Dicha información no ha sido posible obtenerla, aunque intuimos que es Playa Blanca la zona que mayor proporción de turismo germano recibe.

- Playa Blanca obtiene la mejor valoración en el vértice referido a la rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento, seguido a poca distancia de Costa Tegui. Creemos que este hecho se produce por la implantación de importantes cadenas en esta zona y que adquieren un peso específico muy importante, en el cómputo cuantitativo de camas. Estas cadenas, por su dimensión e internacionalidad, conforman estructuras más flexibles y organizadas que empresas de ámbito familiar. Además, el grado de rivalidad que estas empresas alcanzan en dicho núcleo, fomenta la competitividad global de la zona.

Sin embargo, en el apartado referido a estrategias empresariales ocupa el último lugar, lo que podría interpretarse como que este núcleo está en una fase aún de crecimiento considerable, lo que impide a sus empresas con un grado de estabilidad suficiente, para un diseño de estrategias que respondan a un futuro incierto.

### ■ 6.3. COMENTARIOS

A continuación y, como punto final de este proyecto, procederemos a redactar algunos comentarios que proceden de observaciones realizadas por los autores en algunas de las tablas y que, creemos, pueden aportar elementos en el análisis de la competitividad de las tres zonas estudiadas. Este punto lo descompondremos en bloques que conforman los vértices del Diamante de Porter, estructura teórica seguida a lo largo de todo el estudio.

#### **Nivel de competitividad en Lanzarote y sus áreas:**

El nivel de competitividad de Lanzarote y de sus diferentes zonas respecto al producto “sol y playa” es elevado, salvo el caso de Costa Tegui se que adecúa ligeramente su oferta hacia un posicionamiento de mercado basado en el turismo de congresos y que no se ve favorecido por unas condiciones climáticas tan óptimas en relación con las otras zonas de la isla. (Referencia: tabla 5.1).

Puerto del Carmen es la zona que más se acerca a la media obtenida por la isla en su conjunto, siendo el núcleo más competitivo según los expertos. Ello puede explicarse por la fase de lanzamiento en la que aún se encuentra Playa Blanca, en cuanto a su desarrollo turístico, y a las condiciones ya comentadas de Costa Tegui se. Además, Puerto del Carmen cuenta con un arraigo importante en el mercado por su larga trayectoria y madurez turística. (Referencia: tabla 5.1).

#### **Condiciones de los factores**

- Las variables que mayor importancia alcanzan son las básicas en un destino cuyo producto principal es “sol y playa”, es decir, las directamente relacionadas con la práctica de esta forma de turismo, “bonanza del clima”, “días de sola al año”, “calidad y transparencia del agua marina” o “temperatura óptima”. (Referencia: tabla 5.2).
- Igualmente merece ser comentada la creciente importancia que para un destino turístico suponen los aspectos referentes al medio ambiente, como por ejemplo, la contaminación atmosférica o acústica, existencia de espacios naturales o conservación del litoral costero. (Referencia: tabla 5.2)
- La comparación de las tres tablas que se refieren a la adecuación de los recursos naturales en los núcleos turísticos de Lanzarote, se observa que Playa Blanca es la mejor valorada por los expertos, por encima de Puerto del Carmen, quedando Costa Tegui se con unos índices claramente inferiores. (Referencia: tablas 5.3, 5.4 y 5.5).

- El liderazgo de recursos naturales adecuados al producto “sol y playa” se localiza en Playa Blanca, lo cual quizás se explique por la inclusión de las Playas de Papagayo dentro de la zona turística, aún estando alejadas del núcleo poblacional y de los principales establecimientos turísticos. (Referencia: tabla 5.5).
- Los resultados de la tabla 5.6 revelan claramente la escasa importancia que se le atribuye a este bloque de variables para el desarrollo competitivo del producto “sol y playa” dentro de un destino. La mejor media supera mínimamente el valor 5. Estos atributos no se manifiestan como imprescindibles, pudiendo sólo ayudar a dotar a la isla de un carácter único y diferenciarla, por ejemplo, del resto de las islas canarias.
- Costa Tegui se no alcanza una puntuación excesivamente alta, por el sesgo que se haya podido producir al no considerar a Tegui, centro histórico-artístico con reconocimiento nacional y antigua capital de la isla, dentro del área próxima a la zona turística. (Referencia: tabla 5.8).
- El desarrollo de un núcleo turístico en torno a un polo original se observa muy importante de cara a aportar valores históricos-culturales a la zona, tal y como se observa en la primera aposición de los atributos más importantes en Puerto del Carmen, que conserva la vigencia de su casco histórico. (Referencia: tabla 5.7).
- La principal variable en cuanto a grado de importancia es la infraestructura de suministro de agua debido al carácter de isla, que dificulta el aprovisionamiento, y a la escasa pluviometría que se registra en Lanzarote, lo que convierte al agua en un artículo de lujo. (Referencia: tabla 5.10).  
El segundo aspecto que los expertos reconocen como importante es la dotación de aceras y otros espacios de paseo, atributos fundamentales para el óptimo cumplimiento del ritmo diario del turista de “sol y playa” en su tiempo de ocio. (Referencia: tabla 5.10).
- La colocación en el último lugar en la escala de importancia de la variable “proximidad al aeropuerto” obedece a la cercanía relativa del aeropuerto local a las distintas zonas. Sin embargo, este aspecto no tendría cabida en zonas turísticas de mayor extensión, como por ejemplo, ha ocurrido en la isla de Tenerife, donde se vieron obligados a construir un aeropuerto “turístico” cercas de las zonas de recepción de visitantes. (Referencia: tabla 5.10).
- Las infraestructuras adecuadas para los residuos aparecen mal valoradas en los tres núcleos, lo que explica una deficiente política en esta materia a escala insular. Ello adquiere mayor importancia en una isla que tiene el galardón de “Reserva de la Biosfera”, donde estos aspectos debieran estar perfectamente implantados. (Referencia: tablas 5.11, 5.12 y 5.13).

- Los aspectos relacionados con la formación y cualificación de los recursos humanos, así como su disponibilidad, encabezan la relación de variables de este bloque. Sin embargo, nos llama la atención que la disponibilidad no aparezca en primer orden de importancia, porque nos consta que existe una seria problemática por conformar las plantillas de las empresas alojativas. En todo caso, se contempla el alto peso específico que este apartado adquiere en la industria turística, pues las medias son altas y existe poca diferencia entre la primera y última variable. (Referencia: tabla 5.14).
- El núcleo turístico de Playa Blanca se confirma como el más valorado en cuanto a los recursos humanos se refiere, lo que se justifica por ser el más alejado respecto a la capital y ciudades dormitorio como Playa Honda y la propia Costa Teguise. Esta realidad se agudiza por la escasez de vivienda en aquel núcleo y los elevados precios, que por consiguiente, adquiere. (Referencia: tablas 5.15, 5.16 y 5.17).
- El bloque reflejado en la tabla 5.18, presenta una división en cuanto a las variables y a su valoración. En un primer apartado, los expertos analizan la experiencia turística de una zona y el saber hacer turístico de los agentes; en un segundo, se refieren a los aspectos relacionados con los recursos financieros. Estiman que para la competitividad de una zona, la diferenciación estribaría en la acumulación de conocimientos a través de la propia trayectoria, exitosa, de la zona, quedando en un segundo plano, lo concerniente a los elementos financieros.
- Por lo comentado anteriormente, no resulta extraño que Puerto del Carmen lidere la adecuación de estos factores, pues es la zona con mayor recorrido turístico de la isla. Merece ser comentado como Playa Blanca aventaja a Costa Teguise con facilidad para acceder a recursos financieros, debido tal vez a la mayor cuota de crecimiento que la Moratoria Turística de Lanzarote otorga al núcleo sureño. (Referencia: tablas 5.19, 5.20 y 5.21).
- Puerto del Carmen lidera la oferta sanitaria dentro de los núcleos turísticos de la isla, ya que cuenta con una variada red de clínicas, en régimen privado. Además, una conocida compañía sanitaria regional privada, ha elegido esta zona para implantar un hospital en la isla. El caso de Playa Blanca es muy distinto, pues además de carecer de una suficiente oferta de este tipo, es el núcleo que se encuentra a mayor distancia de los principales hospitales de la isla. (Referencia: tablas 5.23, 5.24 y 5.25).
- Es más que razonable la gran importancia que el bloque de “seguridad en las zonas” tiene para los expertos, pues es un factor determinante para el desarrollo competitivo de una zona turística. Es digno de destacar los elevadísimos valores que la mayoría de variables estadísticas alcanzan, reflejando un gran consenso en la apreciación de estos elementos. (Referencia: tabla 5.26).
- La tendencia mostrada hasta ahora por los expertos al considerar importantes las variables “recursos humanos”, “seguridad”, “infraestructuras”, “servicios médicos” o “la experiencia turística”, continúa observándose, incluso en la capacidad para

generarlos, mejorarlos o impulsarlos que se le debe exigir a los núcleos turísticos que aspiren a ser competitivos. (Referencia: tabla 5.30).

### **Sectores de apoyo y relacionados**

- La importancia que los expertos expresan a los elementos relacionados directamente con el bienestar del cliente sigue quedando patente, por encima incluso de aquéllos que atañen a la misma empresa (lavanderías, asesorías jurídicas, contables o fiscales, empresas de trabajo temporal o bancos). También resulta destacable la coincidencia en puntuación a los proveedores de luz y agua, lo que confirma la preocupación del sector ante estos dos servicios básicos para la industria. (Referencia: tabla 5.34).
- Los proveedores de alimentos y bebidas, que nutren la riqueza cualitativa y cuantitativa de la oferta de restauración hacia los clientes, aparecen con una puntuación muy por debajo de lo normal, sobre todo en relación con otros parámetros en esa tabla incluidos. (Referencia: tabla 5.34).
- Dentro de los sectores de apoyo y concretamente en el núcleo de Playa Blanca, se observa un déficit importante en el transporte público, lo que debiera abrir una línea de trabajo en dicho núcleo. (Referencia: tabla 5.37).
- El hecho de que los Tour Operadores sean el principal canal de distribución de turistas hacia Canarias (75%) ubica a este elemento como el primer en grado de importancia. (Referencia: tabla 5.38)
- Este conjunto de sectores relacionados se encuentra concentrado en un intervalo – 6,481 / 4,889- de respuestas, lo que podría confirmar la importancia global de este bloque o industria complementaria del sector turístico canario. (Referencia: tabla 5.38)
- La valoración concedida a los “supermercados” (5,481), no corresponde al perfil del turista dominante en la isla, bajo poder adquisitivo y turista de “apartamento”, para el cual la adecuación de una oferta de supermercados resulta determinante. (Referencia: tabla 5.38)
- Dentro de las empresas de ocio, destaca el ocio náutico, lo cual viene a explicar la alta importancia que se le atribuye a todo lo concerniente al mar, recurso fundamental en destinos cuyo producto sea “sol y playa”. (Referencia: tabla 5.38)
- Las empresas que han sido valoradas con poca importancia relativa, aparecen en las tres zonas como mal adecuadas, como es el caso de empresas de golf y ocio de aventuras. (Referencia: tablas 5.39, 5.40 y 5.41)

### **Rivalidad, estructura y estrategias de las empresas de alojamiento**

- Las variables inherentes a la propia empresa, como factores de competitividad de un destino no aparecen excesivamente ponderadas respecto a otro tipo de variables que puedan ser percibidas por el turista de forma más directa (“las empresas ofrecen productos y servicios que no son estándar, sino que están diferenciados”). (Referencia: tabla 5.42)
- Puerto del Carmen contiene el mayor número de empresas lo que fomenta la rivalidad entre ellas, sin embargo no pueden fomentar la competitividad por medio de esta rivalidad, pues su producto turístico no está diferenciado en relación con las otras zonas de la isla. Asimismo, los objetivos y estrategias distintas como factores de competitividad en las empresas, tal y como indica el marco teórico, obtiene menor valoración en Puerto del Carmen, pues es la zona turística de menor representación de compañías hoteleras nacionales. (Referencia: tablas 5.43, 5.44 y 5.45)
- En la tabla que representa la importancia de las estrategias en las empresas de alojamiento, se observa como la mentalidad de los representantes del sector turístico ha evolucionado hacia una modernidad en la gestión de las empresas turísticas. Se detecta como rechazan de pleno aquella estrategia basada en la reducción de costes como único camino de éxito, descuidando aspectos como la sostenibilidad o diferenciación del producto, siendo estos últimos los que ocupan los elementos más importantes en el diseño de estrategias competitivas de las empresas. (Referencia: tabla 5.50)
- Los conceptos de sostenibilidad y diferenciación basada en la calidad del producto aparecen en los tres núcleos como mejorables, pues no alcanzan valoraciones destacables, siendo especialmente grave en los tiempos actuales, inmersos en una filosofía de calidad de producto, y en una isla Reserva de la Biosfera y, por tanto, con una implicación en el concepto de sostenibilidad indiscutible, o al menos, así exigida por los clientes y el Comité MaB. (Referencia: tablas 5.51, 5.52 y 5.53)

### **Condiciones de la demanda**

- Las tablas 5.55, 5.56 y 5.57 expresan que Puerto del Carmen acapara el tipo de cliente con menor grado de exigencia, afectando a su competitividad en esta materia. Ello lo explicamos por el perfil de turista que predominantemente recibe, es decir, público joven, con escasa capacidad adquisitiva, con bajo nivel informativo y experiencia viajera.
- Resulta destacable que las características de los turistas actuales del destino, según los expertos, no se consideren como un factor que fomente la competitividad, sin contribuir a la mejora e innovación del sector. La lectura que hacemos, según estos puntos de vista de los expertos, es que el tipo de turista actual no es el idóneo para el fomento de la competitividad en una zona. (Referencias: tablas 5.66, 5.67 y 5.68)



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altés, C. (1993), “ Marketing y turismo”. Síntesis, Madrid.
- Arthur Andersen (1994), “ La posición competitiva del sector turístico español”. Instituto de Estudios Turísticos. D.G. de Política Turística.
- Asesores en Turismo, Hotelería y Recreación, S.A., (1997), “ Lanzarote. Plan de Imagen ( Estudio de Competitividad y Marketing)”.
- Cabildo de Lanzarote, (1997), “Guía de establecimientos alojativos”.
- Cabildo de Lanzarote, (2000), “Anuario estadístico de Lanzarote 1999”.
- Camisón, C. (1996), “ La empresa turística: Un análisis estratégico”. Civitas, Madrid.
- Consultoría Monitor Company, (M. Porter), (1992), “ Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya”.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. y Wanhill S. ( 1993), “ Turismo. Principios y práctica”. Diana, Méjico.
- Eiglier P. y Langeard, E. (1981) “A Conceptual Approach of the Service Offering”.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989), Servucción. El marketing de servicios.McGraw-Hill, Madrid.
- Esteban, A. (1996), “ El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor”. Civitas, Madrid.
- Fayós-Solá, E. (1994), “ Competitividad y calidad en la nueva era del turismo”. Instituto de Estudios Turísticos. D.G. de Política Turística.
- Instituto Canario de Estadística, (2000), “Encuesta sobre el gasto turístico de 1999”.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens J. ( 1996), “Mercadotecnia para hoteles y turismo”. Prentice-Hall, Hispanoamérica.
- Medina Muñoz, D. (2000), “Planificación y desarrollo de destinos turísticos”. Master en dirección de empresas turísticas. (ULPGC)
- Medina Muñoz, D. (2000), “Dirección estratégica de la empresa turística” Master en dirección de empresas turísticas. (ULPGC)

- Monfort Mir, V. (1999), Tesis Doctoral: “Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola”.
- Monfort Mir, V. (2000), “Aspectos organizativos y estratégicos de las empresas turísticas”. Master en dirección de empresas turísticas (ULPGC).
- Monteagudo Sánchez, María Jesús (2000). “Turismo y ocio: gestión de actividades deportivas y de animación”. Master en dirección de empresas turísticas (ULPGC).
- O.M.T. (1998), “Introducción al Turismo”.
- O.M.T. (1999) “ Guía para Administraciones Locales: Desarrollo turístico sostenible”.
- Poon, A. (1998), “Tourism, technnology and competitive strategies”.
- Porter, M. (2001), “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?”. Harvard-Deusto Business Review.
- **Vazquez Casielles Rodolfo (2000), “Medición de la calidad: análisis estadístico en el SPSS”. Master en dirección de empresas turísticas (ULPGC).**

**ANEXOS**

## ANEXO I

### ■ RELACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS ALOJATIVOS

• PUERTO DEL CARMEN

HOTELEROS			
DENOMINACIÓN	CATEGORÍA	AÑO DE APERTURA	Nº DE PLAZAS
Fariones Playa	4 *	1988	460
Fariones, Los	4*	1969	344
Gería, La	4*	1989	470
Jameos Playa	4*	-	996
Riu Olivina	-	-	200
Riu Palace Lanzarote	4*	-	506
Riu Paraíso	4*	1990	496
San Antonio	4*	1973	662
Costas, Las	3*	1991	374
Lanzarote Village	3*	1992	422
Perla, La	3*	-	578
Magec	2*	1983	23
Puerto Carmen	-	1991	296

EXTRAHOTELEROS			
Adelfas, Las	3 ll.	1988	140
Aguamarina Club Lanzarote	3 ll.	1988	54
Acuario	3 ll.	1991	334
Arcos	3 ll.	1989	20
Atlantis View	3 ll.	1988	108
Bandama	3 ll.	1988	48
Barranquillo Club	3 ll.	1987	48
Barranquillo, El	3 ll.	1986	288
Calas III, Las	3 ll.	1996	148
Calas II, Las	3 ll.	1988	124
Calas I, Las	3 ll.	1988	40
Caracolas, Las	3 ll.	1991	58
Cascadas, Las	3 ll.	1992	84
Club Calipso	3 ll	1990	90
Club de Mar	3 ll	1981	136
Club Marítima	3 ll	1987	74
Club Océano	3 ll	1989	84
Colombia	3 ll	1995	12
Corona Mar	3 ll	1996	66
Costa Pocillos	3 ll	-	56
Dises, Los	3 ll	1995	24
Graciosa	3 ll	1989	84
Gregorio	3 ll	1991	20
Guayadeque	3 ll	1990	52
Haría	3 ll	1989	56
La Graciosa	3 ll	1986	20
Lagunetas, Las	3 ll	1986	24
Lilas, Las	3 ll	1987	28
Luz y Mar	3 ll	1988	70
Marinas, Las	3 ll	1996	88
Panelos, Los	3 ll	1996	16
Peñitas y Calas Marinas	3 ll	1978	270
Playa Pocillos	3 ll	1995	134
Princesa Ico	3 ll	1987	32

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

Robayna	3 II	1989	27
Salmarina	3 II	1995	32
San Fermín	3 II	1988	236
San Francisco II	3 II	1986	160
Sanos	3 II	1992	24
Terrazas del Puerto	3 II	1991	118
Sol y Playa	3 II	1996	24
Vista Mar	3 II	1987	48
Zafiros, Los	3 II	1989	84
Acacias, Las	2 II	1992	52
Acuario Sol	2 II	1990	194
Aguabrava	2 II	1986	88
Aguazul	2 II	1989	136
Albatros Club	2 II	1986	52
Alegranza	2 II	1996	50
Altamira	2 II	1990	48
Arena Dorada	2 II	1986	160
Atalaya	2 II	1989	280
Atlantis	2 II	1986	340
Balcón del Mar	2 II	1980	154
Barranco Seco	2 II	1988	84
Bitacora	2 II	1988	382
Cabrera	2 II	1983	66
Cactus Lanzarote, 85	2 II	1990	120
Caletón Blanco	2 II	1986	152
Casa María	2 II	1996	12
Cerro Verde	2 II	1995	230
Cinco Plazas	2 II	1987	540
Club del Carmen	2 II	1988	182
Club Valena	2 II	1988	128
Cocoteros, Los	2 II	1980	96
Costa Luz	2 II	1983	168
Costa Volcán	2 II	1989	180
Costa Mar	2 II	1988	522
Cumbre	2 II	1986	80
Don Paco Castilla Apartclub	2 II	1991	834
Dragos, Los	2 II	1990	100
Elena	2 II	1988	134
Europa	2 II	1991	54
Fayna	2 II	1986	90
Ficos, Los	2 II	1991	152
Flamingo Club	2 II	1986	50
Flora	2 II	1986	436
Florida, La	2 II	1986	146
Gaviotas Club	2 II	1986	66
Gaviotas II	2 II	1988	46
Gaviotas III	2 II	1988	44
Gaviotas IV	2 II	1988	64
Gaviotas V	2 II	1988	16
Gaviotas VI	2 II	1988	16
Green Bay	2 II	1988	48
Guasimeta	2 II	1991	118
Helechos, Los	2 II	1992	26
Hespérides	2 II	1987	48
Hibiscos	2 II	1978	288
Hyde Park	2 II	1988	110
Isabel Isla, de	2 II	1989	28
Isla de Lobos	2 II	1987	64

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

Jable	2 ll	1980	144
Kontiki	2 ll	1980	264
Lago Verde	2 ll	1986	84
Lanzamar	2 ll	1983	224
Lanzarote	2 ll	1991	142
Loma Verde	2 ll	1987	252
Lomas Las	2 ll	1986	112
Lomo Blanco	2 ll	1994	296
Mar Azul Playa	2 ll	1992	48
Maribel	2 ll	1982	78
Montana	2 ll	1990	136
Morales, Los	2 ll	1980	158
Moraña, Club	2 ll	1986	140
Nautilus	2 ll	1988	170
Oasis	2 ll	1988	110
Oasis Las Calas	2 ll	1987	24
Oasis San Antonio	2 ll	1983	176
Orquídeas, Las	2 ll	1986	92
Palmeras, Las	2 ll	1986	38
Palmeras, Las	2 ll	1986	36
Parque Tropical	2 ll	1986	240
Pelícanos Club	2 ll	1986	68
Playa Club	2 ll	1987	362
Playa Park	2 ll	1988	192
Playa Mar	2 ll	1981	157
Plaza Azul	2 ll	1990	128
Palmeras	2 ll	1990	230
Porto Novo	2 ll	1992	112
Pueblos, Los	2 ll	1988	200
Querida Casa	2 ll	1983	20
Riu Montecascada	2 ll	1990	168
Riu Patio	2 ll	1992	246
Rocas Blancas	2 ll	1982	152
Rocas Negras	2 ll	1984	82
Rocas Las	2 ll	1982	60
Rosales Los	2 ll	1980	43
San Francisco Park	2 ll	1984	60
San Marcial	2 ll	1992	140
Sirena La	2 ll	1991	18
Sol Beach	2 ll	1984	112
Tamarindos	2 ll	1991	98
Tamia	2 ll	1990	44
Teneguía III	2 ll	1998	54
Timanfaya	2 ll	1986	69
Tulipanes, Los	2 ll	1990	48
Velázquez Vía Baganvillas	2 ll	1981	108
Villa Canaima	2 ll	1991	66
Barcarola Club	1 ll.	1976	334
Colony Club	1 ll.	1986	228
Costa Sal	1 ll.	1987	360
Dorado El	1 ll.	1973	255
Floresta La	1 ll.	1987	554
Hyde Park Line	1 ll.	1990	386
Lanza Playa	1 ll.	1985	336
Morro Mar	1 ll.	1990	548
Playa Blanca Fariones	1 ll.	1973	90
Riu Coral	1 ll.	1988	114
Riu Olivina	1 ll.	1985	304

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

• COSTA TEGUISE

HOTELEROS			
DENOMINACIÓN	CATEGORÍA	AÑO DE APERTURA	Nº DE PLAZAS
Gran Meliá Salinas	5 *	1978	591
Barceló Suites	4 *	-	1154
Beatriz	4 *	-	704
Oasis de Lanzarote	4 *	1991	739
Teguise Playa	4 *	1988	600
Lanzarote Jardín	3 *	1989	726

EXTRAHOTELEROS			
Club Fortuna	3 ll.	1990	88
Guarapo	3 ll.	1991	112
Looping	3 ll.	1992	48
Molino de Guatiza	3 ll.	1990	66
Sol	3 ll.	1991	98
Albatros Club Resort	2 ll.	1996	640
Cármenes Los	2 ll.	1991	106
Celeste	2 ll.	1990	162
Lanzarote Beach Club	2 ll.	1994	460
Naranjos, Los	2 ll.	1995	140
Nazaret	2 ll.	1990	110
Neptuno	2 ll.	1996	83
OasisLanz	2 ll.	1991	108
OasisLanz Club	2 ll.	1995	168
Siroco	2 ll.	1995	198
Tabaiba Center	2 ll.	1994	152
Coronas Las	1 ll.	1989	151
Cucharas Las	1 ll.	1983	128
Ficus Los	1 ll.	1994	218
Galea La	1 ll.	1989	438
Galeón Playa	1 ll.	1990	233
Lanzarote Bay	1 ll.	1991	422
Molinos Los	1 ll.	1978	619
Residencial Teguisol	1 ll.	1994	266
Tahíche	1 ll.	1987	260
Trébol El	1 ll.	1992	468
Tuscán	1 ll.	1990	306
Zocos Los	1 ll.	1985	576



• PLAYA BLANCA

HOTELEROS			
DENOMINACIÓN	CATEGORÍA	AÑO DE APERTURA	Nº DE PLAZAS
Lanzarote Princess	4 *	1989	784
Playa Dorada	4 *	1991	532
Lanzarote Park	2 *	1991	616
Sun Park	1 *	1991	440

EXTRAHOTELEROS			
West Park Garden	4 ll.	1991	234
Gutiérrez	3 ll.	1986	16
Jardín del Sol	3 ll.	1995	68
Valparaíso	3 ll.	1989	196
Perla La	2 ll.	1990	18
Flamingo Playa	2 ll.	1989	703
Riosol Club	2 ll.	1996	240
Atlantic Gardens	1 ll.	1991	224
Bahía Blanca Rock	1 ll.	1988	400
Brisas Las	1 ll.	1991	246
Casas del Sol	1 ll.	1981	180
Casitas Las	1 ll.	1982	144
Clacas Las	1 ll.	1990	36
Island Club	1 ll.	1991	604
Lanzasur Club	1 ll.	1996	342
Lapas Las	1 ll.	1990	10
Playa Limones	1 ll.	1990	152

**ANEXO II**

**CUADRO DE PROGRAMACIÓN DE PLAZAS TURÍSTICAS EN EL NUEVO PERÍODO 2000/2010 PARA EL MUNICIPIO DE YAIZA (PLAYA BLANCA)**

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>ACTUAL (Datos 1997)</b>	<b>2000/2010 (Plazas nuevas)</b>	<b>Cifra máxima del nº de Plazas hasta el 2010</b>	<b>Total Plazas Turísticas PIOT</b>
<b>Playa Blanca (Pueblo)</b>	80	0	80	80
<b>PP. M. Roja</b>	7191	1500	8961	21265
<b>PP. C. Papagayo</b>	1943	705	2648	2648
<b>PP. S.M. Rubicón</b>	0	397	397	397
<b>PP. C. Águila</b>	0	1000	1000	1000
<b>PP. Las Coloradas</b>	0	1000	1000	1000
<b>TOTAL:</b>				

## BIOSPHERE HOTELS Quality for Life

### Establecimientos Certificados:

<u>ESTABLECIMIENTO</u> <u>CATEGORIA</u>	<u>CADENA</u>	
HOTEL LA GERIA	HIPOTELS	4 ESTRELLAS
HOTEL OASIS DE LANZAROTE	OCCIDENTAL	4 ESTRELLAS
HOTEL TEGUISE PLAYA	OCCIDENTAL	4 ESTRELLAS
HOTEL LOS FARIONES	-	4 ESTRELLAS
HOTEL TIMANFAYA PALACE	H10	4 ESTRELLAS
HOTEL BARCELO SUITES	BARCELO	4 ESTRELLAS
HOTEL BEATRIZ PLAYA	-	4 ESTRELLAS
HOTEL BEATRIZ COSTA TEGUISE	-	4 ESTRELLAS
APARTHOTEL LANZAROTE BEACH CLUB	-	4 ESTRELLAS
APARTHOTEL FARIONES PLAYA	-	4 ESTRELLAS
APARTHOTEL LANZAROTE GARDENS	H10	3 ESTRELLAS
BUNGALOWS BARCAROLA CLUB	HIPOTELS	3 LLAVES
BUNGALOWS HYDE PARK LANE	-	3 LLAVES
APARTAMENTOS EL DORADO	-	3 LLAVES
APARTAMENTOS FARIONES	-	3 LLAVES

## SISTEMA DE CALIDAD DE HOTELES Y APARTAMENTOS TURISTICOS

“Q”

( Sello otorgado por el Instituto para la Calidad Hotelera Española, ICHE)

### **Establecimientos certificados:**

<u>ESTABLECIMIENTO</u>	<u>CADENA</u>	<u>CATEGORIA</u>
HOTEL TIMANFAYA PALACE	H10	4 ESTRELLAS
HOTEL PLAYA DORADA	HESPERIA	4 ESTRELLAS
HOTEL OASIS DE LANZAROTE	OCCIDENTAL	4 ESTRELLAS
HOTEL TEGUISE PLAYA	OCCIDENTAL	4 ESTRELLAS

**ESTUDIO DELPHI:**

***“DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE UN DESTINO TURÍSTICO: LOS CASOS DE PUERTO DEL CARMEN, COSTA TEGUISE Y PLAYA BLANCA”.***

Lanzarote, Junio de 2001

Este cuestionario incluye preguntas sobre la competitividad de tres zonas turísticas de Lanzarote: Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca. La cumplimentación del mismo requiere unos 15 minutos. Sus respuestas serán confidenciales y serán tratadas de forma conjunta con las del resto de participantes en el estudio.

1. La competitividad de un destino turístico es entendida como *la capacidad del destino para que las empresas que operan en el mismo obtengan beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos en circunstancias cambiantes*. Considerando esta definición, evalúe el **nivel de competitividad** global de cada una de las siguientes zonas de Lanzarote, en una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Lanzarote en su conjunto	1-2-3-4-5-6-7
Puerto del Carmen	1-2-3-4-5-6-7
Costa Teguise	1-2-3-4-5-6-7
Playa Blanca	1-2-3-4-5-6-7

2. A continuación se presenta una lista de **atributos** que podrían contribuir a la competitividad de un destino turístico cuyo producto principal es **“el sol y la playa”**. Para cada uno de ellos, indique la **importancia** que Usted le concede para que dicho destino sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **estado o situación** en que se encuentra cada uno de los atributos en **las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy mal) a 7 (muy bien)**.

ATRIBUTOS	GRADO DE IMPORTANCIA	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA		
		PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
<b>Atractivo de los recursos naturales</b>				
Bonanza del clima	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de viento	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Temperatura óptima	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Numerosos días de sol al año	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Gran longitud de costa de playas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Carácter único de algunas playas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Conservación del medio ambiente costero	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Conservación del medio ambiente del interior	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo del paisaje costero	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo del paisaje interior	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de espacios naturales protegidos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo natural de los espacios protegidos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Calidad y transparencia del agua marina	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Limpieza del entorno	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Ausencia de contaminación acústica ( ruido)	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Ausencia de problemas de tráfico y polución	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre el medio ambiente	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Impacto escaso y positivo del desarrollo turístico sobre la cultura y las tradiciones	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre el nivel de vida y las condiciones sociales del lugar	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Impacto positivo del desarrollo turístico sobre otros sectores económicos, en particular los agrarios y artesanales.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

Atractivo de los recursos históricos y culturales	GRADO DE IMPORTANCIA	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA		
		PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
Existencia de Patrimonio histórico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Conservación del patrimonio histórico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo del patrimonio histórico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Carácter único del patrimonio histórico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Costumbres y tradiciones de la zona	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Presencia de arquitectura tradicional	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo de la arquitectura tradicional	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de fiestas locales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo de las fiestas Locales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de museos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo de los museos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de eventos y manifestaciones culturales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo de los eventos y manifestaciones culturales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existencia de eventos y manifestaciones deportivos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Atractivo de eventos y manifestaciones deportivos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>Nivel de las infraestructuras</b>				
Proximidad al Aeropuerto	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Accesos adecuados a la zona turística	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Accesos adecuados desde cada zona a los principales atractivos y lugares turísticos ajenos a la zona.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Accesos adecuados a los distintos atractivos y lugares de interés turístico en la propia zona.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Infraestructuras adecuadas de electricidad.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Infraestructuras adecuadas de agua.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Infraestructuras adecuadas para los residuos.	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Infraestructuras de aceras, paseos, parques y otros espacios urbanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>Adecuación de los recursos humanos</b>				
Disponibilidad de recursos humanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Flexibilidad en la contratación	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Formación de los recursos humanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Experiencia de recursos humanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Cualificación de los recursos humanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>Conocimientos o know-how turístico de la zona</b>				
Experiencia turística de la zona turística	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Know-how o saber hacer turístico de los agentes	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Eficiencia de los mercados de capital	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Facilidad para acceder a recursos financieros (créditos...)	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Bajo coste de los recursos financieros	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>Nivel de los servicios médicos</b>				
Amplia oferta sanitaria	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Adecuadas infraestructuras sanitarias	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>Nivel de seguridad</b>				
Seguridad en el destino	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Seguridad en el interior de los establecimiento	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Nivel de los servicios de seguridad	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

3. Indique la **importancia** que Usted concede a los siguientes **aspectos** para que un destino cuyo producto principal es “sol y playa” sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **estado o situación** en que se encuentra cada uno de los aspectos en **las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy mal) a 7 (muy bien)**.

	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA			
	GRADO DE IMPORTANCIA	PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
<b>La capacidad global de creación y mejora de los recursos turísticos y otros aspectos de la zona</b>	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
La capacidad de creación y mejora en materia de...				
- recursos naturales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- recursos históricos y culturales	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- infraestructuras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- recursos humanos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- conocimiento o know-how turístico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- mercados de capital	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- servicios médicos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- seguridad	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

4. A continuación se menciona una lista de **sectores empresariales** que ofrecen bienes y/o servicios que sirven de apoyo a las empresas turísticas o bien que están relacionados con los bienes y/o servicios que ofrecen las empresas turísticas. Para cada uno de ellos, evalúe la **importancia** que Usted le concede para que un destino cuyo producto principal es “sol y playa” sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **estado o situación** en que se encuentra cada uno de estos sectores empresariales en **las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy mal) a 7 (muy bien)**.

SECTORES DE APOYO	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA			
	GRADO DE IMPORTANCIA	PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
Taxis	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Guaguas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Proveedores de alimentos y bebidas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Proveedores de servicios jurídicos, contables y de consultoría	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Proveedores de material de oficina y equipos y servicios informáticos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de formación	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de trabajo temporal y otros proveedores de personal	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Proveedores de agua	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Proveedores de luz eléctrica	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de tratamiento de residuos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de limpieza, traslado y recogida de basuras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de seguridad	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de servicios de correo	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizaciones de servicios médicos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Farmacias	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Gasolineras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Lavanderías	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Bancos y otras entidades financieras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7



Determinantes de la competitividad de un destino turístico

SECTORES RELACIONADOS				
Cafeterías y bares	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Restaurantes	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Casinos, discotecas, terrazas y <i>pubs</i>	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Bazares	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Supermercados	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Otros comercios	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de rent a car	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Oficinas de información turística	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Tuoperadores que operan en el destino	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Agencias de viajes receptivas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Organizadores de excursiones	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas que gestionan campos de golf	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de ocio deportivo	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de ocio náutico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de ocio relacionado con la naturaleza	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Empresas de ocio de aventura	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Parques temáticos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Centros turísticos	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

5. Centrándonos exclusivamente en las **empresas de alojamiento (hoteleras y extrahoteleras)** que operan en las tres zonas de Lanzarote seleccionadas, a continuación le realizamos un conjunto de afirmaciones sobre la **rivalidad o competencia entre las empresas del sector, sus estrategias y sus estructuras organizativas**. Para cada uno de dichas afirmaciones, evalúe la **importancia** que Usted le concede para que un destino cuyo producto principal es **“sol y playa”** sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **grado** en que se encuentra cada una de estas afirmaciones en **las tres zonas de Lanzarote** que estamos analizando, utilizando una escala de **1 (muy bajo) a 7 (muy alto)**.

RIVALIDAD	GRADO DE IMPORTANCIA	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA		
		PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
La rivalidad entre las empresas es elevada	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existe un elevado número de empresas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existe una única empresa líder en el sector	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Las empresas ofrecen productos y servicios que no son standard, sino que están diferenciados	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Estas empresa tienen distintos objetivos y estrategias	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
La tasa de crecimiento de la demanda es elevada	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Los costes fijos son elevados con relación a los costes variables	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
El tamaño medio de la empresa es grande	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>ESTRUCTURA</b>				
La estructura organizativa es eficiente y flexible	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existe una importante presencia de hoteles	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Existe una importante presencia de cadenas hoteleras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
<b>ESTRATEGIA</b>				
Las estrategias de las empresas ...				
- son buenas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- se basan en la reducción del coste	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- están basadas en la calidad o en el desarrollo de otra diferenciación	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- están basadas, tanto en la reducción del coste, como en el desarrollo de alguna diferenciación	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- están en línea con los principios de la sostenibilidad	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- están orientadas hacia algún segmento de mercado	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

6. A continuación se mencionan algunas **características de la demanda turística**. Para cada una de ellas, evalúe la **importancia** que Usted le concede para que un destino cuyo producto principal es “sol y playa” sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **grado** en que se encuentra cada una de estas características en **las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy bajo) a 7 (muy alto)**.

CONDICIONES DE LA DEMANDA	GRADO DE IMPORTANCIA	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA		
		PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
Sofisticación de los turistas que visitan la zona	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Nivel de educación de los turistas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Nivel de información y experiencia de los turistas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Nivel de exigencia de los turistas	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
La cultura nacional de los turistas promueve el ser exigente	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

7. Indique las tres **nacionalidades** que Usted cree que más contribuye a la competitividad de una zona turística de “sol y playa”, en cuanto a su **capacidad de gasto, estancia media, respeto por el medio ambiente, canal de distribución utilizado, unidad de viaje, edad, etc.**. Ponga **primero la nacionalidad que más contribuye** y en **último lugar la que menos contribuye a la competitividad**.

1. \_\_\_\_\_.
2. \_\_\_\_\_.
3. \_\_\_\_\_.

8. A continuación se mencionan algunas **actuaciones** que puede realizar la **Administración Pública**. Para cada uno de ellas, evalúe la **importancia** que Usted le concede para que un destino cuyo producto principal es “sol y playa” sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe la **forma en que son realizadas en las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy mal) a 7 (muy bien)**.

GOBIERNO LOCAL (Ayuntamientos)	GRADO DE IMPORTANCIA	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA		
		PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
Eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas que operan en la zona	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
El conjunto de servicios prestados por el gobierno	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Planificación estratégica del desarrollo turístico	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Promoción y servicios de información turística	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Servicios de limpieza y recogida de basuras	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
Servicios de seguridad	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

Determinantes de la competitividad de un destino turístico

9. Indique la **importancia** que Usted concede a los siguientes aspectos para que un destino cuyo producto principal es “el sol y la playa” sea competitivo, utilizando una escala de **1 (muy baja) a 7 (muy alta)**.

Asimismo, evalúe el **estado o situación en que se encuentra cada uno de los aspectos en las tres zonas de Lanzarote** que estamos estudiando, utilizando una escala de **1 (muy mal) a 7 (muy bien)**.

	SITUACIÓN EN CADA ZONA TURÍSTICA			
	GRADO DE IMPORTANCIA	PUERTO DEL CARMEN	COSTA TEGUISE	PLAYA BLANCA
<b>El grado en que es favorable para la mejora e innovación en el sector turístico...</b>	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- las estrategias y estructuras de las empresas turísticas de la zona	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- la rivalidad existente entre las empresas turísticas de la zona	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- los sectores que sirven de apoyo al sector turístico (proveedores de la zona...)	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- los sectores que ofrecen bienes y servicios relacionados al sector turístico (turoperadores que operan en la zona, empresas de ocio...)	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- las características de los turistas actuales del destino	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7
- las actuaciones del gobierno	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7

*Agradecemos su colaboración en la cumplimentación de este cuestionario*

