



Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA AL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO

Lic. Giselle Rodríguez García
giselle@fec.uh.cu

Lic. Lourdes Souto Anido
lourdes@fec.uh.cu

Resumen

El turismo, en los últimos años, se ha considerado como uno de los motores económicos más destacados por su incidencia en la economía de forma directa e indirecta, por lo que resulta necesario profundizar en los conceptos relacionados con la competitividad y su aplicación en dicho sector. El presente trabajo se ha propuesto como objetivo, efectuar una aproximación teórica al concepto de la competitividad, haciendo énfasis en las formas de competir en el sector turístico ante los nuevos retos impuestos por el entorno

En la ponencia se abordan primeramente elementos conceptuales relacionados con la competitividad y se exponen algunas consideraciones sobre las vías para lograr un fomento de la competitividad. De igual forma se particulariza en las formas de competir en el sector turístico ante la globalización.

Summary

Over the last years tourism has been considered as one of the most outstanding industries because of its incidence in the economy in a direct and indirect way, thus, it is necessary to study the concepts related with competitiveness and its application in this sector. The present work has intended as objective, to make a theoretical approach to the concept of competitiveness, making emphasis in the forms of competing in the tourist sector facing the new challenges imposed by the environment

In this paper conceptual elements related with competitiveness are exposed and some considerations in order to increase competitiveness are analyzed. Likewise the article particularizes in the forms of competing in the tourist sector in a globalized world.

Introducción

En el mundo empresarial actual cobra una gran importancia el análisis de la competitividad en las organizaciones, incluso a nivel sectorial y de país. Los impactos que traen consigo la globalización, el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones hacen que las formas de competir hoy en día se redefinan.

Los servicios desempeñan un rol predominante en el comercio internacional, siendo el turismo, dentro del sector terciario, uno de los que mayor peso tiene en la balanza comercial de los países, especialmente en aquellos de economías subdesarrolladas. El turismo, en los últimos 50 años, se ha considerado como uno de los motores económicos más destacados. Dada su incidencia en la economía de forma directa, sobre las empresas del sector (alojamientos hoteleros, establecimientos de restauración, transportes, agencias de viajes, etc.), e indirecta, su efecto multiplicador (de compleja evaluación y determinación) sobre el resto de sectores económicos, resulta necesario profundizar en los conceptos relacionados con la competitividad y su aplicación en dicho sector.

El presente trabajo se ha propuesto como objetivo, efectuar una aproximación teórica al concepto de la competitividad, haciendo énfasis en las formas de competir en el sector turístico ante los nuevos retos impuestos por el entorno.

Competitividad: una conceptualización necesaria.

Cuando se habla de **competitividad** se hace referencia a la capacidad que tienen algunas empresas de alcanzar resultados y posiciones exitosas en su entorno socioeconómico durante un período sostenido de tiempo, a partir del desarrollo y mantenimiento de sus ventajas competitivas en el entorno socioeconómico. Es un término que no tiene determinación cuantitativa, se trata de poseer una posición defendible con ventajas sostenibles.

Esas ventajas sostenibles que llevan a un sector a lograr ser competitivo son las **Ventajas competitivas**, que aplicando su definición al sector turístico, son las que vienen determinadas por aquellos elementos incorporados (valor añadido) al destino turístico, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Estas ventajas aseguran que el destino compita a través de sus precios e incorpore, además, otros elementos: calidad del servicio, imagen, respeto al medio ambiente, etc.

La competitividad se puede apreciar a través de dos vertientes:

1) Microeconómica:

- Capacidad de la Empresa o Sector para captar Mercado
- Aptitud para las ventas
- Capacidad de mantener o incrementar su cuota de mercado de forma sostenida

2) Macroeconómica:

- Capacidad de un país para participar en los mercados mundiales
- Capacidad para enfrentar la competencia a escala mundial
- Capacidad para alcanzar los objetivos centrales de la política económica.

Según Porter, “el entorno nacional desempeña un papel estelar en el éxito competitivo de las empresas. Algunos entornos nacionales parecen más estimulantes que otros”.¹ El entorno proporciona un importante número de fuerzas y circunstancias que condicionan la capacidad

¹ Michael Porter: “Ventaja competitiva de las Naciones”, Editorial Vergara, 1991.

competitiva de la empresa o sector, y que han de tenerse en cuenta a la hora de formular estrategias para alcanzarla.

La multiplicidad de fenómenos y la complejidad de las interacciones posibles entre ellos nos sugieren centrarnos en los principales agentes configurados de la competitividad empresarial. Estos son los siguientes:

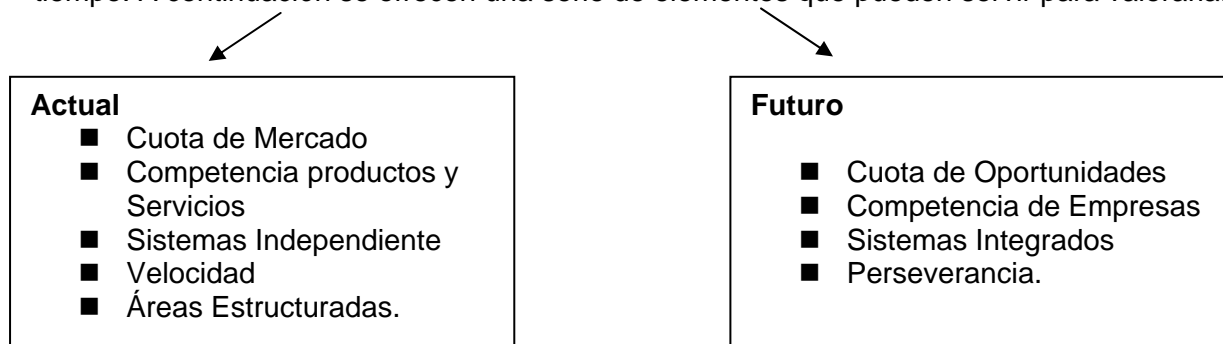
Relativos al Macroentorno

- el sistema socioeconómico
- el Estado y sus organizaciones de administración central
- la situación económica
- el desarrollo tecnológico
- los valores y la cultura social
- la economía internacional, sus organizaciones y regulaciones
- las empresas multinacionales
- los organismos internacionales y supranacionales

Relativos al Microentorno (relacionemos las cinco fuerzas competitivas de Porter).

- rivalidad entre los competidores
- poder de negociación de los proveedores
- poder de negociación de los compradores
- amenaza de nuevas incorporaciones al mercado
- amenaza de productos o servicios sustitutivos

La competitividad, como se ha dicho anteriormente, es una condición que se debe valorar en el tiempo. A continuación se ofrecen una serie de elementos que pueden servir para valorarla:



Existen una gran variedad de factores que han llevado a cambios en cuanto a la competitividad en el sector turístico se refiere, como pueden ser:

1. La *globalización económica*, producto de ésta se ha incrementado la internacionalización empresarial acrecentándose de esta forma la competencia internacional que ha llevado a las fusiones entre empresas.
2. Otro factor de gran importancia es la *revolución tecnológica de la información* que ha permitido mayor flexibilidad, comunicación global, cooperación empresarial y que llevado a que los consumidores tengan una mayor percepción del producto.
3. A raíz de este factor han surgido *cambios en las condiciones de oferta y demanda*, pues existe un mayor endurecimiento de la competencia, los consumidores son más experimentados e informados. La demanda turística es muy elástica y sensible a los cambios en el entorno. La oferta es muy rígida, difícilmente ajustable en el corto plazo aunque se va haciendo más elástica en el mediano y largo plazo.

4. Se ha desarrollado una mayor concienciación de los *problemas ecológicos*.

Todo esto ha traído como resultado que existan nuevos retos y oportunidades, que se desarrollen nuevas prácticas de gestión, así como una mejora continua de la competitividad, vista como la capacidad de obtener beneficios y mantenerlos en circunstancias cambiantes.

Vías para el fomento de la Competitividad.

Se pueden definir dos vías fundamentales para fomentar la competitividad:

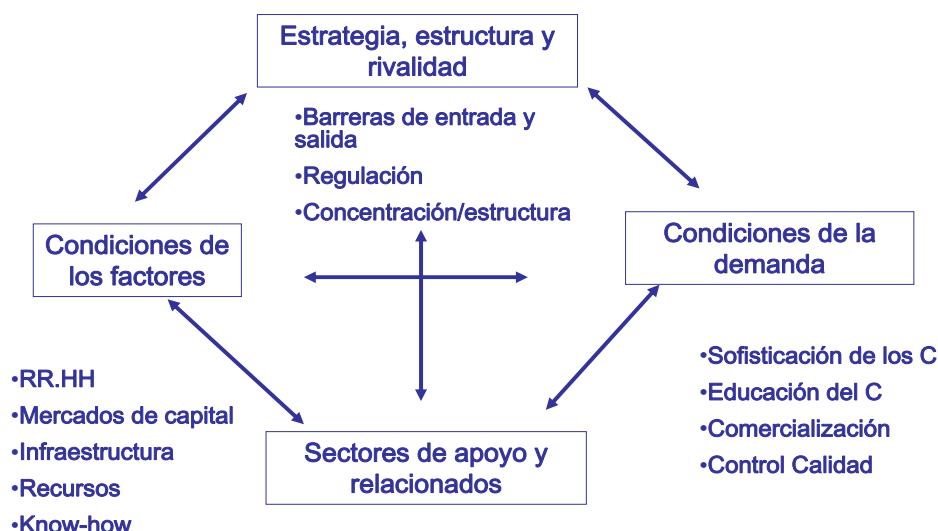
En primer lugar, la única fuente sustentable de competitividad es la Innovación, en su significado más amplio. La ventaja competitiva de la Empresa y la Economía toda dependerá de la capacidad para innovar en productos, en procesos tecnológicos, en métodos de gestión y en la creación de empresas exitosas e integradas en un tejido o ecosistema industrial consistente (los llamados Clusters o Cúmulos de Competitividad).

En segundo lugar, el nivel de creación y supervivencia de las empresas es clave para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Para elevar el número y supervivencia de las empresas creadas deben ser superados 4 cuellos de botella:

- La ausencia de generación de ideas originales y competitivas para nuevas empresas.
- La insuficiente capacidad para la puesta en marcha (concreción) de las ideas de negocios en empresas que funcionen.
- La insuficiente capacidad gerencial para la operación competitiva de las empresas creadas y el manejo de su desarrollo (crecimiento).
- La ausencia de un contexto de relaciones sólidas de reforzamiento con otras empresas (Redes-Clústers).

Para analizar el comportamiento de un sector como puede ser el del turismo en un país determinado, respecto a la competitividad se utiliza el diamante de Porter, el cual se ilustra a continuación:

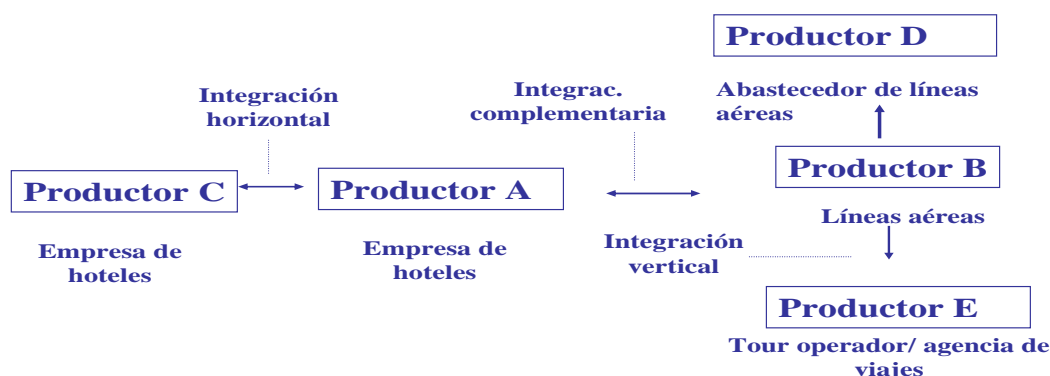
EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD (Porter, 1990)



Formas de competir en el sector turístico ante la globalización

La dinámica competitiva en la distribución de productos turísticos favorece una estrategia de control de los canales, que lleva a un incremento en la dimensión de la empresa. La situación actual ha llevado a que la integración y la concentración sean las estrategias más usadas para competir en el sector del turismo, lo que se puede ver como una oportunidad de la economía

para hacer operaciones a gran escala. A continuación se muestra un esquema con tres importantes áreas de integración.



Fuente: Tomado de Ana Ramón Rodríguez. Material digital.

Integración horizontal: las empresas que están en la misma fase dentro del mismo sector, que producen el mismo producto. Se unen para obtener economías de escala: reducir los costes de explotación y racionalizar los medios asignados. Otra razón para llevarla a cabo es adquirir poder de compra o distribución así como invalidar a la competencia.

Un ejemplo de este tipo de integración en el turismo son las Cadenas de hoteles, que la utilizan con el objetivo de ahorrar por la centralización de la gestión, adquisición y compras financieras y, sobretudo, en marketing y distribución.

Integración vertical: se produce cuando empresas que producen en distintos niveles del proceso de producción coordinan su producción con el objetivo de controlar mejor una línea o camino completo de comercialización. La misma propicia ventajas en el marketing y la distribución, mejorar calidad del producto y se eliminan intermediarios ajenos.

Este tipo de integración es muy común entre un Hotel que establece su propio turoperador (TTOO) para distribuir su producto.

La **complementariedad:** se aplica a la integración entre oferentes y productos complementarios. Se pone de manifiesto cuando una compañía aérea se asocia con hoteles para fortalecer la decisión del consumidor sobre la compra del vuelo

La **integración diagonal:** es la que se utiliza como vehículo para controlar toda la cadena de valor de la industria. Es la que al ponerse en práctica lleva a lo que se conoce como $2+2=5$, los beneficios por la suma son mayores que la suma de los beneficios de cada actividad por separado. Ej: Viva Tours: Iberia, Sol-Meliá, etc.

La **diversificación** (integración conglomerada) no es más que la expansión hacia/desde empresas que no pertenecen al sector turístico. La empresa actúa en mercados y productos totalmente diferentes a su actividad. Es común que empresas que pertenecen a otras industrias (financieras; construcción; sectores industriales...) participen y diversifiquen su producción implicándose en el sector turístico.

Concentración Empresarial: Creación de fuertes entidades que compiten con armas más potentes. El Output se genera cada vez por menos empresas. Esta tendencia si se analizan

las nuevas demandas que en el mercado estimulan productos nuevos y el desarrollo de muchas empresas lo que puede llevar a la reducción de la Concentración.

El sector de la tecnología por su parte, exige de grandes desembolsos de capital que requiere de mercados masivos para que funcione eficientemente lo que lleva a un aumento de la Concentración.

Consideraciones finales

Según Michael Porter, se posee una ventaja competitiva cuando se cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

El turismo es un sector clave, por lo que la creación de ventajas competitivas permitirá aumentar los ingresos en divisas. Se debe reconocer asimismo, su gran potencial para diseñar estrategias que permitan incrementar el número de visitantes extranjeros, y así, elevar las exportaciones de servicios y de esta forma, mejorar la situación de la Balanza Comercial, en especial en naciones subdesarrolladas.

Para tener éxito dentro del mercado del turismo, los destinos deben asegurarse de que su atractivo general y la totalidad de sus ofertas para los visitantes sean iguales o mayores que las que ofrecen otros destinos.

Los planificadores estratégicos, a su vez, deben conocer a fondo la oferta turística, el perfil de los turistas que llegan al país y de los visitantes potenciales (categorías de visitantes, duración de su estancia, características de la visita); deben estar al tanto de los principales atractivos de su país, identificando aquellos aspectos de la oferta que hacen que los visitantes lo prefieran y descarten a los competidores. Ello trae consigo un levantamiento de información sobre los recursos, instalaciones e infraestructuras, llevando a cabo una evaluación en función de sus cualidades, debilidades, las oportunidades y riesgos, y teniendo en cuenta un análisis según criterios políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Los países necesitan centrar su atención en sectores con un gran potencial de aumento del valor añadido, por lo que, la creación de ventajas competitivas en sectores dinámicos como el turismo, debería ser una de las preocupaciones primordiales, no sólo de las empresas, sino también del Estado.

La innovación en la oferta, la gestión de la calidad, la inversión en capital humano, las alianzas estratégicas y la adecuada gestión de la información son elementos que poseen un efecto positivo sobre el resultado competitivo de las empresas de la rama turística. Teniendo en cuenta todos los parámetros de la competencia y fomentando la competitividad empresarial, así como el análisis y la planificación estratégica y la mejora continua, se llegará a buen puerto con éxito en este sector.

Bibliografía

- Denis Bélisle, J. "Capacidad nacional para el aumento de las exportaciones". Revista Fórum de Comercio Internacional. Centro de Comercio Internacional. 4/1999.
- Porter Michael: "Ventajas competitivas, creencias y sentimiento de un sentimiento superior. En: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.
- Porter, Michael: "Ventaja competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, 1991.
- Ramón Rodríguez Ana Belén: "La internacionalización de la industria hotelera española" (tesis doctoral), ISBN: 84-699-6383-X, 2002.
- Robinson, Kevin: "Turismo: la indispensable competitividad". Revista Fórum de Comercio Internacional. Centro de Comercio Internacional. 1/2003.