

Competitividad, tecnología, redes y cadenas de valor de zonas turísticas.

Rafael Esteve Secall
Universidad de Málaga

Resumen

Esta comunicación pretende aplicar el análisis de la competitividad a los territorios o zonas turísticas que se definen sobre la base del concepto de cluster o agrupamiento. Seguidamente aplica los esquemas “porterianos” de las ventajas competitivas y del “diamante” de la competitividad a las zonas turísticas, para terminar con el análisis de las redes y cadenas de valor con especial detalle de las nuevas tecnologías en su definición.

Area Temática: a) Innovación, tecnología y desarrollo local.
b) La modernización económico-empresarial y el desarrollo regional.

1. La competitividad de la zona turística

La conjunción de los agrupamientos territoriales, institucionales y empresariales -que conforman los territorios o zonas turísticas- y de sus respectivas ventajas competitivas, es lo que va a darnos la competitividad conjunta o global de la zona turística.

Aunque las definiciones sobre competitividad son muy variadas, y más aún las formas o métodos de su medición, creo que podemos convenir en que la competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de la media del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras por encima de la media en los ámbitos empresariales, y de rentabilidades sociales y ambientales como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas. Porque, en definitiva, la finalidad de la competitividad será el mejor cumplimiento de las expectativas de todos los agentes que participan en la actividad turística: empresas, población residente, administración y turistas, en un entorno territorial sostenible.

Y esa competitividad consta de un conjunto de elementos o factores básicos tanto internos como externos entre los que aquéllos –los internos- están condicionados en todos sus aspectos por la tecnología

Dejando al margen los factores externos de competitividad, sobre los que la zona turística carece de capacidad de influencia, **la competitividad de una zona turística**, considerando como tal una red de agrupamientos o clusters empresariales,

institucionales y territoriales **se encuentra en la “reticularidad”** -o intensidad de la malla de interrelaciones- **dentro de cada uno de los tres tipos de clusters, así como entre los tres grupos**. Mientras más tupida sea esa malla, más competitiva será la zona turística. Asimismo el turista se sentirá “más seguro” y será más difícil que se pueda “escapar” o “caer” de la malla, facilitando con ello la fidelización de la clientela.

Y al mismo tiempo podemos apreciar la incidencia que las nuevas tecnologías tienen en los diferentes factores, especialmente los empresariales y territoriales – dentro de los genéricos- y en la mayor parte de los factores específicos de la zona.

2. Estructura de las zonas turísticas por agrupamientos

Esto nos lleva a plantearnos la estructura de las zonas turísticas en términos de agrupamientos, aunque de alguna manera ya hemos manifestado que las zonas turísticas están integrados por un conglomerado de tres tipos de agrupamientos: empresariales, territoriales e institucionales.

En el gráfico nº 2 reflejamos los diferentes agrupamientos que componen las zonas turísticas. Como se puede apreciar son cinco agrupamientos, de los cuales dos son empresariales –los de servicios y de recursos-, otros dos son territoriales –los de infraestructuras y de localizaciones- y el quinto es el correspondiente a las instituciones. El gráfico es suficientemente explícito, pero quizá precise alguna aclaración. El agrupamiento empresarial de servicios turísticos es muy claro. No lo es tanto el correspondiente a los recursos turísticos por cuanto está constituido por empresas públicas y privadas que hacen factible el disfrute o la utilización de los recursos turísticos. Puede haber una magnífica montaña para esquiar, por ejemplo, pero si no existen empresas que construyan y exploten los remontes para los esquiadores tendremos un recurso turístico potencial pero no real. De ahí la importancia del cluster empresarial de los recursos. Y algo parecido sucede con los agrupamientos de infraestructuras públicas y de destinos, por cuanto su estrecha vinculación al territorio turístico concreto hace que los califiquemos de “agrupamientos territoriales”. Finalmente el que denominamos agrupamiento “institucional” hace referencia al marco, a los factores externos que enmarcan el funcionamiento de cualquier sociedad.

Por consiguiente la competitividad de la zona será el resultado de la combinación de competitividades de los diferentes agrupamientos que la configuran, así como de la “estrechez” o densidad de sus relaciones, de sus “retículas”.

3. Sobre las ventajas competitivas.

También se puede apreciar que el concepto de agrupamiento que hemos visto anteriormente se deriva de la idea *porteriana* de la ventaja competitiva por la que entiende el desempeño de las actividades estratégicamente importantes de la empresa a costes más baratos o mejor que sus competidoras (Porter, 1987, página 51).

Esta ventaja competitiva aglutina a las características diferenciales de una empresa que la distinguen frente a potenciales competidores que, a su vez, proporcionan a esa empresa un valor que es reconocido por sus clientes; valor que se manifiesta en forma de menores precios de su producto, a pesar de proporcionar beneficios similares; o puede traducirse en atributos exclusivos del producto de la empresa en cuestión que conllevan un beneficio mayor capaz de subsumir el coste adicional de ese producto (Monfort, 2000, página 36).

Para una zona turística, entonces, la ventaja competitiva se refiere a la organización de una tupida red de empresas turísticas (alojamiento, restauración, transportes, servicios varios, etc.), actuando en un territorio dotado de abundantes recursos turísticos o infraestructuras al servicio del turismo; y dotado asimismo de una organización institucional y socioeconómica favorable, de apoyo al desarrollo de las actividades turísticas; ventaja que se manifiesta en el crecimiento de la demanda y de la oferta, y en la satisfacción y fidelización de la clientela turística. Ventaja competitiva que se puede evidenciar al comparar las cadenas de valor de las zonas turísticas en competencia.

El que se logre mantener a lo largo del tiempo esa ventaja competitiva dependerá de la interacción autorreforzante de las ventajas de varias áreas, lo que crea un entorno que es difícil de reproducir por los competidores extranjeros (Porter, 1991, página 186); esto, en términos de zona turística, significa que la interacción y el reforzamiento de los diferentes agrupamientos que la conforman –territorial, empresarial e institucional- y de sus respectivas ventajas competitivas es lo que facilita su competitividad a largo plazo. En suma es la dinámica de unos “diamantes” que, en tanto que sistemas, se autorrefuerzan en la mutua interacción entre unas y otras de sus partes (Porter, 1991 páginas 112 y 185). Por tanto, los determinantes de la ventaja competitiva son lo que constituye un sistema -el “diamante”- dinámico. Y su autorreforzamiento es lo que lleva a la aparición del agrupamiento. Una vez que se forma un agrupamiento, la totalidad del grupo de sectores relacionados se presta apoyo mutuo, los beneficios fluyen hacia adelante, hacia atrás y horizontalmente (Porter, 1991, página 209); y el agrupamiento tiende a crecer a medida que un sector

competitivo engendra otro. Así el impulso de unos y otros, se transforma en sinergia que trasciende el de los sectores por separado, transformándose en una poderosa fuerza para el desarrollo económico.

4. El diamante de la competitividad

Las referencias que hemos hecho al “diamante” de la competitividad nos obliga a hacer un breve comentario al respecto en su aplicación a las zonas turísticas. En el gráfico 3 podemos ver los cuatro elementos que integran el diamante: A. Estrategia, estructura y rivalidad de las zonas turísticas; B. Condiciones de los factores; C. Sectores de apoyo y relacionados. D. Condiciones de la demanda. Cuatro elementos que configuran el entorno en que deben competir las empresas, en este caso las zonas turísticas, y que fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva.

Entre esos cuatro elementos más los dos añadidos –casualidad y gobierno- se crean interacciones continuas que deben ser constantemente analizadas para orientarlas en el sentido de reforzar la competitividad de la zona turística.

Los cuatro determinantes fundamentales, solos o agrupados en un sistema, configuran el marco en el que nacen y operan las empresas, y son los factores a través de los que las empresas pueden alcanzar las ventajas competitivas.¹

Y no podemos olvidar los otros dos factores complementarios: la casualidad y el gobierno. Aquélla, por cuanto acontecimientos aleatorios ajenos por completo a las circunstancias de una nación o de sus empresas y gobiernos pueden tener una gran incidencia en la competitividad. Por ejemplo, el desencadenamiento de un conflicto bélico en las proximidades de una zona turística competidora o una catástrofe natural en la misma, decisiones de gobiernos extranjeros, alteraciones de los tipos de cambio de las divisas, o en los mercados financieros mundiales, etc, modifican substancialmente las condiciones del mercado por anulación o deterioro de las ventajas competitivas de los competidores.

Esto ha hecho, por ejemplo, que España y sus diferentes zonas turísticas se hayan beneficiado a lo largo de los años 90 de crecimientos de la demanda turística gracias a los “turistas prestados” generados por acontecimientos de tal índole como las guerras de los Balcanes, los terremotos en Turquía, los atentados terroristas en Egipto y Marruecos, el permanente conflicto árabe-israelí, etc.

¹ Un amplio análisis sobre estos “determinantes de la ventaja nacional” puede verse en Porter (1991), página 11 y sgtes.

Además, la causa de las alteraciones en la competitividad de los diferentes actores del mercado turístico está en la asimetría de los efectos generados por tales acontecimientos “casuales”.

Y algo parecido sucede con el factor “gobierno”, ya que su papel es el de incidir en los cuatro determinantes principales del diamante, aunque estos, a su vez, influyan en el gobierno. Y esa incidencia puede ser tanto positiva como negativa. “Puede rebajar o elevar las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, y viceversa, pero carece de la capacidad de crearla por sí mismo” (Porter, 1991, página 183). Por tanto su labor es de “acompañamiento”.

No es éste el lugar para abordar el conjunto de instrumentos que tiene un gobierno para actuar sobre las ventajas competitivas de un sector o de las zonas turísticas. En cualquier caso sí me parece interesante dejar constancia de la actuación de los gobiernos de las distintas comunidades autónomas españolas que, asumiendo en plenitud las competencias de planificación y desarrollo del turismo, están teniendo, a mi entender, una influencia positiva en la mejora de las ventajas competitivas de la actividad turística en sus territorios respectivos. Unas más que otras, ciertamente, pero no creo que ninguna actuación de ningún gobierno autónomo pueda considerarse negativa.

5. La competitividad de las “redes” o de los agrupamientos turísticos.

Por consiguiente, hoy día la competencia no tiene lugar entre países. Tampoco compiten las empresas. Hoy lo que compiten son “redes multidireccionales de empresas”, o conglomerados de empresas trabajando en red, especializadas en la producción, comercialización y/o venta de determinados productos en el mercado. Es decir que compiten los agrupamientos o sistemas productivos locales.

Dependiendo de las características del producto o del mercado en que se compite, esas redes empresariales estarán más o menos próximas físicamente.

En lo relativo al turismo, una actividad en que producción y consumo se dan en el mismo acto, y un tipo de consumo que se materializa en una “experiencia vivida” en un lugar o un conjunto de lugares concreto, el territorio que acoge a la producción-consumo turístico es un factor clave o determinante en la configuración de esas redes. Y lo es porque la proximidad física y funcional de las diferentes ofertas productivas de los múltiples sectores o subsectores turísticos es básica en la satisfacción de la demanda. El ahorro de tiempos de espera y de desplazamiento en la satisfacción de los múltiples consumos de un turista, en que se traduce esa proximidad, tiene una

traducción muy directa en la satisfacción de la “experiencia vivida”. La maximización del tiempo de que dispone el turista, bien para disfrutar del ocio vacacional o cultural, bien para entablar las relaciones de negocio o científicas, en fin para sacar el máximo provecho al tiempo disponible para satisfacer las aspiraciones motivadoras del viaje turístico, es una parte muy importante de la calidad de prestación del servicio turístico. De ahí la importancia del “just in time” en todo lo concerniente a los servicios turísticos. Cuando, además, el fraccionamiento de las vacaciones –tendencia en clara expansión- multiplica el número de desplazamientos en relación con el número de días de que se dispone al año para hacer turismo, la reducción del tiempo de los desplazamientos y de los tiempos de espera es un elemento clave para el futuro de la competitividad de las zonas turísticas. La fiabilidad de los servicios públicos de transporte, su puntualidad, su creciente velocidad –en barcos y trenes-, la agilidad en el despacho de personas y equipaje en las estaciones aeroportuarias, ferroviarias y marítimas de las zonas turísticas, la multiplicidad de horarios, de medios y de recorridos, en suma, la ampliación y diversificación de las alternativas de transporte, es una de las claves de la competitividad de las zonas.

Como lo es asimismo en lo concerniente a los desplazamientos dentro de una zona turística; porque esa capacidad creciente de movilidad en el interior de la zona facilita su accesibilidad y, consiguientemente, la diversificación de sus recursos y atractivos turísticos.

La maximización del bienestar del turista en el consumo se alcanzará para unos visitando muchos lugares (turismo de circuito); para otros permaneciendo el mayor número de horas al sol, practicando el esquí, jugando al golf o dedicándose a su actividad favorita; los turistas de negocios tratarán de aprovechar al máximo el tiempo del que disponen para llevar a cabo el mayor número de visitas y entrevistas; otros disfrutarán de un paisaje o del descanso en un lugar paradisíaco “sin interferencias”... En cualquier caso, de lo que se trata es de minimizar “el coste temporal” de los desplazamientos y de las esperas para disponer del “máximo tiempo” para dedicarlo a lo que le venga en gana. Obviamente se excluye aquella modalidad de turismo o tipo de consumo turístico en que el desplazamiento o el disfrute del medio de transporte se constituye en la motivación esencial del viaje turístico (viajes en cruceros turísticos o en determinados trenes míticos).

Por otro lado, dado el carácter transversal de la actividad denominada “turismo”, no existen “empresas turísticas”. Existen empresas hoteleras, restauradoras, transportistas, de ocio, etc. Todas ellas satisfacen parte de las demandas y necesidades del turista, pero no son empresas turísticas “strictu sensu” porque no satisfacen la totalidad de las necesidades del cliente-turista. No existe ningún tipo de

empresa que pueda satisfacer la totalidad de las demandas del turista. Entre otras razones, al margen de la variedad de las necesidades, porque la esencia del consumo turístico es la “experiencia vivida” de todos y cada uno de los turistas, experiencia personal e intransferible y, por ello, inempaquetable. No se puede estandarizar para su venta. Se podrán elaborar paquetes turísticos por grandes operadores que constituyen la oferta de productos turísticos en el mercado, cuya denominación “todo incluido” no se ajusta a la realidad, porque el auténtico producto es bastante más que el transporte, el alojamiento, la restauración y eventualmente alguna excursión que configuran el paquete.

Luego la actividad turística es una actividad de empresas que trabajan y se comunican “en red” entre sí, ya que todas ellas atienden al turista, al margen de si tales empresas internamente tienen una estructura de trabajo en red o no. Y para que tenga lugar la producción-consumo turísticos con la máxima eficiencia y calidad, es preciso que tales empresas funcionen interrelacionadamente, al menos las “nucleares”; es decir las que satisfacen las necesidades esenciales del consumidor turístico: alojamiento, transporte y restauración.

Pero no sólo la actividad turística está configurada por múltiples empresas que trabajan en o como una red, sino que trabajan igualmente en colaboración con la administración en tanto que ésta –en sus diferentes formulaciones y a través de los múltiples servicios que presta- es una organización que presta servicios tanto a las empresas como a los propios turistas.

Y todos ellos, empresas y administración, actúan sobre un territorio que, tanto por sus componentes naturales como artificiales, es el motivo básico de atracción del turista. Un territorio constantemente “intervenido” tanto por las empresas como por la propia administración, por las personas que residen en él, e incluso por los turistas en sus actos de consumo. Intervenciones que pueden acrecentar o reducir el valor de la red de actividades turísticas de ese territorio. Y planeando sobre todos ellos – empresas, administración y territorio- las nuevas tecnologías inciden modificando constantemente la red de valor de las zonas turísticas y, por ende, su competitividad.

6. La red de valor de las zonas turísticas

Es evidente que los diseños de negocio se modifican constantemente como medio para aumentar la utilidad y beneficio del cliente que a la postre se traduce en mayores beneficios y sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa.

Esto es también válido –y yo diría que especialmente válido- para las zonas turísticas puesto que, al igual que las empresas que adoptan esta filosofía del valor en el diseño de la red del negocio, en tanto que conglomerado de agrupamientos que trabajan o tratan de hacerlo en red, se busca generar valor cambiando el modo de seleccionar los clientes, de definir los productos, de configurar sus recursos, de acceder al mercado, de atraer a los turistas, de entregar el producto acordado al cliente y lógicamente de obtener beneficios. Y esta nueva filosofía tiene una especial acomodación en el mundo turístico por el componente “experiencial” que tiene el consumo turístico.

Y en cierta medida, esta reorientación del diseño del negocio tiene que ver con un enfoque empresarial que se orienta hacia la creación de valor para el cliente como alternativa a la disminución del coste. Dicho de otra manera, frente al enfoque del precio se apuesta por el enfoque de la calidad, lo que es crucial para competir cuando se está perdiendo el factor “bajos precios” como motivo básico de atracción y a consecuencia del propio desarrollo económico alcanzado en el territorio turístico.

La forma que adopta este nuevo enfoque es actuar en la cadena de valor que cada empresa desarrolla en su intento de ganar ventaja competitiva. La cadena de valor es un instrumento analítico que disgrega a la empresa en sus diferentes actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, dado que la empresa obtiene una ventaja competitiva, es decir gana competitividad, cuando trabaja mejor y más barato que sus competidores (Porter, 1987, página 51).

Y esa cadena del valor empresarial está incrustada en un sistema de valor, en un campo de actividades más grande que el propio de la empresa, ya que tiene relaciones hacia delante y hacia atrás, adquiriendo insumos y vendiendo productos, y por tanto influye en las cadenas de valor de las empresas suministradoras y de las que son clientes suyas; por tanto, analiza los componentes básicos de la empresa o unidad estratégica: diseño del producto, suministros, producción, comercialización, distribución y demás funciones de apoyo.

Cuando la aplicación de esta filosofía empresarial se realiza sobre una zona turística, que por definición es un conglomerado de redes de empresas y organizaciones de muy diferente índole, a muchas de las cuales no se puede aplicar un precio a los servicios que prestan por su carácter institucional y público, parece que puede tener una muy adecuada adaptación e implantación.

Y la creación de valor de las zonas turísticas se produce explotando las redes de valor que los diferentes agrupamientos de las zonas turísticas pueden ofrecer al

turista-cliente. Dicho de otra manera, sacando el máximo provecho competitivo al sistema de valor que se genera en la zona turística. Porque no se puede hablar de una cadena de valor de una zona turística, sino de un sistema de valor que es el que realmente entra en competencia con otros sistemas de valor de otras zonas turísticas.

Y cuando el factor precio o costo tiene cada vez menos peso en las ventajas competitivas, que se asientan de forma creciente en los mecanismos de diferenciación y calidad, la aplicación de estos esquemas del sistema de valor sirve bastante bien al análisis de la competitividad de las zonas turísticas.

Es bien sabido que el tradicional esquema lineal del suministro de los insumos que dan lugar al producto turístico está quedando obsoleto. La creación de redes de valor se basa en la búsqueda de soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes, pero también de las empresas “nucleares” de la zona turística.

Porque las redes de valor eliminan la incertidumbre, (algo especialmente valioso para el turista que pretende obtener el máximo provecho “experiencial” al tiempo limitado del que disponen para su consumo turístico), aumentan la rapidez en la prestación de los servicios o del suministro, e incrementan con ello tanto los ingresos como la productividad. Por consiguiente, las claves que impulsan las nuevas redes de valor son: a) certeza; b) rapidez; c) mayores ingresos; y d) aumento de la productividad.

Las redes de valor son redes que conectan simultáneamente las necesidades del cliente con el proveedor de los elementos que componen el producto turístico, el montaje o acoplamiento de tales elementos y los servicios que lo soportan, todo ello perfectamente entrelazado con el fin de alcanzar los niveles más altos de rentabilidad y satisfacción del cliente (Bovet y Frentzel, 2000).

Por consiguiente, en la red de valor todo se centra en el cliente. El turista actual que está más formado, más informado, es más independiente, busca personalizar sus vacaciones, etc, es un tipo de cliente que, consiguientemente, selecciona las características del producto o servicio que mejor se adapta a sus necesidades en un proceso de autodiseño en un punto de la red de valor. Y desde ese punto se elabora y entrega rápidamente al consumidor la solución adoptada. Ciertamente esta forma de prestación del servicio turístico es lo que mejor se adapta a las nuevas tendencias del turismo. Por tanto la red de valor abarca la elección del cliente-turista, la creación de valor y la entrega-recepción del producto según lo pactado.

Frente al carácter lineal del proceso tradicional de suministro, la red de valor es completamente no lineal, ya que el conjunto de actividades o servicios que integran el

producto turístico puede tener lugar de forma casi simultánea en respuesta al autodiseño del turista. Esto implica que los diferentes componentes estandarizados del producto son rápidamente ensamblados según el pedido del cliente sobre la base de una transmisión de la información a la red de suministradores, montadores y transportistas que dan respuesta a las necesidades individuales del turista.

Las redes informáticas internacionales de todo tipo de compañías y medios de transporte, así como las centrales de reservas y las reservas on-line son algunos de los instrumentos claves en la creación de las redes de valor en el turismo. De esta manera la rentabilidad se consigue mediante una combinación de aumento de la productividad y satisfacción del cliente. Aspectos a los que habría que añadir que toda la red de valor de una zona turística –el sistema de valor- es la que proporciona la satisfacción de la “experiencia” turística. Y al decir “toda” nos referimos al conjunto de agrupamientos empresariales, institucionales y territoriales que integran la “zona”.

Y ciertamente el camino por recorrer en analizar, evaluar, e intervenir para acrecentar el valor del conjunto de elementos que intervienen en la “experiencia” turística –es decir para aumentar la calidad de las zonas- es muy grande todavía, tanto en el ámbito empresarial privado como en el público. Los agrupamientos territoriales y el institucional presentan, asimismo, todavía un amplio margen para mejorar sus ventajas competitivas.

Al menos, en el caso español, la experiencia de los “planes municipales de excelencia turística” puestos en marcha en los últimos años van en la dirección correcta para acrecentar el valor y la red de valor de las zonas o de los destinos turísticos en lo concerniente a los servicios públicos tangibles e intangibles, y su función estimuladora de mejora de las ofertas turísticas privadas.

7. La cadena de valor de las zonas turísticas

En el gráfico 4 reflejamos el esquema de lo que es una cadena de valor genérica de una empresa siguiendo los trabajos de Porter (1987, página 51 y sgtes) al respecto.

En términos competitivos, que es lo que nos interesa en nuestro análisis, el valor es la cantidad que los compradores, es decir los turistas, están dispuestos a pagar por el conjunto de servicios turísticos que esperan recibir. Dicho de otra manera es el precio que pagarán por las “experiencias” vacacionales que una zona turística puede ofrecerles.

Por el otro lado, el de la oferta, en pura lógica empresarial los ingresos obtenidos por la empresa en su actividad deben ser superiores a los costos para obtener de ello un margen. Ya hemos visto antes que el análisis de la cadena de valor desmenuza la actividad empresarial en nueve segmentos distribuidos entre actividades de apoyo y actividades primarias, a los efectos de conocer dónde están las fuentes del valor que obtiene la empresa y que le hacen ser competitiva.

La adaptación de este esquema a la zona turística nos lleva a preguntarnos en qué medida puede saberse si la zona turística en su conjunto “hace negocio” en el desempeño de esas actividades, si obtiene un “margen”. El análisis costo-beneficio puede ayudarnos a obtener la respuesta. Pero, ¿cuáles son y cómo se miden ese costo y ese beneficio? Aquí ciertamente entran en juego, entre otros, los análisis de la sostenibilidad ambiental del desarrollo turístico. Pero es un tema que, aunque también muy influido por las nuevas tecnologías, obviemos en este trabajo ya que se escapa del ámbito económico estricto.

Por consiguiente, cuando tratamos de analizar la competitividad de una zona turística creemos que utilizar estas herramientas sobre el valor en vez de los análisis costo-beneficio puede resultar bastante útil. De ahí que en los gráficos 5 y 6 reproduzcamos la cadena de valor de las zonas turísticas y las diferentes actividades en que puede disgregarse.

Pero junto a las actividades de valor está el “margen”. ¿Cómo se mide ese margen en las zonas turísticas?

A escala empresarial el valor puede medirse por el total de los ingresos habidos; pero en lo concerniente a las zonas turísticas, serán los análisis de contabilidad macroeconómica, las encuestas de gasto turístico y otros, como las cuentas satélite del turismo que se están desarrollando en la actualidad. Los instrumentos que puedan dar cuenta de esos ingresos experimentados por la zona turística; aunque también a través de distintos indicadores mucho más fáciles y rápidos de elaborar, pueda llegarse a aproximaciones relativas al respecto. Por ejemplo utilizando el número de pernoctaciones habidas en los alojamientos turísticos de la zona, o la llegada de viajeros por vía aérea en aquellas zonas donde el aeropuerto es la principal vía de acceso, o la evolución del número y grado de ocupación de las plazas de alojamiento, o la de los empleados en las diferentes actividades turísticas, etc, es decir índices de renta y de empleo que, son en definitiva los mejores indicadores del “margen” que un determinado territorio turístico obtiene.

Puesto que de lo que se trata es de analizar la ventaja competitiva de unas zonas respecto de otras, la comparación de las cadenas de valor de diferentes zonas

competidoras pone en evidencia las diferencias y las fuentes de valor respectivas en que fundamentan su competitividad. Así pues son los análisis de las cadenas de valor de las zonas, en vez del valor agregado (obtenido de las macromagnitudes contables) la mejor forma de conocer las ventajas o las desventajas competitivas de las zonas turísticas. Y aquí hay un amplísimo “margen” para la investigación, ya que es un campo prácticamente virgen.

8. La cadena de valor de las zonas turísticas y la tecnología.

Y si nos limitamos a examinar los elementos tecnológicos que forman parte de las nueve actividades diferentes en que podemos descomponer la cadena del valor -gráfico 7- podemos tener una idea cabal de la enorme importancia que la tecnología tiene en la competitividad turística. Más aún. Son las tecnologías de la información y la comunicación las que mayor incidencia están teniendo en los incrementos de productividad en la moderna producción de bienes y servicios. Y tales tecnologías están presentes en todas las actividades en que descomponemos la cadena del valor de las zonas turísticas como puede verse en el gráfico citado. No creo exagerado señalar que la actividad turística sea posiblemente una de las actividades, antiguamente denominadas “de servicio”, en que el factor tecnológico juega un papel mayor en la generación del margen. Lo cual ampliado al ámbito territorial turístico que abordamos en esta comunicación, permite comprender la amplitud de posibilidades de mejora cuantitativa y cualitativa que todavía existe.

9. El sistema de valor de las zonas turísticas.

Si tratamos de conjugar los esquemas de los agrupamientos que configuran las zonas turísticas, con los que describen la estructura de las cadenas de valor podemos llegar a lo que denominamos el “sistema de valor de las zonas turísticas” que aparece en el gráfico 8.

Como se puede apreciar ese sistema de valor está compuesto por una cruz de diferentes grupos de cadenas de valor. En el palo horizontal se encuentran las correspondientes a los agrupamientos empresariales de los sectores proveedores o suministradores de las empresas nucleares del turismo {A}; a continuación están en el eje central del esquema las cadenas de valor de las empresas que constituyen el “núcleo central” de la actividad turística {B}; y a la derecha las cadenas de valor de las empresas distribuidoras y comercializadoras del producto turístico {C}. El conjunto de

esos tres elementos {A, B, C} conforman el entorno competitivo empresarial de la zona turística.

Pero al definir las zonas turísticas decíamos que estaban integradas también por agrupamientos territoriales e institucionales. Es lo que aparece en el palo vertical del esquema, en el que junto a las cadenas de valor empresariales aparecen las del territorio {D} y la institucional {E}. El conjunto de estos tres elementos “verticales” {D,B,E} configuran el entorno competitivo del territorio turístico.

Complementando el esquema están en el origen las cadenas de valor de los residentes de la zona turística {F}, de la población anfitriona, y que en cierta medida son ajenas al propio sistema de valor de aquélla; y, al final, las correspondientes a los turistas {G}, a los consumidores turísticos que son los destinatarios últimos de todo el sistema de valor de las zonas.

El análisis de las diferentes cadenas de valor de cada agrupamiento es lo que nos permitirá avanzar en el estudio de la competitividad de las zonas turísticas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguiló, Eugeni; (1995), “Factors de canvi de la competitivitat del producte turistic”, Revista Económica de Catalunya, nº 28.

Azúa, Jon; (2000), “Alianza cooperativa para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras”; Mc Graw Hill, Madrid.

Batey, Peter W.J; y Friedrich, Peter; (2000), “Regional competition” Springer, Berlin-Nueva York.

Begg, Iain; (1999), “Cities and competitiveness”; Urban Studies, vol 36, nº 5-6.

Boddy, Martin; (1999), “Geographical economics and urban competitiveness: a critique”; Urban Studies, vol 36, nº 5-6.

Bovet, David; y Frentzel, David; (2000), “El enfoque de la red de valor al diseño de red”; Harvard DEUSTO Business Review, nº 98.

Buhalis, Dimitros; (2000), “Marketing the competitive destination of the future”; Tourism Management, nº 21.

Camisón Zornoza, C; (1998), “Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador

orientado a la competitividad"; VII Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y economía institucional"; Las Palmas de Gran Canaria; septiembre de 1998.

Castells, Manuel; (1996), "La era de la información. Vol 1: La sociedad red"; Alianza Editorial, Madrid.

Dwyer, Larry; Forsyth, Peter; y Rao, Prasada; (2000), "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations"; Tourism Management, nº 21.

Fanjul Suárez, José L; (2000), "Creación de empresas turísticas competitivas"; II Congreso Universidad y Empresa, Tirant lo Blanch, Valencia.

Fayos Solá, Eduardo; (1995), "Política turística: ¿una visión estuenda?"; Revista Económica de Cataluña, nº 28.

Feser, Edwuard J; Bergman, Edward M; (2000), National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis"; Regional Studies, vol 34, nº 1.

Humphrey, John; y Schmitz, Hubert; (1995), "Principles for promoting clusters & networks of SMEs"; UNIDO Small Medium Enterprises Programme, nº 1.

Krugman, Paul; (1994), "Competitiveness: a dangerous obsession"; Foreign Affairs, vol 73, nº 2.

Lever, William F; y Turok, Ivan; (1999), "Competitive cities: introduction to the review"; vol 36, nº 5-6.

López Yepes, José A; Madrid Garre, María F; (1999), "Gestión de los recursos y capacidades de la empresa: la clave de la ventaja competitiva sostenible"; ICE, nº 777.

Mesplier-Pinet, Josette; (2001) "L'economie touristique echappe-t-elle à la flexibilité ? " ; XVII Rencontres de l'Arethuse ; Isernia.

Mihalic, Tanja; (2000), "Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness"; Tourism Management, nº 21.

Monfort Mir, V; (2000); "Competitividad y factores críticos de éxito en la hotelería de litoral. Experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola"; Fitur, Madrid.

Murphy, Peter, Pritchard, Mark P; y Smith, Brock; (2000), "The destination product and its impact on traveller perceptions"; Tourism Management, nº 21.

Nadvi, Khalid; (1995), "Industrial clusters and networks: Case studies of SME growth and innovation"; UNIDO Small Medium Enterprises Programme, October.

Porter, Michael E; (1982), "Estrategia competitiva"; CECSA; México.

- **(1987)**, “Ventaja competitiva”; CECSA; México.
- **(1996)**, “Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy”; International Regional Science Review, vol 19, nº 1 & 2.
- **(1998)**, “Clusters and the new economics of competition”; Harvard Business Review, november-december.
- **(1991)**, “La ventaja competitiva de las naciones”; Plaza y Janés, Barcelona.
- **(2001)**, “Enhancing the microeconomic foundations of prosperity: the current competitiveness index”; The Global Competitiveness Report 2001-2002; Oxford University Press, New York.
- **(2001)**, “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?”; Harvard DEUSTO Business Review; especial nº 100.

Porter, Michael; y Van der Linde, Calas; (1995), “Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship”, Journal of Economic Perspectives, vol 9 nº 4.

Salas Fumás, Vicente; (1992), “Aspectos micro-organizativos de la competitividad”; Fundación Empresa Pública, documento de trabajo nº 9205, Madrid.

Tewari, Menú; y Goebel, Jeffery; (2002), “Small firms in a trade liberalized world”; The Harvard India Program, Center for International Development at Harvard University.

The UNIDO Programme; (2001), “Development of clusters and networks of SMEs”; UNIDO, Viena.

Webb, Jim; y Gle, Chas; (2001), “Invertir la cadena de valor”; Harvard DEUSTO Business, Review, nº 103.

Gráfico 1

FACTORES INTERNOS DE COMPETITIVIDAD

<i>Genéricos</i>		
<u>EMPRESARIALES</u>	<u>INSTITUCIONALES</u>	<u>TERRITORIALES</u>
<i>Se refiere a capacidades “humanas” de gestión.</i>	<i>Hacen viable o “encauzan” la empresa y el territorio.</i>	<i>Se refiere a capacidades físicas de acogida y movilidad.</i>
Tamaño	Protección del sector	Calidad de recursos
Crecimiento	Regulación del sector	Variedad de recursos
Productividad	Consistencia de políticas	Accesibilidad
Rentabilidad	de apoyo y promoción	Combinabilidad
Grado de integración en red	Seguridad servicios públicos	Flexibilidad ofertas
Interactibilidad local	Fiabilidad servicios públicos	complementarias
Flexibilidad de productos y procesos	“Clima” social favorable	Capacidad de conecta-
Densidad de la cooperación interempresarial	Redes “informales” de apoyo	bilidad empresarial
		Sostenibilidad medio-ambiental

Específicos de la zona

Eficiencia del sistema de transportes y comunicaciones

Garantía de calidad del objeto o motivación principal del viaje.

Calidad y formación de los trabajadores de la zona.

Receptividad social al turismo.

Calidad de los servicios públicos locales.

Calidad de la “estructura” turística.

Diversidad y complementariedad de los atractivos turísticos.

Potencialidad antiestacional.

“Tamaño” de la estructura turística.

Imagen, marca, publicidad e información.