

**Turismo y competitividad, una
mirada a través
de europa**
Manuel de Forn



Revista Entorno
Octubre 2003

Texto que plantea algunos de los elementos que se toman en cuenta en Europa a la hora de buscar la competitividad en el sector turístico.



El turismo representa uno de los principales motores económicos de la Unión Europea, 8 millones de puestos de trabajo, el 7,4% del total de Pymes en Europa, y el 6,5% del volumen de negocios total de las Pyme europeas.

Conviene señalar dos aspectos importantes: El primero es que a pesar de la concentración en grandes grupos hoteleros, operadores y de transporte, el 99% de las empresas turísticas europeas son pequeñas y medianas empresas.

Ello se debe a que en el turismo se superponen dos tipos de productos: el producto empresarial y el territorial o destino que resulta de la creación de diversos productos a través del aprovechamiento en clave turística y de actividad de las oportunidades o recursos que ofrece cada territorio. La relación entre el microproducto (hotel, agencia de viajes, parque de actividades, restaurante, bar, diversión nocturna, etc) y la calidad e imagen del entorno es muy estrecha sobre todo cuando el turista evoluciona hacia convertirse en un viajero activo y más preocupado por lo que pasa en su destino. Las pequeñas y medianas empresas son las que, en general, dan respuesta a la conversión de los recursos naturales y/o culturales en productos o a la demanda de vacaciones activas o a la creciente exigencia de servicios para las reuniones profesionales y empresariales que han experimentado un importante impulso.

El segundo tema a considerar es que cuando en un caso como Europa que a pesar de haber doblado el número de turistas en los últimos 20 años ha perdido parte de la cuota de mercado (ha pasado del 63 al 58%) queda evidente que nos enfrentamos a un mercado maduro y que debe ser abordado como tal mejorando la competitividad, aprovechando e impulsando la innovación y buscando fórmulas para el crecimiento de los ingresos.

En un servicio basado fuertemente en las personas la eficiencia tiene límites claros: niveles salariales y responsabilidad social de la empresa. Es claro que la eficiencia es un paso necesario en cualquier caso pero no suficiente. Los procesos se orientan a la Calidad, nuevos productos, adaptación al cliente, etc. con un objetivo claro: incrementar los ingresos con el fin de aumentar los beneficios. Todo ello en un mercado en el que aparecen nuevas formas de contratación vía internet, por ejemplo, como sistema de reserva on-line en búsqueda de diferentes objetivos: abaratamiento de precios y creación de viajes y "paquetes" a medida a través de articular las ofertas de las empresas que ofrecen microproductos en un destino o entorno determinado y que permiten tomar decisiones a última hora aprovechando las

ofertas.

Ello empieza a provocar cambios de comportamientos importantes en el sector: disminución de intermediarios, baja en el número de "paquetes" colectivos los cuales facilitan las actividades de contratación y marketing de hoteles y grandes productos turísticos. Por ello cambios en las políticas de atracción de cada producto turístico que han de perder la dependencia (positiva y negativa) con relación a los grandes operadores y se ha de dirigir directamente al consumidor y en el lenguaje y la tecnología que éste está utilizando. La innovación empieza a aparecer como una exigencia en un mercado cambiante.

En resumen la política de competitividad de las empresas turísticas se basa en a) creatividad: innovación tecnológica y de servicios, nuevos productos y mejorar la relación con el territorio y sus oportunidades, b) concentración en objetivos seleccionados para orientar los procesos de calidad y atención al cliente, c) eficiencia planteándose con mucha profundidad los procesos de internalización/externalización de servicios y d) liderazgo para asegurar el impacto y el valor estratégico de los procesos de innovación.

Los factores de cambio

Para adaptarse al entorno y aumentar la competitividad la Unión Europea identifica cinco grandes factores a tener en cuenta. Utilizaremos esta misma clasificación puesto que recoge un consenso generalizado: políticos, económicos, medioambientales, sociales y tecnológicos y de innovación.

Evidentemente, estos factores son distintos en función de los grandes subsectores del turismo: transporte, alojamiento, atracciones turísticas, organizadores de viajes e intermediarios, etc. y precisan un estudio detallado sobre todo cuando la próxima ampliación de la Unión Europea con la incorporación de países con grandes posibilidades turísticas puede modificar de manera importante el reparto del mercado mundial y, a la vez, obligar a adaptaciones y revisiones de los criterios actuales basados en países más estabilizados y con procesos mucho más consolidados.

En términos generales el impacto de estos factores se puede resumir de la siguiente manera:

Factores políticos

Si hablamos del entorno general se ha de señalar que el turismo representa un mercado altamente sensible a la incertidumbre, la gobernabilidad es el elemento clave de la competitividad: garantía de un entorno perfectamente claro y normado para las inversiones, consolidación de un sistema transparente que elimina la corrupción y, al mismo tiempo, seguridad física de las personas, especialmente los visitantes, y confianza en el

sistema policial/judicial. Al mismo tiempo, indicar la necesidad de simplificar los sistemas de acreditación y visado turístico y las políticas relacionadas con las normativas de mercado local y garantía para los consumidores que afectan de forma importante a los consumos turísticos.

Dentro del concepto de gobernabilidad se incluye el de la política de infraestructuras tanto de movilidad y transporte como de energía, agua telecomunicaciones y servicios y, especialmente de sanidad, elemento altamente sensible para los turistas y visitantes. Si, como se ha dicho, existe una estrecha relación entre microproducto turístico y producto "destino" es en este campo donde la interdependencia entre uno y otro es mucho más fuerte. Si no existe una política real de cooperación público-privada que asuma compromisos compartidos en el establecimiento y mantenimiento de estándares de calidad en este campo se hace difícil establecer una competencia razonable frente a destinos mucho más confortables y seguros en el sentido amplio de la palabra.

A partir de estos elementos básicos los restantes factores políticos se refieren a un entorno más proclive a la calidad: la propia calidad del servicio, el conocimiento del consumidor y el seguimiento de las reclamaciones.

Desde un punto de vista estrictamente empresarial el tratamiento del empleo estacional y una lógica fiscal que tenga en cuenta esta situación aparecen como factores importantes. Sin embargo, a efectos de costos y aprovechamiento de oportunidades hay otros elementos clave como la planificación y gestión urbanísticas. Del tratamiento del suelo depende la viabilidad, o no, de muchas inversiones, desde los alojamientos hasta las atracciones turísticas.

Para completar el entorno referido a los factores políticos se ha de indicar que las prácticas de éxito en Europa están íntimamente ligadas a la capacidad de integrar a los sectores público y privado en un proyecto común que obligue al primero a tener políticas específicas y diferenciadas para el turismo (desde los horarios de apertura y cierre de los comercios y actividades hasta la definición urbanística de distritos turísticos) y al segundo a plantearse que el éxito o fracaso de sus actividades depende de su capacidad de actuación y marketing y del compromiso empresarial que asuma y no tanto de las ayudas o soluciones que pretenda obtener del sector público.,

Factores económicos

Las coordinaciones (y, en algunos casos, integraciones) verticales y horizontales entre modos de servicio para ofrecer productos mucho más compactos y evitar desajustes parecen objetivos claros en el deseo de personalización y adecuación de los servicios.

Diversos factores inducen a plantear cambios en la



competitividad: por una parte la reducción de las comisiones ofrecidas por los grandes operadores de transporte dificulta la supervivencia de las agencias de viajes locales, tradicionales articuladoras de los servicios antes mencionados. Por otra, la fragmentación de la oferta y las dificultades de creación de consorcios favorece las presiones de los grandes operadores que muchas veces operan en política de "tierra quemada", explotando destinos sin invertir en su modernización hasta amortizar las inversiones que irán a otras zonas más atractivas. Dicho de otra manera, el ciclo de los productos turísticos se ha hecho más corto y la multiciplidad de oportunidades y la aparición constante de nuevos destinos favorece, como en los sistemas productivos, los desplazamientos de los centros de interés. Este proceso viene reforzado por el abaratamiento de los transportes y la aparición de líneas aéreas de bajo costo que reducen en gran escala el factor localización.

De ahí la necesidad de disponer en cada destino de sistemas claros de información y financiación para las pequeñas empresas, incluidas las microempresas, de manera a fijar productos turísticos distintos y que den un valor añadido al tradicional sol y playa que está perdiendo interés en la demanda turística.

Por otra parte, la exigencia de competitividad comporta disponer en los destinos de bases de datos de buenas prácticas compartidas y de sistemas estadísticos que permitan conocer mejor el tipo de cliente. El conocimiento del cliente y sus intereses se convierte en un elemento definitorio de la capacidad de competencia.

Factores medioambientales

La creciente tendencia de los consumidores europeos a tener en cuenta la conservación del medioambiente y los elementos de desarrollo económico local e inserción en las tradiciones conectados con el turismo pone en primer plano unos temas que hasta hace poco no figuraban en el mapa de intereses ni en la valoración de los factores de rentabilidad de las empresas turísticas. Se trata, por tanto, de introducir los factores medioambientales y éticos en las pautas de comportamiento empresarial y del destino como colectivo.

Entre los elementos de competencia a tener en cuenta, las encuestas nos muestran que la sensibilidad de la demanda es superior a la sensibilidad de la oferta (en Europa) y que, por tanto, nos enfrentamos a corto plazo a un tema de oportunidad (tiene un gran valor de marketing) y, a medio plazo un tema de exclusión es el de aquellas actividades que no ofrezcan una buena respuesta a la temática ambiental desde el uso eficiente de los recursos hasta los sistemas de clasificación y reutilización de residuos.

La creciente aparición de políticas públicas en defensa del entorno, incluso de prácticas fiscales e impositivas en la lógica

de que quien contamina paga, así como la presión contra las nuevas infraestructuras que destrazan el paisaje favorece la aparición de proyectos turísticos mucho menos densos integrados en el territorio quebrando tendencias anteriores.

Factores sociales

Todas las tendencias coinciden en la afirmación del cambio de mentalidad de los consumidores de turismo que se convierten en más informados, más activos y que buscan un valor añadido superior y más adaptado a sus deseos individuales. Lógicamente más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios en el sentido más amplio. Ello lleva como contrapartida la necesidad de recursos humanos más formados y con un nivel de profesionalidad elevada que va en contra de una cierta tendencia a disponer de mano de obra barata y poca dedicación a la formación de los recursos humanos en las empresas turísticas.



En el aspecto de los consumidores, la tendencia a sustituir las vacaciones de larga duración por diversos viajes distribuidos en el año es creciente o por viajes con diversas escalas disminuyendo la permanencia en un único sitio. Se trata menos de "escaparse" que de buscar nuevos elementos para enriquecer la vida personal. Ello permite comparar las distintas relaciones calidad/precio y la capacidad de repuesta de los distintos destinos y productos turísticos. El nuevo consumidor ha roto el mito de que la calidad es cara, dejando claro que la calidad es exigible a cualquier nivel de precio y está ligada a la profesionalidad y hacer bien las cosas.

El envejecimiento de la población europea supone un cambio en las expectativas de los destinos que deben acomodarse a una demanda con más poder adquisitivo, más tranquila, menos consumidora de noche, que pretende alejarse de los ruidos y que busca unos ciertos intereses culturales, y que en vez de "quemaduras solares" van con la ropa puesta. Ello pone en dificultades los destinos masivos orientados a públicos jóvenes consumidores de bar. El nuevo turista es más consumidor de restaurante que de bar, más espontáneo que previsible y que pretende ser diferente y no tanto buscar la seguridad en el grupo, ya que se trata de un turista más informado.

El crecimiento del turismo cultural y urbano, en estas circunstancias empieza a ser importante en Europa, diversas ciudades se están situando en "lo que hay que ver" y ofreciendo servicios imposibles de obtener en los tradicionales destinos ligados al sol y a la naturaleza en el sentido más amplio, ello conlleva la capacidad de adaptación de las empresas a una demanda más sofisticada, que precisa actividad más horas y que distribuye sus consumos de manera distinta (y que no es el tradicional turismo de negocios). También éste último además de los servicios tradicionales exige una fuerte adaptación de los alojamientos a las nuevas tecnologías tema considerado

importante en la elección de los mismos.

Los sistemas de formación profesional y de reciclaje de la mano de obra pasan en estas circunstancias a primer plano, como industria madura el turismo tiene establecidos sistemas de formación a todos los niveles y las exigencias pasan a ser mayores.

Obstáculos importantes son la estacionalidad y el rechazo de los jóvenes autóctonos a ejercer los puestos de trabajo de menor valor añadido. Los consorcios entre empresas permiten abordar con mayor facilidad esta problemática, por una parte estableciendo acuerdos con el sector público para regular las contrataciones en periodos discontinuos que permiten incorporar personal formado en temporadas anteriores, por otra creando sistemas generales de formación para incorporar a jóvenes de distintas tradiciones y experiencias a unas prácticas arregladas por códigos específicos relacionados con la calidad.

Factores tecnológicos y de innovación

El factor más importante a tener en cuenta es que internet se convertirá a muy corto plazo en un canal de ventas prioritario con las consecuencias ya citadas en la páginas anteriores. En Europa, frente a esta situación solamente la mitad de las empresas han incorporado Internet a sus actividades cotidianas y un menor porcentaje ha introducido cambios de orientación en su negocio como consecuencia de ello.

Planteado en términos internos la gestión basada en las TIC para la gestión interna y en las CRS/GDS (customer reservation Systems/Global distribution systems) empiezan a ser utilizadas no sólo por las grandes organizaciones y destinos con más capacidad organizativa y comercial sino también por las Pymes que encuentran sistemas de apoyo en Internet. Al mismo tiempo múltiples sistemas de información turística y de gestión de destinos están en el mercado y en la red, desde este punto de vista las tecnologías han significado un paso adelante en cuanto a la eficiencia interna y los sistemas de información y de gestión de transacciones. En cualquier caso no hay suficientes portales conocidos para introducir los factores de competitividad en las empresas más pequeñas y marginales.

El otro factor a considerar es la proliferación de atracciones turísticas basadas en la alta tecnología desde parques temáticos virtuales hasta la introducción de la virtualidad en los museos y centros culturales tradicionales. En algunos casos se combina la virtualidad en la red con la realidad física "in situ" combinando una simbiosis que permite atraer al mercado cada vez más creciente de los internautas.

En cualquier caso el nivel actual de utilización por parte de los consumidores es inferior a las capacidades teóricas lo que permite un periodo de adaptación a las empresas y actividades turísticas siempre que se tenga en cuenta de que no se trata

sólo de un cambio en la tecnología de cómo hacer las cosas sino de un cambio en la forma de hacer las cosas con consecuencias estratégicas de comportamiento y de exigencias.

En este artículo hemos planteado algunos de los elementos que se tienen en cuenta a la hora de plantear la competitividad en el sector turístico. En ellos los condicionantes económico-sociales del entorno son muy importantes y sobre todo, los factores de calidad y adaptación a las nuevas demandas de los clientes en un mercado en expansión pero maduro y conocido y en el que el crecimiento de la oferta empieza a ser superior al de la demanda y que, por tanto, precisa de decisiones estratégicas compartidas por el sector público y privado para continuar desarrollando uno de los sectores que más influye en el desarrollo económico y social de los países.

Manuel de Forn

Ingeniero Industrial, Escuela Técnica de Ingenieros Industriales de Barcelona. Después de diversas actividades en la empresa privada en el campo de la organización y la informática, en 1973 ingresó en el Ayuntamiento de Barcelona donde desarrolló diversos cargos y funciones entre los cuales, el de Director de Información y Organización (1982-88) y el de Comisionado del Ayuntamiento de Barcelona para el Plan Estratégico Económico y Social.

Es Director del mercado de las Administraciones Públicas y de la oficina de Barcelona de la empresa SOCINTEC S.A. Anteriormente, había sido Director General de GFE associats, SA de 1995 a 2001, Consejero Delegado de TUBSA, de 1992 a 1995.

Ha sido profesor invitado de diferentes cursos sobre gestión pública y participación estratégica de ciudades y territorios en Madrid, Milán, Barcelona, Río de Janeiro, Praga, Lisboa, Pittsburg, Gdansk y Moscú,.

El 1992 recibió la Medalla Barcelona'92 por su participación en la transformación de Barcelona con motivo de los Juegos Olímpicos.

entorno@coparmex.org.mx

