

## COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LA NUEVA ERA DEL TURISMO

Eduardo Fayos-Solá \*

### 1. INTRODUCCIÓN

Tras varias décadas de rápido crecimiento cuantitativo, *la industria turística se encuentra en un momento crucial de su desarrollo* donde las cuestiones de rentabilidad privada y social son cada vez más perentorias y exigen el logro de *competitividad* en productos y regiones turísticas en un contexto de *creciente preocupación por los impactos sociales, económicos y medioambientales del turismo*.

Las políticas turísticas empresariales y públicas han centrado sus esfuerzos durante décadas en la *maximización de los ingresos* y aun, en ocasiones, en el mero aumento del número de visitantes. Ello respondía, sin duda, a una búsqueda de rentabilidad en *economías de escala* con el objetivo derivado de lograr la mayor cuota de mercado posible en un entorno de demanda poco segmentada. Los efectos negativos —medioambientales o sociales— del turismo eran frecuentemente ignorados o minusvalorados.

### 2. LA NUEVA ERA DEL TURISMO

En la década de los ochenta asistimos, sin embargo, a una profunda transformación del paradigma de funcionamiento de la industria turística respondiendo a profundos cambios tecnológicos y socioeconómicos en los mercados turísticos. La *Nueva Era del Turismo (NET)* se caracteriza fundamentalmente por la *supersegmentación* de la demanda, la *flexibilidad* de la oferta y la distribución y la búsqueda de rentabilidad en la *integración diagonal* y consiguientes economías de sistema en lugar de las economías de escala.

En un *sistema de producción masiva* de productos turísticos como el que ha prevalecido durante las últimas décadas, la única opción que tenía el cliente era consumir productos totalmente estandarizados y, por consiguiente, muy rígidos. Sin embargo, el *nuevo paradigma NET* debe permitir al sector turístico ofrecer productos que se adapten a unas necesidades de demanda cada vez más complejas y diversas y que sean

\* Profesor del Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Valencia. Presidente del Instituto Europeo para la Calidad del Turismo.

competitivos en términos de precios con los productos estandarizados.

La *supersegmentación de la demanda* exige un conocimiento profundo del mercado que permita identificar los *clusters* de características y necesidades del consumidor. El conocimiento de estos *clusters* permitirá a la empresa turística desarrollar aquellos productos en los que la organización puede obtener una mayor ventaja competitiva y ponerlos en mercado en condiciones eficientes de comunicación y distribución.

Otro de los elementos que mayor relevancia tiene en el NET es la *flexibilidad*, ya que puede facilitar la adaptación de la empresa a las nuevas exigencias de la demanda. Esta característica se manifiesta en varios aspectos: flexibilidad en la organización y en la producción y distribución de los productos turísticos, flexibilidad en el sistema de reservas, de compra y de pago y flexibilidad en las formas de consumo del producto turístico. Para ello es fundamental el concurso de las nuevas tecnologías y, en particular, la extensión y desarrollo de los nuevos sistemas de información turística.

El último de los elementos básicos del NET es la *integración diagonal*. Frente a la integración vertical y horizontal que caracteriza al paradigma de producción masivo-estandarizada, éste es un proceso por el que la empresa turística se desarrolla y compete no en una única actividad, sino en un marco más amplio, buscando la rentabilidad sobre la base de *economías de sistema* mediante la profundización y la obtención de sinergias entre diferentes productos.

### 3. COMPETITIVIDAD Y TURISMO SOSTENIBLE

En definitiva, el escenario de la industria turística para los próximos años está inmerso en un *nuevo mapa competitivo* en el que las empresas del sector turístico deben competir también con empresas procedentes de otros sectores. Para ello es necesario adaptar plenamente sus productos a las nuevas necesidades del mercado.

Así, los objetivos de la política turística han ido evolucionando y centrándose en el *logro de competitividad* tanto para las empresas como para las regiones turísticas. Las importantes inversiones —privadas y públicas— necesarias para alcanzar rentabilidades turísticas deben encontrar justificación en la mejora de la competitividad; por ejemplo, *la capacidad de mantener beneficios totales (privados y sociales) iguales o superiores a la media de la industria de forma sostenible*.

Es por ello que este nuevo enfoque de la política turística implica también una integración del concepto, objetivos e instrumentos del denominado *turismo sostenible*. Si por turismo sostenible se entiende un subconjunto de actuaciones de la política turística empresarial y administrativa destinado a garantizar el mantenimiento de biodiversidad y autenticidad cultural, no cabe duda de que ello contribuye a la competitividad de las regiones turísticas, vía mayor calidad de la experiencia turística y, por consiguiente, mayor satisfacción y fidelidad de los clientes.

#### 4. COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA: EL PAPEL DE LA CALIDAD

Pero más allá de esta reorientación de las políticas turísticas hacia la competitividad *subyace la cuestión de la eficiencia en actuaciones y programas*, es decir, de la adopción de métodos y procedimientos que garanticen un óptimo ratio *input* (inversiones, reorganización...) / *output* (competitividad).

Diversos enfoques del concepto de *competitividad* han intentado explicitar las variables independientes que influirían en el logro o mejora de esa competitividad. El modelo del Instituto Económico Mundial-IEM (*World Economic Forum*) identifica la competitividad con la habilidad de un país para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación con sus competidores. El enfoque del IEM permite distinguir entre *ventaja comparativa*, dependiente de factores tales como recursos naturales (clima, paisaje...) o recursos energéticos, y *ventaja competitiva*, relacionada con su infraestructura, la habilidad de gestión, la cualificación de su fuerza laboral, las políticas gubernamentales, etc., factores todos ellos capaces de producir valor añadido a los recursos disponibles. El modelo de competitividad IEM es, sin embargo, poco adecuado para la política turística por su carácter excesivamente macro y estático.

Por ello, diversas formulaciones recientes de la política turística (Australia, Canadá, España) han hecho uso del *modelo de competitividad de Porter*, bien conocido por su utilización en planes de política industrial. Porter hace depender las variaciones

en competitividad de cuatro macrovariables: 1) *las condiciones de los factores productivos* —recursos humanos, mercado de capitales, infraestructuras y equipamientos, tecnología disponible, etc.—; 2) *las condiciones de la demanda* —una clientela cercana de gran exigencia estimulará el perfeccionamiento de productos y servicios y la eficiencia empresarial—; 3) *las características de las industrias conexas* —la presencia de industrias complementarias permite una interacción rápida y constante que desarrolla el intercambio de ideas e innovación y facilita la especialización empresarial—, y 4) *las características relativas a la estructura del sector* —el grado de competencia en un determinado sector y las condiciones del marco institucional condicionan el ritmo de creación y desaparición de empresas, así como la organización y gestión de las mismas.

*El modelo de Porter ha sido extremadamente útil en el refinamiento cualitativo de la política turística*, permitiendo lograr un elevado grado de consenso entre Administraciones y empresas turísticas sobre las grandes líneas de dicha política. Carece, sin embargo, de especificidad turística y de capacidad de cuantificación de los resultados esperables, es decir, tiene utilidad reducida para políticas turísticas desarrolladas, donde es importante la estimación de la eficiencia comparada de actuaciones o programas opcionales y de la rentabilidad privada o social de las inversiones consideradas.

Sólo la especificación de la función de competitividad puede permitir ese tipo de estimaciones. *Ritchie y Crouch han pro-*

*puesto un modelo cuantitativo para el análisis de la competitividad de un destino turístico en contraposición con los dos modelos anteriores, mucho más genéricos.*

El modelo asume que un programa de gestión, planificado e implementado correctamente, puede servir para mejorar la competitividad de una zona turística. Para llevar a cabo dicho programa, la información se convierte en herramienta fundamental en la que sustentar la toma de decisiones, referidas a la actuación sobre variables en la función de competitividad. El modelo identifica la función básica y sus componentes de forma que se puede acometer la medición de las variables independientes y sus parámetros (coeficientes técnicos) y, por tanto, la competitividad del destino turístico.

La aplicación de este modelo de competitividad turística a regiones específicas permitiría establecer índices de competitividad con comparabilidad intertemporal e incluso interespacial, es decir, *posibilitaría por vez primera una política turística cuantitativa.*

La *metodología de la calidad total (TQM)* está llamada a desempeñar un papel clave en esta Nueva Era del Turismo y en esta política turística cuantitativa. En efecto, las funciones de competitividad del tipo Ritchie-Crouch antedichas —*función de competitividad turística de Calgary*— incluirán centenares de variables independientes aun en el caso de productos turísticos relativamente simples. El problema metodológico de establecer los coeficientes técnicos y los niveles de optimización de dichas variables sólo se resuelve con aplica-

ción de la TQM. La metodología de la calidad total nos permite, en efecto, hallar qué importancia relativa tiene cada variable en la satisfacción del cliente, por ejemplo, la calidad percibida, ya se trate de clientes finales (turistas) o intermedios en el proceso de producción del servicio turístico o de la experiencia turística integral.

La figura 1 muestra esta interrelación entre competitividad y calidad. El uso de funciones de competitividad de Calgary, donde se haya logrado especificar las variables, sus parámetros y los niveles óptimos de las mismas gracias a la aplicación de metodología de la calidad total —y, en su caso, de reglamentación normalizadora de la calidad— permitiría *pasar del modelo cualitativo tradicional de competitividad a un nuevo modelo cuantitativo.* Ello, a su vez, posibilitaría: 1) establecer índices de competitividad, 2) analizar resultados de políticas o acciones alternativas y 3) analizar la eficiencia de medidas concretas. La *Nueva Política Turística* añadiría a lo anterior el desarrollo de métodos e instrumentos de toma de decisiones público-privadas y análisis de rentabilidad social (tipo análisis coste-beneficio) aplicables específicamente al turismo, que facilitarían a su vez la asignación de actuaciones e inversiones al sector público o privado con criterios de eficiencia.

## 5. CONCLUSIONES: UNA NUEVA POLÍTICA TURÍSTICA

Como conclusión, la figura 2 ilustra cómo *la Nueva Política Turística permite responder algunas de las cuestiones más importantes a que se enfrentan hoy los to-*

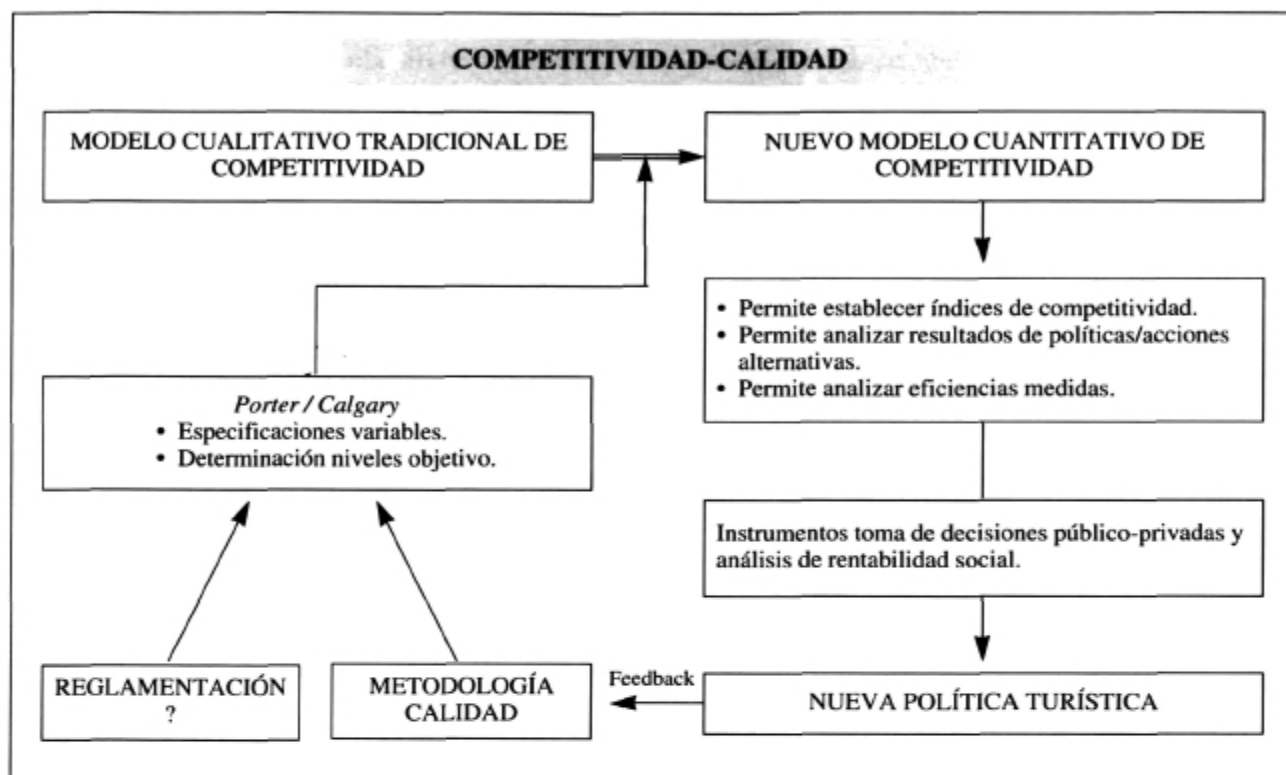


Figura 1. Competitividad y calidad en la NET

**NUEVA POLÍTICA TURÍSTICA CONCLUSIONES**

PROBLEMA	ENFOQUE
Definición operativa de competitividad.	Especificación variables objetivo Porter/Calgary para cuantificación.
Establecer coeficientes técnicos y nivel de optimización variables clave de competitividad.	Investigación mercado metodología de la calidad. Detección de brechas con clientes internos y externos.
Establecer métodos eficientes en el servicio turístico (sistemas abiertos).	Metodología de la calidad total.
Establecer métodos eficientes para el desarrollo y gestión de destinos/regiones turísticos (sistemas cerrados).	Uso de instrumentos para el análisis de rentabilidad en presencia de externalidades (p. ej., ACB) y metodología calidad.

Figura 2. Competitividad y calidad en la NET

*madores de decisiones con responsabilidades en la actividad turística.* Así, la definición operativa de competitividad, la determinación de la importancia relativa de cada variable que interviene en la competitividad, la eficiencia en la producción de servicios turísticos y el desarrollo y gestión integral de regiones o *macro-resorts*. Como se ha expuesto anteriormente, los avances en funciones de competitividad cuantificables, unidos a la aplicación de instrumentos de análisis de rentabilidad social y, sobre todo, a la metodología de la calidad total en su aplicación específica al turismo permiten empezar a dar respuesta adecuada a esas cuestiones.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BARBIER, E. (1987): "The Concept of Sustainable Economic Development", *Environmental Conservation*, vol. 14, pp. 101-110.
- BOO, E. (1990): *Ecotourism: The Potentials and Pitfalls*, WWF-US, Washington DC.
- BUTLER, R. W. (1990): "Alternative Tourism: Pious Hope or Trojan Horse", *Journal of Tourism Research*, vol. 28 (3), pp. 40-45.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1991): "Una estrategia turística para los noventa", *Agentravel* (31).
- FAYOS-SOLÁ, E., Ed. (1992): "Turismo", *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics*.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1994): "The Strategic Role of Trade Fairs in the New Age of Tourism", *Tourism Management*, vol. 15 (1).
- JENNER, P., y SMITH, C. (1992): "The Tourism Industry and the Environment", Special Report 2453, *The Economist Intelligence Unit*.
- JONES, A. (1992): "Is There a Real 'Alternative' Tourism", *Tourism Management*, vol. 13 (1), pp. 102-103.
- KLEINER, P., y PATZAK, H. (1990): "The Making of Tourism Policy from a Base of Social Economics", unpublished paper, *Tourism Policy Forum*, The George Washington University.
- MICYT (1992): *Futures: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.
- OAKLANDS, J. S. (1993): *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- OMT (1990): *Previsiones del turismo mundial hasta el año 2000 y Después*, por ENZO PACI, Organización Mundial del Turismo.
- POON, A. (1989): "Competitive Strategies for a New Tourism", en *Progress in Recreation and Hospitality Management*, vol. 1, pp. 91-102.
- PORTER M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press, Londres.
- RITCHIE, I. R. B., y CROUCH, G. I. (1993): "Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis", unpublished paper, *World Tourism Education and Research Centre*, The University of Calgary.
- ZEITHALM, V. A.; PARASURAMAN, A., y BERRY, L. L. (1990): *Total Quality Management in Services*.