

## COMPETITIVIDAD Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA: CONSIDERACIONES PARA LA MEJORA COMPETITIVA

MARÍA DEL MAR RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ / MANUEL GUIADO TATO  
Departamento de Organización de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Vigo

*Recibido:* 25 de junio de 2001

*Aceptado:* 25 de noviembre de 2002

---

**Resumen:** El turismo se ha ido revelando como una actividad capaz de dinamizar la economía de un país debido principalmente a los efectos multiplicadores que produce en la renta nacional. En el caso español, se ha convertido en uno de los sectores que más contribuye al PIB. No obstante, no todas las zonas geográficas contribuyen en la misma medida a la economía, y, de hecho, Galicia no ocupa un lugar muy destacado a pesar de las grandes potencialidades que se le reconocen. Por ello, resulta necesaria una redefinición de su estrategia colectiva que le permita explotar sus ventajas comparativas, transformándolas en ventajas competitivas, buscando la consecución de su sostenibilidad en el tiempo. En el presente artículo se realizará un análisis estratégico del sector en Galicia y se estudiarán las variables causales de la competitividad internacional que tradicionalmente se agrupan en tres grandes bloques: país, sector y empresa. Con base en este análisis se expondrán algunos aspectos que se deberían tener en cuenta para mejorar la situación de las empresas turísticas gallegas que redunde en una mejor posición competitiva del destino en general.

**Palabras clave:** Turismo / Competitividad / Estrategia / Ventajas competitivas / Destino turístico / Mejora competitiva.

### COMPETITIVENESS AND STRATEGIC ANALYSIS OF THE TOURIST SECTOR IN GALICIA: CONSIDERATIONS TO IMPROVE COMPETITIVENESS

**Abstract:** Tourism has become an activity capable to encourage the country economy due, mainly, to the multipliers effects that produces in the national income. In the spanish case, it has become in the sector which contributes more to GDP. Although, not all geographic areas contribute in the same way to economy, and, in fact, Galicia don't hold an outstanding place, in spite of great potentials recognized. Because of that, it is necessary a redefinition of its collective strategy which permit that the destination exploit comparative advantages, converting them in competitive, searching their durability. In the present paper we will carry out a strategic analysis of this sector in Galicia, studying international competitiveness variables that, traditionally, are: country, sector and firm. Based on this analysis, it will be exposed several aspects that would be taken into account in order to improve firms position that redundan in a better competitive position of destination.

**Keywords:** Tourism / Competitiveness / Strategy / Competitive advantages / Destination / Competitive improvement.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha convertido en pocos años en uno de los sectores de actividad fundamental del desarrollo social y económico de muchos países y ha influi-

do de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general, y en la española en particular.

Por otra parte, el turismo se ha ido revelando en multitud de áreas geográficas como un motor importante de desarrollo económico debido a lo que se dado en denominar el efecto multiplicador del gasto turístico, que ha sido ampliamente estudiado desde un punto de vista macroeconómico<sup>1</sup>. De hecho, se puede constatar que aquellas zonas que han optado por una especialización y desarrollo de esta actividad presentan un elevado nivel de renta por habitante.

Sin duda, este efecto multiplicador, unido a la generación relativamente sencilla de divisas con las que hacer frente a los déficits comerciales de las balanzas de pagos, impulsó a numerosos países a arbitrar una serie de medidas para que se produjese un despegue de esta actividad, principalmente a partir de la Segunda Guerra Mundial. España no fue ajena a esta tendencia y, de hecho, se muestran claros signos de voluntad política a principios de la década de los años cincuenta con la creación del Ministerio de Información y Turismo.

Esta fuerte voluntad política, unida a los abundantes recursos turísticos de los que dispone España, provocan que en la segunda mitad del siglo XX el turismo constituya una actividad estratégica y fundamental de la economía española, afirmación que se asienta sobre los tres pilares siguientes: la importante contribución del turismo al PIB, la abundante contribución al nivel de empleo y el haberse convertido en el soporte básico de la balanza de pagos (Vera y Marchena, 1996, p. 387).

Aunque en España se ha producido un fuerte desarrollo de la actividad que lo ha convertido en el sector con mayor contribución a la producción nacional, no ocurre lo mismo en el caso gallego. Así, en el año 1998 Galicia recibía tan sólo un 4% del total de visitantes extranjeros y un 6,3% del total de turistas españoles, muy por debajo de los grandes destinos turísticos: Andalucía, Cataluña, Baleares, Madrid y la Comunidad Valenciana (tabla 1).

No obstante, la mayor parte de los trabajos<sup>2</sup> que se han realizado en Galicia sobre el sector señalan las grandes potencialidades que posee, no sólo en el modelo tradicional de sol y playa sino también en el desarrollo de otros productos más activos, integrados por recursos naturales, históricos y culturales que, por otra parte, son los que están protagonizando un mayor incremento en nuestros días.

Por ello, resulta necesario una redefinición de la estrategia colectiva de Galicia, que repercutirá en las estrategias individuales de sus empresas, y que le permita el aprovechamiento de las ventajas comparativas, convirtiéndolas en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A tal efecto, resulta necesario partir de la realiza-

---

<sup>1</sup> Numerosos autores han trabajado sobre este tema. Destacamos los trabajos de Archer (1977), Bull (1994, 1996) y Figuerola (1985), éste último en el ámbito nacional.

<sup>2</sup> En este sentido destacan el Plan Económico y Social de Galicia (1993-96) y el Plan Estratégico de Galicia (2000-2006).

ción de un análisis de la competitividad de la actividad en la zona, para lo cual se expondrán, en primer lugar, los aspectos genéricos de la competitividad del sector turístico y, posteriormente, realizaremos una aplicación al caso gallego.

**Tabla 1.-** Participación de cada comunidad autónoma en el número de visitantes extranjeros y nacionales, 1998

COMUNIDAD AUTÓNOMA	PARTICIPACIÓN VISITANTES NACIONALES	PARTICIPACIÓN VISITANTES EXTRANJEROS
Andalucía	19,4	19,7
Cataluña	13,2	16,3
Madrid	11,0	11,0
Castilla y León	8,6	5,8
Comunidad Valenciana	8,5	7,3
GALICIA	6,3	4,0
Aragón	4,8	3,0
Castilla - La Mancha	4,2	2,9
Canarias	3,8	6,7
País Vasco	3,8	2,9
Baleares	3,7	12,3
Asturias	3,0	1,8
Extremadura	2,9	1,8
Cantabria	2,3	1,5
Murcia	2,1	1,3
Navarra	1,2	0,8
La Rioja	1,0	0,7
Total	100,0	100,0

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

## 2. EL SECTOR TURÍSTICO: CARACTERÍSTICAS Y PECULIARIDADES

Para la realización de dicho análisis, hay que tener presente cuestiones específicas que convierten este sector en un sector especial, debido a sus peculiaridades. Algunas de éstas se derivan de la dificultad que entraña su definición como sector de actividad económica<sup>3</sup>. Para hacerlo habría que definir al turismo como un producto, o como una serie de ellos, susceptibles de comercialización y medición, lo que puede hacerse si identificamos con claridad quién es el comprador (consumidor turístico), qué es lo que está comprando (producto turístico) y cuáles son las co-

<sup>3</sup> El profesor Figuerola (1985) argumenta que la dificultad de estudiar el turismo se deriva de que puede ser considerado a la vez como fenómeno económico y social, como sector económico, como industria de servicios y como actividad social y económica. Asimismo, la Secretaría de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (1971) señaló que no es posible elaborar un concepto formal del sector turístico, pero se concibe, en líneas generales, como el conjunto de actividades industriales y comerciales que producen bienes y servicios consumidos total o parcialmente por visitantes extranjeros o por turistas nacionales.

nexiones industriales que consiguen que este producto llegue al "mercado turístico", en contraposición con cualquier otro mercado.

Por ello, destacamos la dificultad que entraña la formulación de una correcta definición de empresa turística, ya que se deberían utilizar dos parámetros: la función que cumplen sus productos, y el mercado al que van dirigidos. Un porcentaje significativo de empresas son habitualmente catalogadas como "turísticas" por la actividad que realizan, aunque ofrecen sus productos también a los residentes. Se suele considerar, no obstante, que la unidad de producción turística –empresa turística– es aquella que desempeña una posición en el proceso de satisfacción de las necesidades de los consumidores turísticos a través de la configuración de productos turísticos dentro de un destino<sup>4</sup>.

Por otra parte, hay que destacar la inexistencia de una relación biunívoca entre los oferentes y los demandantes turísticos. Así, mientras que los primeros se ocupan de proporcionar algún componente del producto, la visión de los segundos es más global, exigiendo productos completos y asumiendo que si algún componente del producto falla o no cumple las expectativas esperadas, ese error se transmitirá a todo el sistema, afectando a algunos oferentes que no han podido hacer nada por evitarlo.

Por ello, los productos pueden ser considerados tanto en sentido vertical como horizontal (Middleton, 1994, p.78). Serían verticales cuando se refieren a cada uno de los servicios específicos organizados en torno a las necesidades y a los deseos del público objetivo; y horizontales cuando se consideran bajo la óptica de la demanda, es decir, un conjunto de productos verticales. Middleton (1994) asume que la forma correcta de entenderlos es ésta última, extendiendo el concepto producto a todas las actividades que tienen lugar desde la realización de una reserva hasta cualquier contacto posterior a la entrega y consumo de ese producto, ampliando la unidad de análisis desde la empresa al destino turístico.

Junto a esta problemática se debe tener en cuenta la naturaleza intangible de los servicios turísticos, la simultaneidad de la producción y del consumo, la imposibilidad de almacenamiento de los productos, el desfase temporal que puede existir entre el momento de la compra y el de consumo, la subjetividad y la rigidez (Valls, 1996, pp. 217-218), a lo que debe añadirse el fenómeno de la estacionalidad<sup>5</sup>.

Estas propiedades introducen aspectos diferenciados en la comercialización de estos productos con respecto a los industriales, ya que los servicios tienden a producirse en tiempo real, los clientes participan de forma activa en la creación del producto, se complica su valoración en cuanto a riesgos y costes y, finalmente, existen dificultades para garantizar su calidad.

---

<sup>4</sup> A pesar de ello, los datos estadísticos suelen recoger como empresas turísticas aquellas cuyas actividades van dirigidas típicamente a los turistas, al ser éstos más fáciles de obtener.

<sup>5</sup> El fenómeno de la estacionalidad es más un problema de demanda que una característica del producto en sí, aunque no cabe duda que produce importantes perturbaciones de subutilización y sobreutilización de la infraestructura turística y de que repercute negativamente sobre la rentabilidad de las empresas turísticas.

### 3. LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TURÍSTICA

La competitividad en el sector turístico se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes –extranjeros o nacionales–, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costes de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su coste de oportunidad.

Tradicionalmente, de cara a facilitar el estudio de la competitividad empresarial de forma genérica, se suelen agrupar sus variables causales en tres grandes bloques: los factores derivados del país en el que se localiza la empresa, los derivados del sector en que opera y los internos a la propia empresa. No obstante, esta visión aditiva resulta un tanto simplista, en la medida en que parece olvidarse de los efectos sistémicos y sinérgicos que se pueden producir entre los tres niveles citados (Salas, 1993, p. 381). Por ello, la utilización de este esquema parece adecuada siempre y cuando se intente dar una visión global al problema y no quedarse simplemente en una mera enumeración de factores causales de la competitividad.

En una aproximación inicial al primer grupo de factores *ex-ante* –los referidos al país– se puede hacer descansar los fundamentos de la competitividad de las empresas turísticas en la teoría de las ventajas comparativas<sup>6</sup>. Según ésta, se ha puesto un especial énfasis en las diferentes dotaciones de recursos de cada país para explicar la especialización en determinados tipos de actividades. No obstante, establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural condena a la desaparición de esas ventajas, cuando otros destinos pueden articular su oferta basándose en idénticos o similares recursos. Además, este enfoque presenta una visión demasiado estática del problema, ya que ignora la existencia de procesos de mejora o aprendizaje que afectarían a la dotación inicial de recursos.

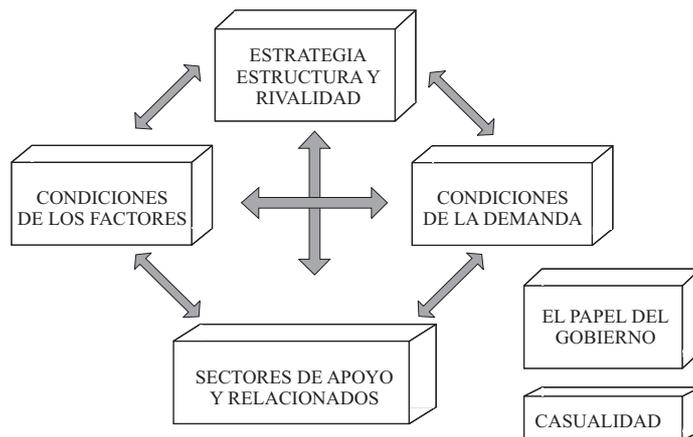
En esta línea de investigación se enmarca la denominada teoría de la competitividad estructural, a partir de la cual se pretende explicar la capacidad de las empresas por una determinada serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica del gobierno, que acaban induciendo un resultado que es fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno (Camisón, 1998, p. 425). En este sentido, destaca la aportación del profesor Porter (1990) quien, en su modelo del diamante de la competitividad, relaciona el éxito de una empresa con una adecuada dotación de recursos (básicos y avanzados); una demanda sofisticada con la presencia de sectores afines y relacionados y con la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa (figura 1). En su estudio introduce la idea de *cluster* como “...un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto,

---

<sup>6</sup> El principio de la ventaja comparativa, basado en el comercio internacional, se remonta a la obra de D. Ricardo (1817). Este principio sostiene que el comercio es beneficioso entre dos países cualesquiera donde exista una ventaja comparativa en la producción eficiente de cualquier bien de un país sobre el otro, sin tener en cuenta la ventaja absoluta.

unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter, 1999, p. 205), convirtiéndose en el segmento estratégico al nivel del cual tiene lugar la competencia.

**Figura 1.-** El diamante de la competitividad de M. Porter



FUENTE: Porter (1990).

Porter, aunque en el primer estudio que realiza sobre la ventaja competitiva de las naciones no analiza el sector turístico como tal, ha trabajado ampliamente este sector a través de su equipo Monitor, adaptando su modelo a territorios más específicos y delimitados como es el caso de los destinos turísticos (clusters turísticos)<sup>7</sup>. Esto no significa que haya modificado su teoría, sino que lo que Porter pretende estudiar son las naciones, y éstas presentan en el ámbito internacional un cierto carácter local en el sentido de su homogeneidad. No obstante, dada la relación que existe en el sector entre los recursos naturales y los factores de atracción de un destino, así como su heterogeneidad en una nación y su intransferibilidad, tiene más sentido hablar de núcleos turísticos más homogéneos y restringidos geográficamente.

Por todo ello, para que una empresa turística tenga éxito, puede, en primer lugar, aprovecharse de las ventajas que le reporta estar situada en un destino considerado como competitivo. A su vez, no hay que olvidar que será precisamente la competitividad de las empresas lo que aumenta la competitividad del destino. Por lo tanto, lo que podríamos considerar la causa del asentamiento de empresas del sector en un destino (competitividad del destino) se convierte en el efecto derivado de que en ese destino existan empresas competitivas.

<sup>7</sup> En este sentido destaca el trabajo *Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, realizado por Porter y su equipo Monitor para el Departament de Comerç, Consum i Turisme de la Generalitat de Catalunya en el año 1992.

En la década de los años noventa, y basándose en esta línea de investigación, se han intentado ofrecer múltiples modelos de competitividad de destinos turísticos entre el que podríamos destacar el de Crouch y Ritchie elaborado en el año 1997. Según este modelo (figura 2), la competitividad dependerá principalmente de la presencia de dos tipo de factores –los de atracción y los de soporte y recursos–, a los que se debe añadir la existencia de una dirección del destino y tener presente las restricciones a las que se enfrenta.

**Figura 2.-** El modelo de la competitividad de Crouch-Ritchie



FUENTE: Crouch-Ritchie (1997).

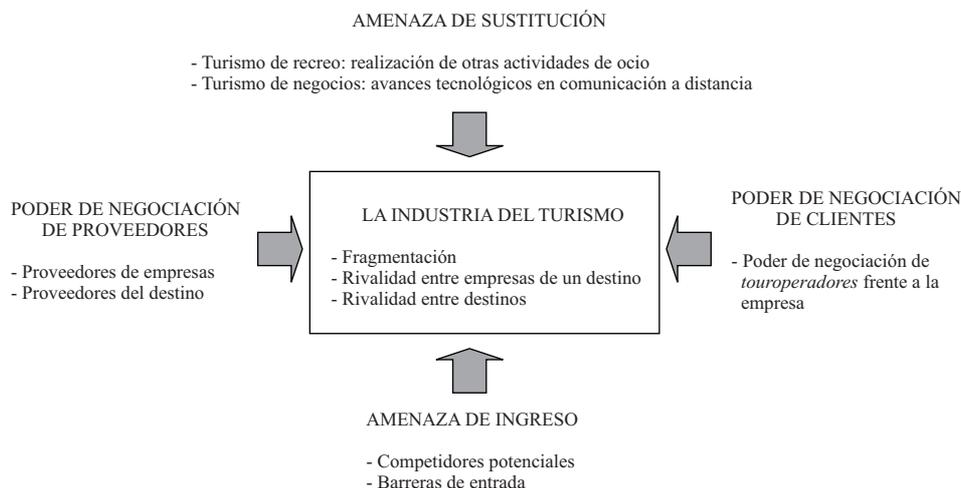
Así, dentro de los factores de atracción se destacan las siguientes categorías: fisiografía, cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura. Estos son el núcleo básico del modelo y conforman los elementos primarios del atractivo del destino. Por ello, la existencia de estos factores se convierte en condición necesaria pero no suficiente en la consecución del éxito competitivo de un destino. Resulta necesario, además, la presencia de una serie de factores que facilitan el desarrollo turístico, como son los recursos de soporte, y los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad.

No obstante, para asegurar el éxito del destino es necesario implementar una dirección coherente de éste; es decir, desarrollar todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte, adaptándolos a las restricciones del destino (seguridad, coste y distancia con los países de emisión).

Otra línea de investigación, posterior a la aproximación del efecto país, está enmarcada dentro de la economía industrial. Ésta coloca las fuentes de la ventaja

competitiva en la habilidad para identificar y explotar imperfecciones de mercado, de tal forma que la competitividad empresarial se determina a través del análisis de las características estructurales de sus mercados. En este sentido, destaca la formulación del profesor Porter (1980, 1985) de su teoría de la ventaja competitiva, según la cual el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, que se refiere a la posición relativa que la empresa ocupe en el mercado, y del efecto industria, que recoge la influencia de las características estructurales del sector, poniendo un especial énfasis sobre este último. Su mayor contribución ha sido sistematizar las fuerzas competitivas de una industria que determinan el comportamiento y los resultados de la empresa. Éstos serían el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de clientes e intermediarios, la amenaza de ingreso, la amenaza de sustitución y la rivalidad existente entre los competidores (figura 3).

**Figura 3.-** El modelo de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter



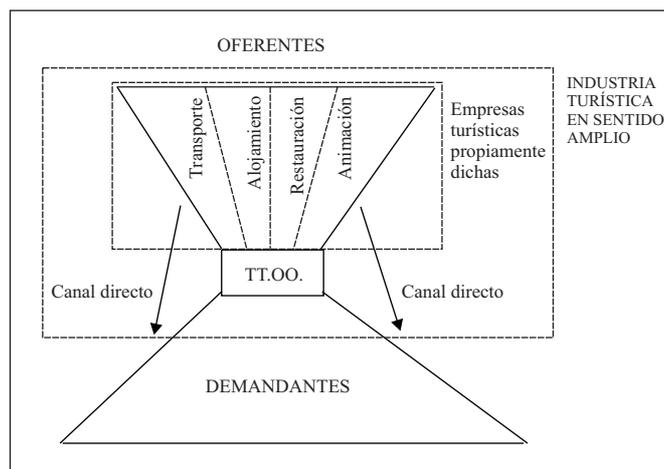
FUENTE: Adaptado de Porter (1980).

Se puede constatar que el grado de rivalidad en sentido amplio, que vendría determinado por la combinación de esas cinco fuerzas, va en aumento en el sector turístico como consecuencia de las siguientes circunstancias: existe una multiplicidad de formas de cubrir las necesidades de ocio y de cultura; la posibilidad de entrada en el sector es muy elevada, dadas las exiguas barreras de entrada existentes y la alta rentabilidad que ofrece; el alto poder de negociación de los proveedores, dada la especificidad de los servicios y su caducidad; y la propia rivalidad dentro del sector.

En todo caso, los peligros a los que se enfrentan las empresas se ven incrementados por el gran poder de negociación que tienen sus clientes e intermediarios, de-

bido a la configuración de un tipo de mercado imperfecto por la fuerte atomización de la oferta existente, cuya desunión se traduce en una sensible debilidad ante las formulaciones y exigencias de la demanda (figura 4).

**Figura 4.-** La configuración de un mercado imperfecto debido al elevado poder de negociación de los proveedores



FUENTE: Elaboración propia.

No obstante, sin despreciar las ventajas país y ventajas sector que una nación aporta a sus empresas, estas teorías no llegan a explicar por qué unas empresas tienen más éxito que otras aún operando en el mismo entorno. Es necesario, pues, introducir un último nivel de análisis centrado en el análisis interno de la empresa ya que el papel de éstas se considera decisivo, en última instancia, en el estudio de su competitividad. La mayor aportación en esta línea corresponde, sin duda, a la teoría de los recursos y capacidades<sup>8</sup> (Mahoney y Pandian, 1990; Peteraff, 1990; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991), que argumenta que las diferencias de éxito competitivo las provocan factores internos de la empresa.

Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores, y que, al ser movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. La empresa deberá, entonces, desarrollar su propia combinación de recursos para explotarlos conjuntamente con el ánimo de generar una renta sostenible

<sup>8</sup> Esta teoría, al explicar el éxito competitivo, parte de la definición de empresa como un conjunto de recursos y capacidades, a la vez que investiga cuáles son las fuentes de ventajas competitivas, lo que permite justificar la formulación de determinadas estrategias empresariales o forma de saber competir en su entorno. Realmente se podría dividir en dos teorías (la *teoría de los recursos* y la *teoría de las capacidades*), aunque presentan evidentes interrelaciones (Bueno, 1995, p. 38).

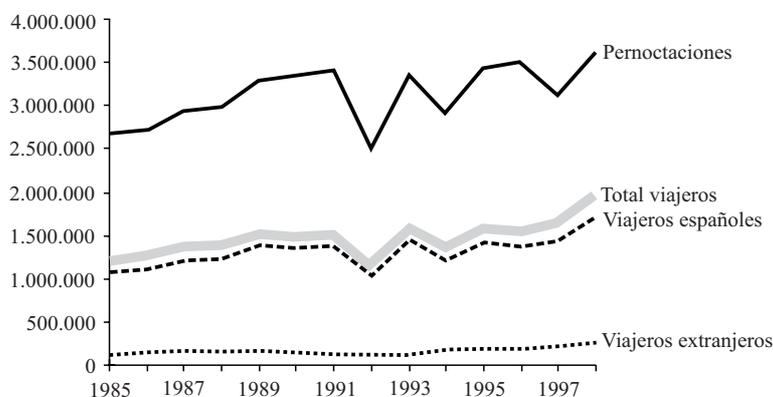
a largo plazo que no sea apropiable por los propietarios de los recursos (Fernández, 1995, p.12).

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Una vez estructurado un marco teórico sobre las causas *ex-ante* de la competitividad, vamos a centrar el estudio en un ámbito geográfico restringido, como es el caso del destino Galicia. Para ello partiremos de una descripción del sector a través de los datos agregados y desagregados de la correspondiente oferta y demanda turística.

Por lo que se refiere a la demanda, y observando las cifras en el largo plazo<sup>9</sup>, podemos constatar en el gráfico 1 una tendencia estable al alza, aunque con un incremento, en todo caso, inferior a la media nacional. La excepción a esta tendencia la encontramos en el año 1992 que se manifiesta, por lo que se refiere al turismo, como un mal año ya que decrece tanto el número de viajeros como el de pernoctaciones, sobre todo en el caso del turismo nacional. Una de las explicaciones que se puede ofrecer a este fenómeno es el desplazamiento de una gran parte del turismo estatal hacia dos grandes acontecimientos que tuvieron lugar en España en ese año: los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Mundial de Sevilla.

**Gráfico 1.-** Evolución del número de viajeros y de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Galicia



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Galego de Estatística.

<sup>9</sup> Hemos excluido del análisis los datos correspondientes al año 1999 ya que éste tiene la consideración de atípico al tratarse de un año jacobino, en el que se ha constatado que se ha producido un incremento muy notable respecto tanto en las cifras de visitantes como en la de pernoctaciones.

También cabe destacar la importancia del turismo nacional frente a los visitantes extranjeros ya que, si analizamos las cifras de los años 85-98, la proporción de estos últimos se sitúa en, aproximadamente, un 10% del total de visitantes.

Esto pone de relieve la escasa importancia de los *touropedores* internacionales en los canales de distribución de los productos turísticos gallegos, lo que dificulta que los extranjeros visiten este destino al resultar difícil el organizar el viaje por su cuenta, dada la distancia y el idioma. No obstante, el canal directo puede verse relanzado por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Destacamos, por lo tanto, el papel que representa el turismo nacional en este destino, así como la actual transición por una fase de madurez<sup>10</sup> según la teoría del ciclo de vida de los destinos<sup>11</sup>, caracterizada por un lento crecimiento tanto del número de viajeros como del de pernoctaciones.

No obstante, no podemos considerar Galicia como una zona totalmente homogénea, ya que no todas las áreas son igualmente conocidas y visitadas. Así, Santiago de Compostela es el punto más visitado, siendo el perfil de sus visitantes un viajero de edad media, que procede de un lugar no necesariamente próximo y que tiene una gran formación. La distribución de los lugares más visitados sería la siguiente, tal y como se refleja en la tabla 2.

**Tabla 2.-** Porcentaje de visitantes

ZONA	PORCENTAJE
Santiago	20,5
Vigo	17,5
A Coruña	17,4
Sanxenxo	15,8
Interior	8,7
Ruta de costa	6,7
Mariña	5,7
Ruta interior	3,2
Barbanza	2,2
NS/NC	3,3
Total	100,0

FUENTE: AECIT (1994).

En consecuencia, a este respecto es necesario distinguir una serie de zonas, definidas generalmente por los clientes, donde en muchas ocasiones lo que las diferencia es el tipo de productos turísticos que se buscan. De esta forma, podemos considerar los siguientes destinos:

<sup>10</sup> Al menos hasta el año 1998 parece que, efectivamente, estamos en una fase de madurez. El año 1999, al ser un año jacobino, presenta unos niveles muy superiores, pero habrá que esperar hasta conocer las cifras oficiales del año 2000 para comprobar si se está produciendo un nuevo relanzamiento del destino o bien éste fue atípico.

<sup>11</sup> La aplicación de la teoría del ciclo de vida del producto al destino turístico ha sido el foro de un gran debate que parte de las ideas de Butler (1980). Para una mayor información sobre el tema puede consultarse: Wilkinson (1996).

- *Santiago de Compostela y el “Camino de Santiago”*: Estaría ligado a un turismo religioso y cultural cuyo foco de atracción es la tumba del apóstol Santiago y la catedral, situada en la ciudad de Compostela. Galicia dispone de un factor de atracción importante personalizado en la tumba del apóstol, que se convierte en básico en este destino y secundario para el resto de los destinos gallegos.
- *La mariña lucense*: hoy por hoy es una zona en auge, aunque sin llegar a la fama de las Rías Baixas y de Santiago de Compostela. Comprende el territorio costero que se extiende desde Estaca de Bares hasta Ribadeo, localidad situada junto a la frontera con Asturias. No ofrece la agresividad visual de otras zonas, como las Rías Altas, ya que presenta un relieve menos accidentado, aunque posee acantilados que forman objetos de manera caprichosa, verdes praderas y playas de arena fina de difícil acceso.
- *La Galicia interior*: la principal motivación de los clientes en este destino es el ocio y el contacto con el medio ambiente, ya sea para la realización del turismo rural, turismo verde, agroturismo, o incluso un tipo de turismo cultural, para conocer la forma de vida de los pueblos gallegos. Se diferencia del primer destino identificado en que aquél estaría más ligado al Camino de Santiago y al turismo religioso.
- *Las Rías Altas y la Costa da Morte*: hasta hace poco fue una tierra recóndita, perdida en la misteriosa Galicia, condicionada por las malas infraestructuras disponibles que la hacían inaccesible para muchas personas, así como por su propio nombre. Esta zona estaría formada por las ciudades de A Coruña, Ferrol y un gran número de pequeños pueblos costeros de gran tradición marinera y marisquera. El paisaje está formado por grandes acantilados que se cuentan entre los más elevados de Europa occidental y por bellas playas de fina arena, algunas de ellas de acceso difícil. Sin embargo, su climatología no es excesivamente adecuada para el desarrollo del turismo de playa, pero sí para el de aventura y el paisajístico. Entre sus lugares de atracción destaca el cabo Fisterra, que en la época de los romanos fue considerado el “Fin del Mundo”.
- *Las Rías Baixas*: es un destino cada vez más solicitado en el período estival y que junto con la ciudad de Santiago constituyen las zonas más conocidas y visitadas de Galicia. Su paisaje principal lo conforman tres rías gallegas (Ría de Vigo, Ría de Pontevedra y Ría de Arousa), que presentan unas condiciones inmejorables para la práctica del turismo náutico. Posee bastantes kilómetros de buenas playas que, dado el microclima especial del que disfruta la zona, son de las pocas gallegas que se pueden aprovechar para el desarrollo del turismo de playa, aunque bajo la pauta de algunas limitaciones.

Por lo que se refiere a la oferta, podemos observar el número total de establecimientos de hostelería y el número de plazas en Galicia en las tablas 3 y 4, respectivamente.

**Tabla 3.-** Número de establecimientos de hostelería de Galicia

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hoteles	218	236	267	295	349	359	361	382	386	394	455
Hostales	523	532	554	568	577	579	581	594	595	588	614
Hoteles y hostales	741	768	821	863	926	938	942	976	981	982	1.069

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios años).

**Tabla 4.-** Número de plazas de hostelería de Galicia

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hoteles	17.061	18.815	20.604	22.533	26.567	27.059	27.174	28.234	28.509	29.235	33.306
Hostales	15.039	15.301	15.853	15.925	15.987	16.006	15.983	16.081	16.264	15.897	16.692
Hoteles y hostales	32.100	34.116	36.457	38.458	42.554	43.065	43.157	44.315	44.773	45.132	49.998

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios años).

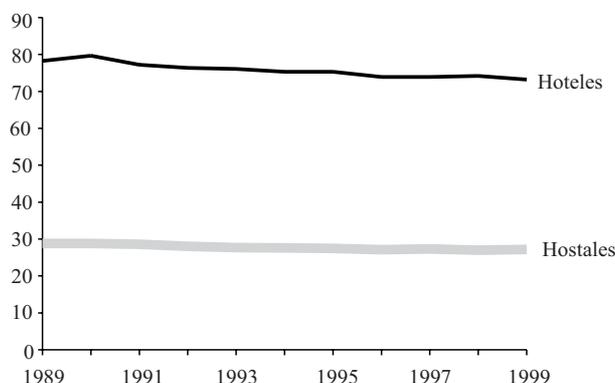
Como puede observarse, ambas magnitudes presentan una senda de crecimiento continuo aunque, sin embargo, hay que destacar la cada vez menor dimensión de los establecimientos tanto en lo que respecta a los hoteles como a los hostales.

Así, en el caso de los hoteles, la dimensión media pasa de 78 plazas por establecimiento en el año 1989 a 73,2 en el año 1999, mientras que en el de los hostales desciende de las 28,7 en el año 1989 a 27,2 en el año 1999. Esto nos demuestra que uno de los principales problemas de los establecimientos hosteleros en Galicia es su pequeña dimensión que normalmente está asociada a su forma de propiedad. De esta forma, en Galicia hay pocas cadenas hoteleras implantadas y la oferta está configurada por un número elevado de establecimientos de pequeña dimensión, gestionados en muchos casos por los propios propietarios de los locales<sup>12</sup>. Éstos suelen tomar sus decisiones basándose más en la obtención de rentas que les permitan sobrevivir que en criterios empresariales, tales como la maximización del beneficio, la rentabilidad y el crecimiento. Además, los propietarios no suelen tener una mentalidad empresarial clara, lo que puede llevarles a tomar decisiones no del todo acertadas, lo que se manifiesta como uno de los problemas más importantes del sector turístico gallego. No obstante, este problema, lejos de mejorar, se mantiene en el tiempo, tal y como se observa en el gráfico 2.

Si desagregamos el estudio por la categoría de los establecimientos, Galicia centra su oferta hotelera y hostelera en las categorías bajas, de tal forma que el 72,53% de los hoteles en Galicia son de dos o de una estrella y el 67,75% de los hostales son de una estrella, tal y como se recoge en la tabla 5.

Además, se puede constatar una clara concentración geográfica en las zonas costeras de las provincias de A Coruña y de Pontevedra, siendo en esta última donde se produce una mayor concentración de establecimientos hoteleros, tal y como se refleja en la tabla 6.

<sup>12</sup> Para hallar la dimensión media de los establecimientos no se ha tenido en cuenta los que se dedican al turismo rural, ya que éstos, por definición, son de dimensión reducida y podrían disminuir sustancialmente la media.

**Gráfico 2.-** Dimensión media de los establecimientos hosteleros en Galicia

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios años).

**Tabla 5.-** Categoría de los establecimientos en porcentajes, 1999

	TOTAL	A CORUÑA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA
Hoteles	100,00	20,00	14,73	8,79	56,48
5 estrellas	0,66	2,20			0,39
4 estrellas	7,25	12,09	4,48	7,5	6,23
3 estrellas	19,56	25,27	16,42	15,00	19,07
2 estrellas	27,91	26,37	19,40	17,50	33,30
1 estrella	44,62	34,07	59,70	60,00	42,02
Hostales	100,00	39,90	14,17	12,87	33,06
3 estrellas	0,81	1,22			0,99
2 estrellas	31,43	39,59	26,44	18,99	28,57
1 estrella	67,75	59,18	73,56	81,01	70,44

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección Xeral de Turismo.

**Tabla 6.-** Distribución porcentual por provincias, 1999

	A CORUÑA		LUGO		OURENSE		PONTEVEDRA	
	% establec.	% plazas						
Hoteles	20,00	28,82	14,73	10,62	8,79	6,36	56,48	54,20
Hostales	39,90	41,94	14,17	13,75	12,87	12,68	33,06	31,63

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección Xeral de Turismo.

De esta forma, se observa que Pontevedra oferta el 54,20% de las plazas hoteleras y tiene el 56,48% de los hoteles de Galicia. En lo que a hostales se refiere, en A Coruña están situados el 39,90% de los establecimientos y Pontevedra acoge el 33,06% del total.

Una característica destacable en este subsector la constituye el importante grado de estacionalidad: la ocupación hotelera en el mes de agosto es del 66,8%, mientras que en el de enero tan sólo se alcanza una ocupación del 19,0% (Consello Económico e Social de Galicia, 2001). Por el contrario, para el conjunto de España la ocupación es del 78,0% y del 42,1%, respectivamente.

En la tabla 7, que recoge la oferta de campings en Galicia, se puede constatar a este respecto que predominan los de segunda y de tercera categoría y que existen tan sólo 24 de primera categoría y ninguno catalogado como de lujo.

Como en el caso de los campings, en Galicia no existe oferta de apartamentos de máxima categoría, tan sólo un 12,12% es de segunda categoría y el 88,88% restante de tercera y cuarta categoría, tal y como se refleja en la tabla 8.

**Tabla 7.-** Campings: número y plazas, 1999

CAMPINGS	NÚMERO	PLAZAS
Lujo		
Primera categoría	24	13.641
Segunda categoría	43	11.573
Tercera categoría	42	7.790
Total	109	33.004

FUENTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

**Tabla 8.-** Apartamentos: número, habitaciones y plazas, 1999

APARTAMENTOS	NÚMERO	HABITACIONES	PLAZAS
4 llaves			
3 llaves	4	89	328
2 llaves	12	141	602
1 llave	17	172	739
Total	33	402	1.669

FUENTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

En cuanto a la situación de los restaurantes y cafeterías (tabla 9), de los 4.743 restaurantes que funcionan en Galicia, el 81,51% son de un único tenedor y sólo existe uno de 5 tenedores situado en la provincia de A Coruña. Por su parte, sólo un 0,43% de las cafeterías abiertas en Galicia son de la máxima categoría.

**Tabla 9.-** Restaurantes y cafeterías: número y plazas, 1999

	TOTAL	
	Número	Plazas
Restaurantes	4.743	295.759
5 tenedores	1	200
4 tenedores	1	66
3 tenedores	9	1.602
2 tenedores	866	78.985
1 tenedor	3.866	214.906
Cafeterías	1.408	92.815
3 tazas	6	966
2 tazas	30	3.201
1 taza	1.372	88.868

FUENTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

Otras ofertas de turismo y ocio de Galicia son la estación de esquí de Manzaneda, las 2.109 plazas en puertos deportivos, las 2.556 plazas de turismo rural, los 12 balnearios que ofertan un total de 1.118 plazas y las 1.210 de los paradores de turismo.

Por lo tanto, y como conclusión, podríamos decir que la oferta turística de Galicia está representada principalmente por establecimientos de categoría no muy elevada, de dimensión pequeña y situados en zonas costeras, especialmente en la provincia de Pontevedra.

## 5. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Una vez analizados los datos de la oferta y de la demanda del sector turístico en Galicia, vamos a proceder a la recogida de los rasgos más importantes que configuran estas fuerzas. Asimismo, completamos el análisis con la realización de un diagnóstico de la situación actual.

En lo que se refiere a la demanda, destacamos en primer lugar que Galicia no se presenta como un destino homogéneo, pues es posible distinguir una serie de zonas que ofrecen productos turísticos diferenciados a clientes con motivaciones también distintas.

En segundo lugar, el destino Galicia, entendido en su conjunto, está inmerso en una fase de madurez. Si analizásemos cada producto por separado podríamos observar cómo la mayoría de ellos también se encuentran en niveles de un relativo estancamiento, exceptuando el caso del turismo rural que está claramente en fase de crecimiento. No obstante, dada la fragilidad de este modelo, debido a que entraña la utilización de recursos naturales y que, por lo tanto, debe evitarse la masificación<sup>13</sup>, no se debe esperar que su explotación constituya la solución turística de toda Galicia<sup>14</sup>.

Por otra parte, según estudios realizados por Turgalicia<sup>15</sup>, el visitante actual se siente en general globalmente satisfecho de su visita. Asimismo, cabe destacar que la oferta de turismo en la zona no presenta el mismo grado de saturación que otras áreas de España (por ejemplo, las zonas del Mediterráneo), con la consiguiente degradación ambiental asociada inevitablemente a esa masificación. No obstante,

---

<sup>13</sup> A pesar de esto, entendemos que este modelo de turismo puede servir para generar rentas complementarias a los habitantes del rural y, en la medida de lo posible, se debería fomentar. En esta línea, el Gobierno gallego ha decidido fomentarlo a través de una regulación específica, de subvenciones y de la participación en la constitución de una central de reservas.

<sup>14</sup> Sirva como dato en este punto que, frente a un total de 130.349 plazas hoteleras y extrahoteleras (hoteles, hostales, pensiones, campings y apartamentos), el turismo rural alcanzaba en el año 1999 las 2.596 plazas, lo que representa tan sólo un 1,99% del total de la oferta (Consello Económico e Social de Galicia, 2001).

<sup>15</sup> La Sociedad de Imagen y Promoción Turística de Galicia (Turgalicia) es una empresa pública de capital mixto (58% de la Comunidad Autónoma de Galicia y 42% de asociaciones y empresas privadas relacionadas con el sector turístico), que depende directamente de la Dirección Xeral de Turismo y que inició su actividad efectiva en 1993.

aunque todavía existe un cierto margen de maniobra para incrementar la cuota de mercado, este incremento debe ser controlado para evitar la mencionada degradación y que esto pueda suponer una pérdida de la capacidad de competir en el destino a largo plazo.

Podríamos destacar también la escasa incidencia de los intermediarios turísticos como instrumentos de comercialización, ya que de hecho la gran mayoría de los visitantes organizan el viaje por cuenta propia. Así, un 80% de esos visitantes utilizan como medio de transporte el automóvil particular y tan sólo un 25,3% (AECIT, 1996) de los españoles que visitan Galicia obtienen la información del destino a través de las agencias de viaje. Por este motivo, la mayor parte de los clientes son de origen nacional y existe un escaso peso del turismo internacional.

Por lo que se refiere a la oferta, destacamos en primer lugar la fuerte concentración de empresas del sector en la provincia de Pontevedra, motivado por la gran demanda de visitantes de esta zona. Esto viene a confirmar el hecho de que no todas las zonas de Galicia son igualmente conocidas y visitadas. La zona de las Rías Baixas es, junto con la ciudad de Santiago, el área donde la actividad se encuentra más claramente consolidada.

Existe una fuerte atomización en el sector debido a la presencia de numerosas microempresas<sup>16</sup> en la zona y la falta de líderes claros en el mercado. Además, estas empresas suelen estar gestionadas por los propios dueños del negocio, más preocupados en algunas ocasiones por obtener una renta que les permita vivir dignamente que por buscar una rentabilidad adecuada de sus activos. Por ello, la dimensión media de los establecimientos es relativamente baja y abarcan categorías no muy elevadas.

Otro punto débil es la carencia de equipamientos turísticos que complementen la estancia del turista, tanto diurna como nocturna, y que se traduce en una escasa presencia de empresas de animación en la zona.

Otro problema que se detecta con frecuencia para el desarrollo turístico en Galicia lo constituye la escasez de buenas infraestructuras en la zona, motivada en parte por la propia orografía que dificulta la realización de proyectos al ser éstos demasiado costosos. No obstante, debemos resaltar la superación de algunas de las deficiencias en cuanto a las comunicaciones con el resto de España y con los demás países.

Sin embargo, a pesar de las deficiencias mencionadas, existen numerosas opciones que permiten un mejor aprovechamiento de las grandes potencialidades que

---

<sup>16</sup> Las grandes empresas, siguiendo la 40 Directiva de Sociedades de la CE, son aquellas que tienen en plantilla más de 250 trabajadores, un activo neto superior a los 450 millones de pesetas o su volumen de ventas supera los 1.750 millones de pesetas. El criterio básico es, naturalmente, el número de trabajadores, y los otros dos criterios se establecen para casos especiales. Según la misma directiva, serán medianas aquellas que tienen en plantilla entre 50 y 250 trabajadores, un activo neto comprendida entre los 200 y los 450 millones o un volumen de ventas que oscila entre los 850 y los 1.750 millones de pesetas. Por último, la pequeña empresa es aquella que cuenta con menos de 50 empleados, su activo neto no sobrepasa los 200 millones de pesetas y sus ventas no alcanzan los 850 millones. Por otra parte, dentro de las pequeñas empresas se suele denominar microempresas a aquellas que tienen menos de 10 trabajadores en plantilla.

ofrece Galicia para el desarrollo de la actividad turística; por ello, recogemos en el siguiente epígrafe las recomendaciones para conseguir una mejora competitiva del destino Galicia.

## 6. CONSIDERACIONES PARA LA MEJORA COMPETITIVA DEL DESTINO GALICIA

De todo lo expuesto se deduce que el turismo gallego, a pesar de los esfuerzos realizados, no ha generado un despegue ni en el número de visitantes ni en el de pernoctaciones. Por otra parte, se constata una excesiva concentración en un destino específico, como es el caso de las Rías Baixas. No obstante, de no mediar el desarrollo de una estrategia competitiva para este destino, se corre el riesgo de su masificación, con la consiguiente pérdida de credibilidad asociada que ello conlleva. Por ello resulta necesario la adecuada definición de una estrategia colectiva del destino Galicia, de tal forma que englobe a las posibles zonas que hemos identificado y que sirva tanto para controlar el crecimiento del destino más consolidado –Rías Baixas– como para favorecer el desarrollo del resto de zonas.

Dada la heterogeneidad existente se debería, por lo tanto, llevar a cabo una clara estrategia de segmentación. En concreto, los productos básicos que se deberían desarrollar en cada destino serían los que se recogen en la tabla 10. Esto no es óbice para pensar que no puedan también comercializarse una serie de productos complementarios de cara a aprovechar al máximo las potencialidades existentes sobre el particular<sup>17</sup>.

**Tabla 10.-** Productos y destinos turísticos en Galicia

PRODUCTOS TURÍSTICOS	DESTINOS TURÍSTICOS
Turismo cultural	Santiago de Compostela
Turismo paisajístico Turismo de aventura	Mariña lucense
Turismo rural	Galicia interior
Turismo paisajístico Turismo de aventura	Rías Altas y Costa da Morte
Turismo náutico Turismo de balnearios Turismo de sol y playa (activo)	Rías Baixas

FUENTE: Elaboración propia.

Ahora bien, para conseguir el correcto desarrollo de los destinos citados no basta con la mera posesión de una serie de recursos específicos, en la medida en que generalmente los recursos básicos no resultan suficientes para sostener la capacidad

<sup>17</sup> Así, por ejemplo, en las ciudades con una amplia infraestructura hotelera se puede desarrollar un turismo de congresos y en las zonas donde existan recursos hidrológicos un producto del turismo de balnearios.

de crecimiento del destino sino que es necesario, además, promover el desarrollo de los correspondientes recursos avanzados. Es decir, a pesar de que en turismo es posible explotar ventajas competitivas fundamentadas en recursos básicos dado que, al contrario de lo que ocurre en otros sectores, la mayor parte de esos recursos no se destruyen con el consumo turístico, las ventajas competitivas turísticas serán más fácilmente sostenibles en el largo plazo si se sustentan en recursos avanzados, en la medida en que los recursos básicos son susceptibles de réplica en otros destinos.

Por tanto, los recursos básicos representan el núcleo básico del modelo, aunque simplemente constituyen una condición necesaria pero no suficiente del éxito competitivo de un destino. Por lo tanto, para incrementar la competitividad se deberían tomar una serie de medidas relacionadas tanto con las empresas individuales como con la propia dirección del destino. En esta línea, la adopción de determinadas pautas de comportamiento organizativo del sistema empresarial de cada destino puede servir para desarrollar una serie de recursos compartidos sobre los que sustentar el desarrollo de ventajas competitivas. Éstas se podrían resumir en los siguientes rasgos (Camisón, 1996, pp. 239-240).

En primer lugar, favorecer el establecimiento de objetivos a largo plazo, como medio para oponerse a los efectos perversos de la migración de conocimiento directivo especializado, así como para favorecer la acumulación de activos intangibles y humanos, al considerarse éstos como recursos avanzados del sistema.

La consecución de activos de este tipo es incompatible con la persecución de objetivos financieros en el corto plazo, ya que son inversiones que hay que realizar con bastante anticipación y sin la seguridad de que puedan recuperarse. La creación de una reputación asentada, el dominio de unas destrezas y habilidades tecnológicas, y el establecimiento de una red estable de intermediarios es un proceso lento y costoso que no se traduce en una rentabilidad importante en el corto plazo. Por eso, las empresas que deseen mantener su ventaja competitiva deben ser conscientes de la necesidad de establecer los objetivos a largo plazo.

Hay que tener presente que la mentalidad directiva dominante en la empresa turística gallega está claramente enfocada al corto plazo, dada la escasa dimensión de los establecimientos, su carácter familiar y la formación autodidacta de los empresarios. Por tanto, existe un predominio evidente de sistemas directivos que se limitan a la elaboración de presupuestos anuales como únicos "planes estratégicos". La implantación de sistemas orientados al establecimiento de objetivos en el largo plazo sólo existe en pocas empresas turísticas de la zona, tales como algunas cadenas hoteleras y algunas dedicadas a la comercialización.

Para conseguir el establecimiento de objetivos a largo plazo es necesario implantar una estrategia que se base en la búsqueda de la rentabilidad de la empresa, que oferte productos de una mayor calidad y que mejore la formación de los recursos humanos.

En segundo lugar, implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa, capaz de asegurar una percepción rápida del cambio y de darle respuestas ágiles. La base para conseguirlo será una correcta orientación de cada empresa hacia las verdaderas necesidades del consumidor, que permita detectar a tiempo posibles cambios en los gustos y que haga factible que puedan adelantarse a los competidores. Asimismo, será conveniente el desarrollo de procesos de innovación continua que permitan la creación y la comercialización de nuevos productos más adaptados a lo que realmente demandan los consumidores.

Por último, hay que establecer formas intermedias de organización basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración, buscando el establecimiento de relaciones fluidas entre la totalidad de empresas de un destino. De esta forma, los sistemas económicos se convierten en híbridos entre relaciones de mercado y elementos de organización y dan lugar a grupos de empresas vinculados por acuerdos más o menos complejos. Estos sistemas en red se caracterizan por su flexibilidad, fragmentación, descentralización y por tener un compromiso cooperativo a largo plazo que excluya comportamientos oportunistas.

No obstante, este sistema no está muy extendido en el modelo turístico español, caracterizado por la independencia de sus empresas y donde todas ellas se consideran más bien competidoras y no cooperantes. El futuro de las empresas de pequeña dimensión, gestión de corte familiar y producción estandarizada, como es el caso gallego, se ve amenazado por los problemas de escasa rentabilidad y por la carencia de activos intangibles básicos. Por lo tanto, resulta conveniente un cambio en los diseños organizativos; que se considere la existencia de cadenas integradas, cadenas voluntarias de cooperación (Camisón, 1996; pp.239-240), o *clusters* empresariales (Rodríguez, 2000). Las primeras tienen como objetivo crear y comercializar un producto turístico homogéneo, amparado por una determinada marca, controlando los establecimientos adheridos mediante contratos o a través de la propiedad total. Las cadenas voluntarias presentan el objetivo de reagrupar a todas las empresas turísticas independientes (particularmente las que pertenecen a un mismo destino) para hacer frente a las cadenas integradas mediante el desarrollo de actividades que sirvan para competir eficientemente contra ellas. En general, se constituyen alrededor de una imagen de marca de calidad común que garantiza una prestación del servicio homogénea. Por último, la constitución de *clusters* de empresas turísticas (Rodríguez, 2000), considerados como un sistema intermedio entre las cadenas integradas y las cadenas voluntarias de cooperación y en los que además de las empresas se incluyen otras instituciones, o incluso la Administración pública, sirve para canalizar todos los esfuerzos sobre la mejora competitiva del conjunto de empresas del destino, sin que por ello pierdan su autonomía e identidad.

En definitiva, el establecimiento de acuerdos de cooperación permitirá reducir los costes de transacción sin necesidad de integrarse verticalmente, con lo que se

ganará en flexibilidad y especialización, condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno.

## 7. CONCLUSIONES

Aunque el sector turístico en España constituye una actividad estratégica de gran relevancia, no ocurre lo mismo en el caso gallego, donde su desarrollo es mucho menor a pesar de las grandes potencialidades que tradicionalmente se le reconocen. Por ello, la situación actual del sector en Galicia es susceptible de mejorar si se define una adecuada estrategia colectiva.

Para que un destino sea competitivo debe aprovecharse, en primer lugar, de la existencia de una serie de recursos básicos que se constituyen en el núcleo del modelo turístico del destino, destacando el papel fundamental de la Administración en su correcta gestión. No obstante, ésta sólo es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito competitivo y por ello las empresas deben, además, adoptar modelos de comportamiento organizativo para desarrollar tanto los recursos individuales como los compartidos sobre los que sustentar las ventajas competitivas, consiguiendo de esta forma la sostenibilidad en el tiempo de esas ventajas.

En este sentido, en Galicia se pueden identificar una serie de subzonas homogéneas en cuanto a los recursos básicos de que disponen. Por ello, se debe formular una clara estrategia de segmentación en cinco destinos, cada uno de los cuales desarrollará un modelo de turismo específico.

Pero, para que además las empresas sean competitivas, deben singularizar sus estrategias en una serie de recursos, tanto individuales como colectivos, con el objeto de explotar sus correspondientes ventajas competitivas. Por ello, el establecimiento de objetivos en el largo plazo para favorecer la acumulación de activos intangibles y humanos, la consecución de una correcta orientación al mercado y el reforzamiento de la correspondiente cadena de valor del destino constituyen algunas de las opciones elementales e irrenunciables de cara a conseguir la mejora competitiva del sector turístico gallego.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARCHER (1977): *Tourism Multipliers: The State of Art*. University of Wales Press.
- BUENO CAMPOS, E. (1995): "La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica", en *Dirección de empresas de los noventa*, pp. 29-48. Madrid: Civitas.
- BULL, A. (1994): *La economía del sector turístico*. Madrid: Alianza.
- BULL, A. (1996): "Economía del sector turístico", *Información Comercial Española*, núm. 749, (enero), pp. 9-15.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La empresa turística: un análisis estratégico", en A. Pedreño Muñoz [dir.] y V.M. Monfort Mir [coord.]: *Introducción a la Economía del Turismo en España*, pp. 217-245. Civitas.

- 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", *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria.
- CONSELLO ECONÓMICO E SOCIAL DE GALICIA (2001): *Memoria de Galicia 1999*. (En la página web <http://www.ces-galicia.org>.)
- CROUCH, G.I.; RITCHIE, J.R.B. (1997): "Tourism Competitiveness and Social Prosperity", *Journal of Business Research*, núm. 44(3), pp.137-152.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 2, pp. 11-19.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1985): *Teoría Económica del Turismo*. Alianza Universidad Textos.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1992): *Reforçament de l'avantage competitiu del sector turístic a Catalunya*. (Estudio realizado por M.E. Porter y su equipo Monitor Company). Generalitat de Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turisme.
- GRANT, R. (1991): *Contemporary Strategy Analysis*. Basil Blackwell.
- MIDDLETON, V.T.C. (1994): *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butter Worth, Heinemann.
- PORTER, M. (1980): *Estrategia competitiva*. México: CECSA. (Versión castellana de 1982).
- PORTER, M. (1985): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: MacMillan.
- PORTER, M. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. (2000): *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. (Tesis doctoral). Universidad de Vigo.
- SALAS FUMAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp.379-396.
- VALLS, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Deusto.
- VERA REBOLLO, J.F.; MARCHENA GÓMEZ, M. (1996): "El modelo turístico español", en A. Pedreño Muñoz [dir.] y V.M. Monfort Mir [coord.]: *Introducción a la Economía del Turismo en España*, pp. 327-364. Civitas.
- VOGELER RUÍZ, C.; HERNÁNDEZ ARMANAL, E. (1994): *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- WILKINSON, P.F. (1996): "Graphical Images of the Commonwealth Caribbean: The Tourist Area Cycle of Evolution", en L.C. Harrison y W. Husbands: *Practicing Responsible Tourism. International Case Studies in Tourism Planning, Policy, and Development*, pp. 16-40. Wiley.
- WORLD ECONOMIC FORUM; IMD INTERNATIONAL (1992): *The World Competitiveness Report*. Lausanne.