

## CONSIDERACIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

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:* 8 noviembre 2001  
*Aceptado:* 29 noviembre 2001

### 1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico se ha ido configurando en los últimos tiempos como una actividad dinamizadora de la economía de un país debido principalmente a lo que se conoce como sus efectos multiplicadores y que tradicionalmente se han estudiado desde un punto de vista macroeconómico. Por ello, resulta obvio que numerosos países hayan intentado arbitrar una serie de medidas para que se produjese un despegue de esta actividad.

Aunque en España este sector se ha convertido en el último tercio del siglo XX en uno de los más importantes de la economía, al ser el que más aporta a la producción nacional y uno de los soportes fundamentales de la balanza de pagos, no ocurre lo mismo en el caso gallego, a pesar de las grandes potencialidades que a este respecto se le reconocen. Así, en el año 1998 (el 99 lo excluimos ya que al ser un año *xacobeo* tiene la consideración de atípico) Galicia aportaba sólo un 6,3% del total de visitantes españoles y un 4% del total de turistas extranjeros, muy por debajo de los grandes destinos turísticos: Andalucía (19,4% y 19,7% respectivamente), Cataluña (13,2% y 16,3%), Baleares (3,7% y 12,3%), Madrid (11% y 11%) y la Comunidad Valenciana (8,5% y 7,3%).

Por lo tanto, el sector turístico gallego reclama una redefinición de su estrategia colectiva, estrategia que debe permitirle explotar sus ventajas comparativas, transformándolas en competitivas, así como alcanzar un elevado grado de sostenibilidad en el tiempo. Para ello, realizaremos un análisis de la competitividad del sector turístico y una aplicación al caso gallego, con el objeto de realizar una serie de consideraciones que nos permitan mejorar la situación de las empresas turísticas gallegas en particular y del destino en su conjunto en general.

### 2. LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Al margen de los debates tradicionales sobre la competitividad, con el objeto de facilitar su estudio hemos decidido adoptar el modelo de estructuración en tres niveles: país, sector y empresa.

En una primera aproximación a los factores *ex-ante* de la competitividad –a nivel país–, podemos hacer descansar los fundamentos de la competitividad internacional del turismo en la teoría de las ventajas comparativas. Según ésta, se ha puesto un énfasis especial en las diferentes dotaciones de recursos de cada país para explicar la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser aquéllas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

Sin embargo, establecer estrategias de crecimiento sólo sustentadas en factores de dotación natural puede suponer la desaparición de las ventajas comparativas que pretenden explotarse, en la medida en que otros destinos realizan una propuesta turística con una articulación de factores productivos idéntica, ya que las rentas de localización basadas en estos recursos son apropiables por destinos competidores que gocen de condiciones similares. Por lo tanto, la supervivencia y el sostenimiento de la competitividad de las empresas turísticas debe hacerse basándose en otro tipo de ventajas más fuertes que las anteriores como son las ventajas competitivas.

En esta línea de investigación en el ámbito del país se enmarca la denominada teoría de la competitividad estructural, a partir de la cual se pretende explicar la capacidad competitiva de las empresas de un país por una serie de factores relacionados con su economía y con su gobierno. Con respecto a este enfoque, destaca especialmente el denominado diamante de la competitividad de Porter (1990). No obstante, aunque este modelo ha sido útil para facilitar un elevado consenso entre administraciones y empresas turísticas, resulta patente que carece de especificidad turística por lo que diversos autores han desarrollado más recientemente otro tipo de modelos *ad-hoc* más completos y específicos.

Destaca, en este sentido, la aportación de Ritchie y Crough (1997), quienes proponen un modelo cuyo núcleo básico lo constituyen los recursos naturales y los correspondientes factores de atracción. Para estos autores son los recursos naturales los que inicialmente inducen a los turistas a la realización del viaje, pero, asimismo, explicitan que el éxito y la rentabilidad del destino dependen fundamentalmente de los denominados factores de atracción. Por consiguiente, será necesario articular una adecuada dirección sobre todo el conjunto de actividades que pueden reforzar el atractivo del destino, así como sobre aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores soporte, buscando adaptar todos ellos a las correspondientes restricciones del destino.

Por otro lado, al margen de los debates que se han suscitado en los últimos tiempos sobre la importancia del sector como determinante de los beneficios que se pueden obtener por parte de las empresas, es generalmente reconocido que, en mayor o en menor medida, el estado del sector afecta decisivamente a la capacidad de competencia de las empresas. Éstas deben saber explotar las ventajas que se pueden derivar de la estructura del sector y que influyen en los potenciales beneficios que se pueden obtener, lo que, en última instancia, determina su atractivo.

Para el análisis del sector se suele utilizar el conocido modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas (1980). Según este modelo, el beneficio potencial de un mercado viene determinado por la combinación de las siguientes fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de sustitución, la amenaza de ingreso y la rivalidad entre los competidores existentes.

Se puede constatar que el grado de rivalidad en sentido amplio, que vendría determinado por la combinación de esas cinco fuerzas, va en aumento como consecuencia de las siguientes circunstancias: la existencia de una multiplicidad de formas de cubrir las necesidades de ocio y 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. Además, todos estos peligros se ven incrementados por el gran poder de negociación que tienen los clientes e intermediarios debido a la fuerte atomización existente en el sector.

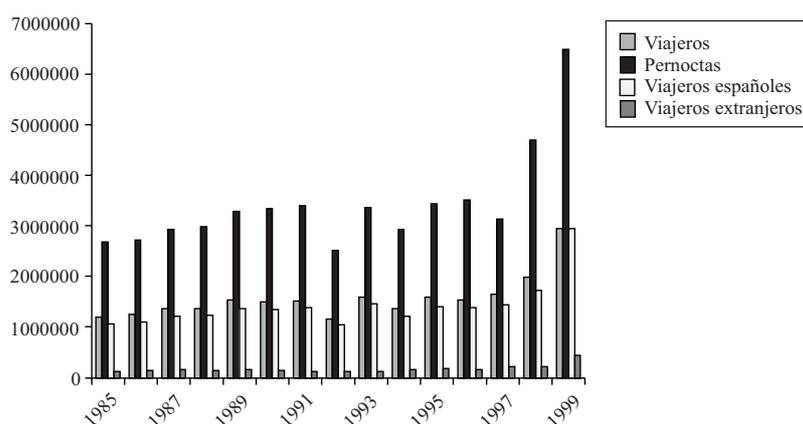
No obstante, el estudio de por qué unas empresas tienen mayores niveles de éxito que otras, a pesar de estar situadas en un mismo entorno y, por tanto, con idénticas posibilidades para aprovecharse de las mismas ventajas del país y del sector, debe partir del análisis de los recursos y capacidades que posee cada empresa individualmente considerada.

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 movilizados con la ayuda de sistemas de organización y de gestión que le conferirán una serie de capacidades o de competencias distintivas. La clave de la estrategia se basaría en identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionarle a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida en el largo plazo.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Se puede constatar que el sector turístico en Galicia está experimentando una tendencia de crecimiento muy importante, que se manifiesta principalmente en el incremento cuantitativo del número de turistas que visita esta Comunidad (gráfico 1).

**Gráfico 1.-** Evolución de la demanda turística en Galicia

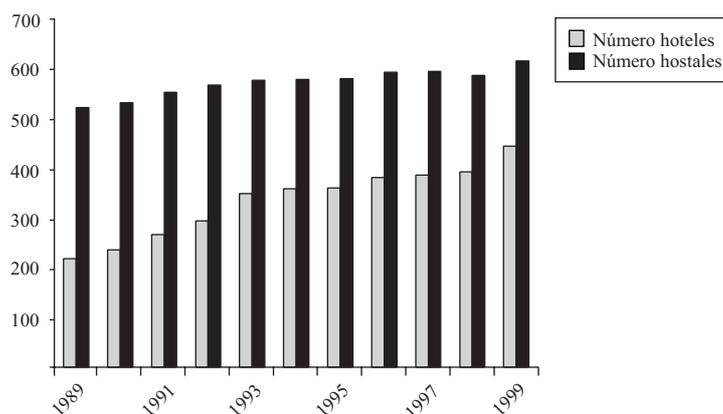


FUENTE: IGE.

Se observa que, aunque hasta el año 1997 no podíamos más que afirmar que estábamos atravesando una fase de transición o madurez, a partir de ese año se produce un despegue espectacular, tanto en lo que se refiere al número de visitantes como al de pernoctas. De hecho, se han alcanzado cifras de crecimiento *record* tanto en el número de viajeros (48,7%) como en el de pernoctas (37,9%). No obstante, esta lectura debe ser convenientemente ponderada, ya que a este admirable crecimiento contribuyó, sin duda, el año santo *Xacobeo 99*. A este respecto, según las cifras provisionales que se manejan para el año 2000, se constatan pequeños, y hasta cierto punto lógicos, descensos en ambas magnitudes, descensos que, en todo caso, no suponen un paso atrás en la evolución mencionada, ya que el *Xacobeo 99* marca un máximo histórico. Por lo tanto, aunque excluyamos del análisis el año 99, por considerarlo atípico, podemos afirmar que el sector turístico gallego está atravesando una fase de crecimiento a largo plazo, crecimiento que parece acelerarse a partir del año 1998.

Por lo que se refiere a la oferta, podemos afirmar, en primer lugar, que el número de hoteles y de hostales está creciendo de una manera constante, por lo que su evolución no presenta ese repunte tan importante del año 1999 al que hacíamos referencia al analizar la demanda (gráfico 2).

**Gráfico 2.-** Evolución del número de hoteles y de hostales en Galicia



FUENTE: IGE.

Esto, sin duda, pone de manifiesto que la tendencia subyacente es la de incremento de la actividad turística, aunque es probable que en los años santos se viva un cierto esplendor como consecuencia de los mayores niveles de ocupación.

En cuanto a la dimensión media de las instalaciones básicas podemos destacar que, en el caso de los hoteles, la dimensión media decrece en un primer momento, posteriormente se estanca y parece incrementarse ligeramente a partir del año 1998. Los hostales, sin embargo, exhiben una manifiesta tendencia a reducir su dimensión.

Esto evidencia 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. Así, en Galicia hay pocas cadenas implantadas y la oferta está

compuesta por un número elevado de establecimientos de pequeña dimensión, gestionados, en muchos casos, por los propios propietarios de los locales. Éstos suelen estar más preocupados por la obtención de rentas que les permitan sobrevivir que por criterios empresariales, tales como la maximización de beneficios, la rentabilidad y el crecimiento. Este problema se mantiene en el tiempo para el caso de los hostales, aunque se evidencian síntomas de mejora en lo que a los hoteles se refiere.

Hasta ahora hemos analizado el sector turístico gallego como si constituyese una zona totalmente homogénea, utilizando datos agregados de demanda y de oferta. Sin embargo, no todas las áreas son igualmente conocidas y visitadas. En consecuencia, es necesario distinguir a este respecto una serie de zonas o destinos, 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: Santiago de Compostela y el “camino de Santiago”, la Mariña lucense, la Galicia interior, las Rías Altas y la “Costa da Morte” y, finalmente, las Rías Baixas. Hemos de tener en cuenta, no obstante, que las fronteras entre uno y otro destino son difusas y que, en todo caso, deberían ser marcadas por los propios turistas y no por razones geográficas o sociopolíticas.

Sobre el particular, las Rías Baixas se presentan como el destino más consolidado, tanto en lo que se refiere a la oferta (aproximadamente la mitad de los establecimientos se concentran en esta zona) como a la demanda (nuevamente, la mitad de los visitantes y de las pernoctas). Esto viene a remarcar que no todas las zonas de Galicia son igualmente visitadas y conocidas.

#### **4. LA MEJORA COMPETITIVA DEL DESTINO GALICIA**

De cara a alcanzar un crecimiento sostenido, el sector turístico gallego debe emprender un denodado esfuerzo de mejora competitiva, principalmente en lo que se refiere al despliegue de habilidades y de capacidades empresariales. Por otro lado, la concentración de parte de la actividad en un destino específico provoca que, de no mediar el desarrollo de una estrategia competitiva para este destino, se corra el riesgo de masificación, con la consiguiente pérdida de credibilidad asociada que ello supone.

Dada la heterogeneidad existente debería realizarse una clara estrategia de segmentación, desarrollando el producto turismo cultural en el destino Santiago de Compostela, el turismo paisajístico y el de aventura en la Mariña lucense y en las Rías Altas y en la “Costa da Morte”, el turismo rural en la Galicia interior, y el turismo náutico, de balnearios y el de sol-playa (activo) en las Rías Baixas. No obstante, se podrían, además, comercializar una serie de productos complementarios con el fin de aprovechar al máximo las potencialidades existentes.

Hemos de tener en cuenta, no obstante, que estos destinos, aunque ostentan una serie de recursos básicos muy importantes, esto no les garantiza el correspondiente éxito. Por lo tanto, para incrementar la competitividad deberían tomarse 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 compor-

tamiento 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, tales como establecer objetivos a largo plazo tendentes a favorecer la acumulación de activos intangibles y humanos, implantar una estrategia de flexibilidad adaptativa capaz de asegurar una percepción rápida del cambio y de dar respuestas ágiles a él y, por último, establecer formas intermedias de organización basadas en una mayor externalización de actividades, aunque manteniendo una cuasi-integración, tal y como puede ser la constitución de *clusters* institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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 SOCIAL DE GALICIA (2001): *Memoria de Galicia 1999*. (En <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.
- PORTER, M. (1980): *Estrategia competitiva* México: CECSA. (Versión en castellano de 1982).
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: The MacMillan Press Ltd.
- PORTER, M. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. (2001): *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*. Xunta de Galicia
- VALLS, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Deusto.