



BENCHMARKING INTERNACIONAL: Análisis de la Competitividad Turística de Barcelona, Bilbao, París, Vancouver y Berlín *

INTERNATIONAL BENCHMARKING: Analysis of Tourist Competitiveness Barcelona, Bilbao, Paris, Vancouver and Berlin

"La clave no son las estrategias en sí,
sino su implementación,
lo significativo está en lo intangible".

Mr. Vallee,
Vicepresidente Ejecutivo de Tourism Vancouver

"The key is not the strategy,
but yes its implementation,
the significant is in the intangible".

Mr. Vallee,
Tourism Vancouver's Executive Vice President

Resumen

En el artículo se presenta una síntesis del capítulo Benchmarking Internacional y Análisis de la Competitividad, incluido en el informe final del proyecto llamado "Medellín Destino de Negocios", el cual fue liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía con el Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, el BID y el FOMIN, en alianza con la Alcaldía de Medellín.

Uno de los objetivos del estudio fue identificar las ciudades que se constituyen en referente a nivel internacional en torno al turismo de negocios, así como identificar los aspectos, mecanismos que han contribuido a su éxito.

En este artículo, y a partir de los cuatro vértices del diamante de M.E. Porter aplicado al turismo, se recogen las lecciones a ser aprendidas de cada uno de los destinos internacionales analizados: Barcelona, Bilbao, París, Vancouver y Berlín. Entre las conclusiones se destaca, la formación universitaria en Turismo & Planes de Investigación y de Desarrollo en Innovación en Turismo, impartida en España. La Cohesión intersectorial que se presenta en París, Bilbao, Barcelona y Berlín. La cohesión pública privada que se evidencia en París; así como las estrategias de Convention Bureau para el apoyo a los actores del sector de Vancouver y Barcelona.

Palabras clave

Turismo, Medellín destino de negocios, sector turístico, estrategias de competitividad, Metodología Porter, benchmarking.

Summary

The article presents a synthesis of chapter International Benchmarking and Competitive Analysis: Porter Methodology included in the final report of the consultancy will advance around the "Increased competitiveness of Medellín and Antioquia from linking the territory with business events". Project also called "Medellín Destination business", which was led by the Chamber of Commerce of Medellín for Antioquia with Cluster business Tourism, Fairs and Conventions, the BID and the FOMIN, in partnership with the Mayor's Office Medellín.

One objective of the study was to identify the cities that constitute international benchmark on tourism business, as well as identifying aspects, mechanisms that have contributed to its success.

In this article, and from the four corners of the diamond ME Porter applied to tourism, the lessons to be learned are collected from each of the international destinations analyzed: Barcelona, Bilbao, Paris, Vancouver and Berlin. Among the findings is highlighted, university education in Tourism & Plans for Research and Innovation in Tourism Development, taught in Spain. Intersectoral Cohesion presented in Paris, Bilbao, Barcelona and Berlin. The private public cohesion evidenced in Paris, as well as strategies Convention Bureau to support the industry players of Vancouver and Barcelona.

Keywords

Tourism, Medellín business destination, tourism sector, competitiveness strategies, Methodology Porter, benchmarking.

Recibido: 24 de agosto de 2013- Aprobado: 5 de noviembre 2013

Received: August 24, 2013 - Approved: November 5, 2013

*Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín. Proyecto Medellín Destino de Negocios.

Beatriz Eugenia Velásquez Velásquez. Email: Beatriz.Velasquez@camaramedellin.com.co



Introducción

El concepto de competitividad encierra una gran dificultad ya desde su definición. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española se entiende como:

“La capacidad de contender dos o más personas entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa”. Para Porter (1991), el término competitividad significa productividad, es decir, la habilidad de las naciones o regiones para emplear sus recursos de la forma más eficiente con el objetivo de aumentar la calidad de vida de sus ciudadanos.

La definición del World Economic Forum en el Global Competitiveness Report (2011, p3) sobre competitividad es la siguiente: “la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores, que determinan la productividad de un país”.

M.E. Porter, una de las autoridades más reconocidas y referente mundial en materia de competitividad, define la competitividad nacional en función de la productividad entendida como el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital. El modelo de diamante nacional desarrollado por Michael E. Porter (1991) pone de manifiesto la relación existente entre la competitividad de una nación o territorio con la competitividad de las empresas que se encuentran situadas en él. Para Porter la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar con lo que indica a la innovación como elemento clave para la competitividad de un territorio. Las innovaciones dan lugar a las ventajas competitivas defendibles internacionalmente, y solamente la generación continua de innovaciones garantiza que las empresas de un determinado territorio puedan competir de forma sostenida en el mercado. En este sentido, Porter (1991) desarrolló el diamante de la competitividad de las naciones en el que explicita las variables que hacen que en un territorio se puedan desarrollar más innovaciones que en otros, ligando así la competitividad de las empresas desde una perspectiva microeconómica a la competitividad de los territorios en una perspectiva más macroeconómica.



Michael E. Porter

• Competitividad económica:

La metodología del análisis de la competitividad basada en el diamante de Porter representa a nuestro juicio un buen punto de referencia para analizar de un modo holístico la competitividad económica de un destino y su evolución.

Este análisis resulta igualmente pertinente tanto para analizar la competitividad nacional como la competitividad regional.

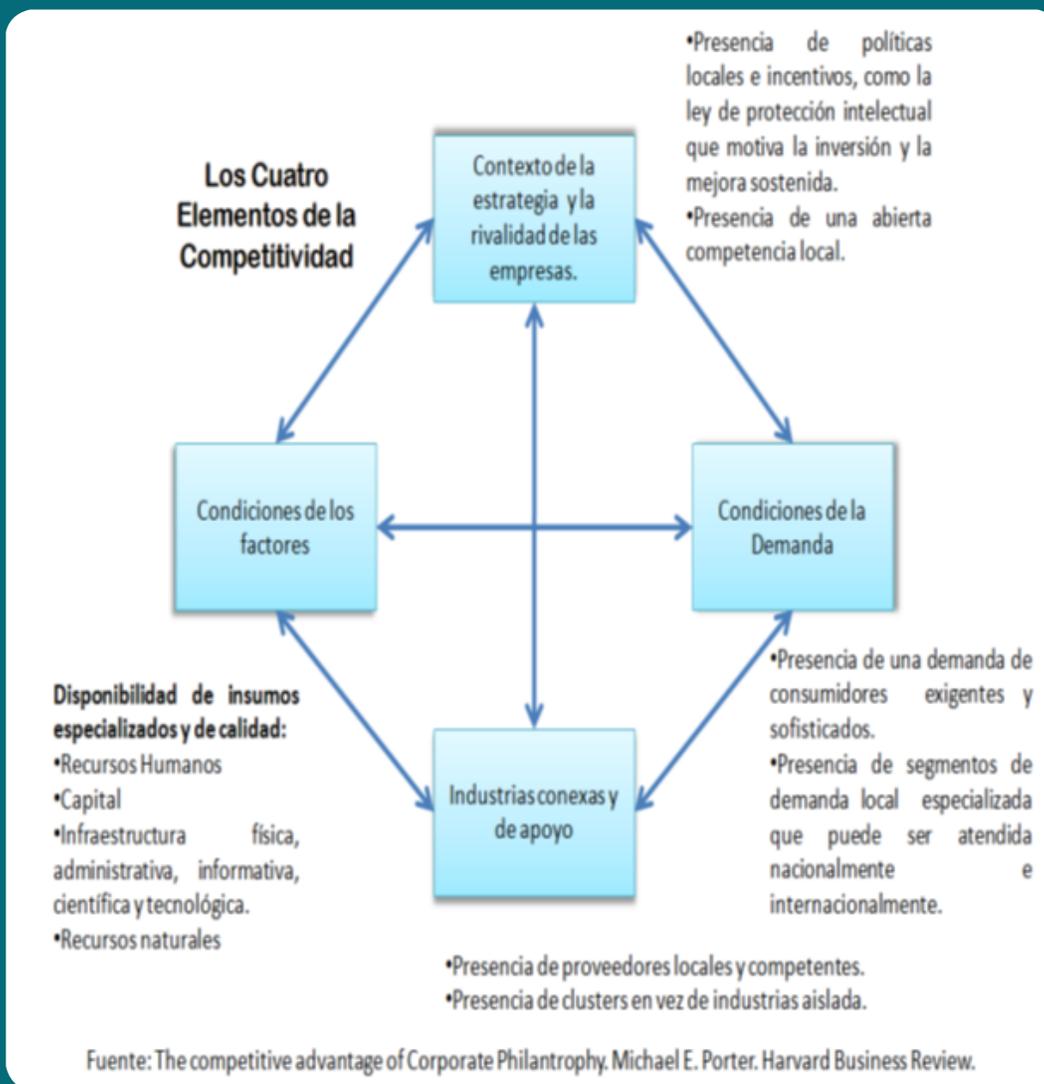


Figura 1. El diamante de M. E. Porter (1991).

Como Porter indica, las fuentes de la competitividad económica se fundamentan en cuatro atributos generales de una nación (o en el contexto actual de un destino turístico). Estos cuatro atributos genéricos del diamante, son los siguientes:

1. Las condiciones de los factores

Se refiere a la dotación y condición de factores básicos. En el caso del sector turístico, incluye los recursos de atracción turística, tanto naturales como culturales, la planificación del uso sostenible de dichos recursos, el ordenamiento territorial, la dotación de infraestructura y servicios básicos, el acceso a la moderna tecnología de prestación y comercialización de los servicios, la disponibilidad y cualificación de recursos humanos, el acceso a los recursos humanos y de capital, etc.

2. Contexto de la estrategia y la rivalidad de las empresas

Incluye la adecuación de la red empresarial a los requerimientos del mercado, los niveles de rivalidad, las barreras de entrada y salida de existentes, el marco legal, laboral y fiscal las estrategias competitivas adoptadas conjuntamente, las formas de organización, el desempeño de la gestión empresarial de la zona, etc. La literatura internacional en materia de competitividad indica que un entorno favorable a la creación de nuevas empresas y de rivalidad empresarial, conjuntamente con una economía abierta al entorno internacional, contribuye a la mejora de la competitividad del tejido empresarial de forma sostenida.

3. Industrias conexas y de apoyo

Se refiere por un lado al desarrollo de relaciones intersectoriales, y por otro a la adecuación de los servicios de transporte de acceso y penetración, a las dotaciones de servicios financieros de telecomunicaciones, informáticos, tecnológicos comerciales sanitarios, etc., disponibles al servicio de las empresas del sector. En el caso del turismo de negocios, cobran especial relevancia la eficiencia y el buen funcionamiento de las asociaciones y organizaciones anexas al sector, como el Cluster de Turismo de Negocios de Medellín, el *Convention and Visitors Bureau* o los proveedores tecnológicos y de servicios de la industria turística.

4. Las condiciones de la demanda

Se refiere a las características y grado de sofisticación de la demanda captada por el destino: volumen y estacionalidad, características socioeconómicas y demográficas, mercados de origen, motivaciones y comportamiento turístico, nivel de exigencia de satisfacción, conocimiento previo del destino entre los turistas, etc. Debe incluirse también el grado de adecuación entre la imagen del destino en la demanda turística y el posicionamiento competitivo que se pretende, lo cual puede ser objeto de investigaciones de orden cualitativo. La satisfacción de una demanda sofisticada como la del público objetivo que se pretende en el caso del turismo de negocios exige una oferta muy especializada y de alto valor añadido.



Figura 2. Fuente: Mikel Navarro, IVC (2000)

Competitividad Turística

En términos generales, la competitividad en el sector turístico se traduce en gran medida en 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. 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 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, la composición territorial y el gobierno (Camisón, 1998, p. 425). En este sentido, destaca la aportación del profesor Porter (1991) 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 .

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). 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 ser precisamente la competitividad de las empresas lo que aumenta la competitividad del destino. Por lo tanto, se podría considerar como 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.

Componentes de la competitividad turística

La complejidad de la actividad turística y su estrecha relación con los factores han generado diferentes aproximaciones científicas lo que ha derivado en múltiples modelos de competitividad turísticos, entre los que podríamos destacar el de Crouch y Ritchie (1997) o el propuesto por el Foro Económico Mundial. Los componentes de la competitividad de los Viajes y el turismo según el informe de competitividad turística (2011) del Foro Económico Mundial (World Economic Forum) (véase figura 3) están basados en tres grandes categorías de variables que facilitan el avance de la competitividad turística.

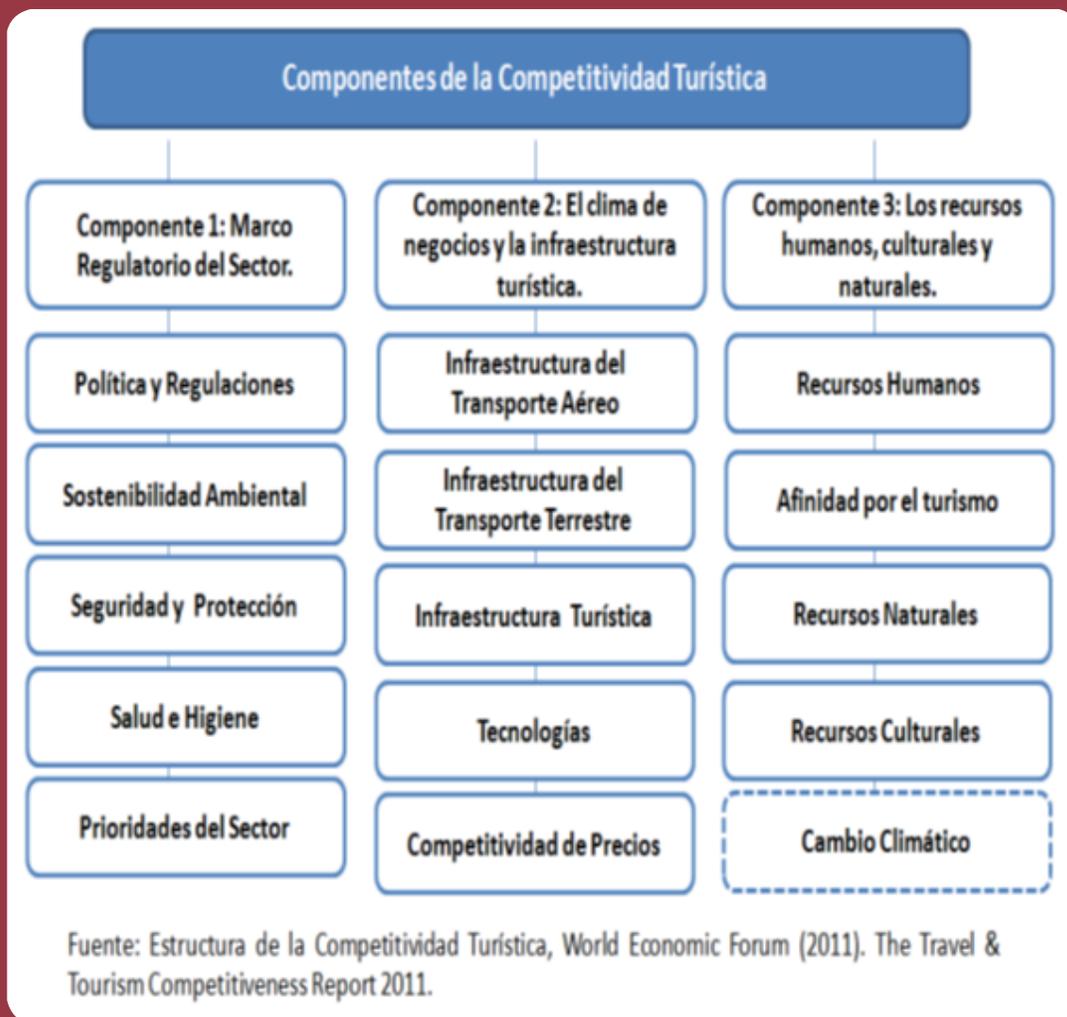


Figura 3. Componentes de la Competitividad Turística.

Estas categorías están resumidas en tres subíndices. El primer componente engloba a todos los elementos que están relacionados básicamente con las políticas públicas en turismo y cuyas competencias pertenecen en gran medida a la administración pública. El segundo componente tiene que ver con el clima de negocios y la infraestructura de cada economía y el tercer componente con los recursos humanos, los recursos naturales y culturales.

En lo que concierne a este estudio y al turismo de negocios, ambos modelos ponen de relieve la importancia de los factores de atracción y entre los que se destacan las siguientes categorías: fisiografía(naturaleza, clima, pluviometría, etc.), cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura turística (facilidades de alojamiento, servicios de restauración, medios de transporte, etc.). 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 – infraestructuras - , y los recursos de “facilitación” -instituciones financieras, disponibilidad y calidad de los recursos humanos de la zona, recursos de capital, instituciones educativas, etc. -, 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).

Mejoras en las condiciones de los factores

Se refiere a la dotación y condición de factores básicos. En el caso del sector turístico, incluye los recursos de atracción turística, tanto naturales como culturales, la planificación del uso sostenible de dichos recursos, el ordenamiento territorial, la dotación de infraestructura y servicios básicos, el acceso a la moderna tecnología de prestación y comercialización de los servicios, la disponibilidad y cualificación de recursos humanos, el acceso a los recursos humanos y de capital, etc.

El mercado de TNG avanza hacia productos más experienciales y cada vez más segmentados. Esta realidad impone como factor de competitividad el diseño de una oferta con un portafolio de productos turísticos diferenciales y asociados a motivaciones diversas, definir un posicionamiento del destino que permita atraer, satisfacer y fidelizar los segmentos y perfiles de turistas objetivo. Para competir con otros destinos turísticos, captar turistas que generen ingresos y mantener el nivel de precios es necesario desarrollar una oferta diversificada y diferenciada con las máximas garantías de calidad [1]. En ese sentido, los destinos de turismo de negocio competitivos analizados en el estudio de benchmarking y en el que se incluyen algunos de los principales destinos según el ranking de ICCA, se caracterizan, en relación a los factores, por los siguientes elementos:

- Una red de infraestructuras y una articulación eficiente del territorio.
- Un amplio y abierto acceso a la moderna tecnología.
- Un alto nivel de prestación de servicios.
- Un sistema educativo favorable y orientado a las necesidades actuales y futuras del turismo de negocios.
- Una alta cualificación y especialización de los profesionales del sector.
- Una política continuada del gobierno y las administraciones en el apoyo a fuertes inversiones en infraestructuras eficientes y planes de promoción acordes a procesos de producción modernos.

A continuación se indican algunos ejemplos de apoyo y fomento a la actividad empresarial detectados en el estudio de análisis internacional:

- Arbitrar políticas de gestión del suelo, rehabilitación y planificación urbana en áreas clave (centros históricos, áreas rurales) favoreciendo la incorporación de negocios, servicios que incrementan y complementan la oferta y el atractivo turístico de una determinada zona (artesanía, comercios especiales, restauración, empresas de turismo activo, parques temáticos, complejos hosteleros y/o de ocio).

- Apoyo a la creación de grupos empresariales locales, fórmulas de cooperación que permitan alcanzar la dimensión óptima (Unidades Temporales de Empresas, marcas comunes, clubs, agrupaciones de interés económico tanto sectoriales como transversales, cadenas y franquicias

Promover la vinculación de inversores locales con el sector e incentivar los fondos de Capital Riesgo.

- Crear un ambiente favorable a las empresas y empresarios turísticos.

- Continuar en la línea de modernización y actualización de equipamientos e instalaciones.

- Impulsar la modernización de la gestión de empresas (organización, calidad, etc.).

- Fomentar políticas de diferenciación y especialización en torno a los servicios y productos turísticos y sus atributos (imagen, prestaciones complementaria) frente a una competencia basada exclusivamente en el precio.

- Constituir una unidad de Innovación Regional especializada en turismo dirigida a pequeñas y medianas empresas del sector.

España: Formación reglada universitaria en Turismo & Planes de Investigación, Desarrollo en Innovación en Turismo

Un buen ejemplo de una iniciativa tendente a fomentar la cooperación empresarial para la mejora de la competitividad internacional de las empresas o los destinos, es el caso español de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs). Este programa está orientado a la creación y consolidación de clusters o agrupaciones de empresas de carácter innovador [2].



La mejora de los factores de forma aislada no implica en sí mismo una ventaja competitiva. En este sentido, y en el apartado de los factores vinculados con la formación de las personas, éstas pueden configurar un factor competitivo si cuentan con un marco estratégico que favorece la mejora de la educación de los profesionales del sector, así como impulsa el continuo reciclaje del capital humano, de los procesos y de las herramientas al servicio de los profesionales.

Del caso de España, se puede tomar como ejemplo, el hecho de que existe un currículum universitario oficial de nivel nacional por el cual el ámbito formativo del Turismo es un pregrado dentro de las Ciencias Sociales.

• **Mejoras respecto a las industrias conexas y de apoyo.**

Se refiere por un lado al desarrollo de relaciones intersectoriales, y por otro a la adecuación de los servicios de transporte de acceso y penetración, a las dotaciones de servicios financieros de telecomunicaciones, informáticos, tecnológicos, comerciales, sanitarios, etc., disponibles al servicio de las empresas del sector.

Las industrias y organizaciones de apoyo, tanto del sector turístico como del tejido económico del territorio, tienden a ser olvidadas a la hora de definir los planes de desarrollo turísticos. En ocasiones se da por hecho que la mera formalización de una o dos organizaciones vinculadas con el sector turístico de negocios resultan suficientes para fortalecer una estrategia coordinada.

El análisis comparativo realizado entre los destinos internacionales de éxito, demuestran el arraigo, alineación y representatividad de las entidades vinculadas, no sólo en la prestación de servicios avanzados, sino también en la planificación y desarrollo de planes turísticos. Las cinco ciudades analizadas ofrecen un amplio abanico de agentes relacionados y con una presencia crítica en la planificación y gestión del destino. Esta interrelación es fruto del trabajo desempeñado durante muchos años por la institucionalidad y agentes económicos del turismo. Ello muestra la necesidad de implantar una política integradora de largo y medio plazo que contemplen medidas que faciliten la generación de dichas relaciones.

París: Cohesión Público Privada

Al hilo de la mencionada gestión de los intangibles, París es un claro ejemplo de buenas prácticas. El concepto de Cámara de Comercio Francés representa una ventaja de base, es un modelo muy integrador con el tejido empresarial, cercano a la realidad de los distintos sectores y con capacidad de lobby. Esta estrategia general se ha forjado en el diálogo cercano con las empresas no paralelamente a ellas. Las cámaras de comercio francesas tienen amplios poderes en lo que se refiere al registro y control de empresas, de manera que representan a un aunado sector privado. El

PCVB (Paris Convention and Visitors Bureau) es un ejemplo de ello, aunando al sector público y privado en uno, aun siendo una organización sin ánimo de lucro. Este organismo emite planes estratégicos especializados de ciudad para ser competitivo en cualquier tipo de turismo que se proponga.



Dichos planes estratégicos se complementan con los correspondientes planes de marketing, que a su vez incluyen planes de captación de eventos para el territorio. Cada prestador de servicios cuenta con su plan de captación de eventos. De modo complementario, el PCVB cuenta con una red de oficinas en el extranjero que establecen contratos y desarrollan campañas de marketing en los mercados emisores de interés para París.

Otro elemento clave de esta organización es la cuidada selección de profesionales que representan a las instituciones socias de PCVB. Se trata en todos los casos de personas con poder de decisión e influencia en sus respectivas entidades. Por ejemplo, es clara la relevancia del representante de la alcaldía, entre otros ámbitos, por su inmediatez al asistir a los prestadores en lograr candidaturas.



Vancouver y Barcelona: Estrategias de *Convention Bureau* para el apoyo a los actores del sector

Los *Convention Bureaus* de las ciudades de Vancouver y Barcelona destacan por la gama y calidad de servicios que ponen a disposición de sus asociados. Estos servicios incluyen, entre otras cuestiones las siguientes:

- Asesoramiento en la organización y captación de eventos.
- Estrategias de afianzamiento de alianzas vía contactos en los mercados internacionales de interés.
- Gestión centralizada de bases de datos.
- Facilitación de información de agendas (previo pago), etc.

Adicionalmente, dichas organizaciones, pública con participación privada en el caso de Barcelona, e íntegramente privada en el caso de Vancouver, desarrollan los planes estratégicos de turismo de negocios para el destino. Dichos planes, notablemente en el caso de Vancouver, han sido definidos por y para los actores del sector, con una mira empresarial clara. A este respecto, la ciudad de Vancouver puede ser considerada como un caso de éxito en la implementación eficaz y coordinada de los planes diseñados.



BarcelonaTurisme
Convention Bureau

Berlín: Cohesión Interdisciplinar Público-Privada

Berlín *Convention Bureau*, siguiendo una concepción holística de gestión, cuenta con un elenco interdisciplinar de entidades socias principales en su seno, como se recogía en el informe entregado con anterioridad.

Por un lado, cuenta con Berlín Partner GmbH, cuyas labores se asemejan a agencias de desarrollo local que buscan apoyar a inversores que están considerando establecerse en la ciudad, asistir a compañías locales en lo relativo a comercio exterior, y promocionar la capital como una 'business location'. Messe Berlín GmbH representa otra de las entidades involucradas con el turismo de negocios. Se trata de la autoridad en comercio exterior de la ciudad y por tanto sus relaciones resultan claves para la estrategia de captación de eventos. The Berlin State Press and Information Office apoya la difusión ante los medios de todo lo que acontece en el senado, y al ser partes del *Convention* se hacen eco de las actividades representativas, lo cual ayuda al posicionamiento e imagen de la ciudad.

El Berlín *Convention Bureau* también cuenta como colaboradores con el *Convnetion Bureau* Alemán, el Consejo de Turismo Nacional y una empresa privada que realiza la comercialización del destino en Nueva York para todo el mercado americano, con especial enfoque en Norte América. Esta interrelación de los cuatro organismos, supone la integración de las estrategias locales y regionales en la estrategia nacional.



Finalmente, el último componente destacado es The TSB Technology Foundation Berlín Group. Se trata de una empresa del ámbito tecnológico directamente relacionado con el turismo. La clave de esta entidad es que su misión es promocionar diálogos estratégicos entre la ciencia, las empresas, el mundo académico y la política con el objetivo de desarrollar la región como un centro líder en ciertos campos tecnológicos a nivel internacional. Esta característica es notablemente relevante y un ejemplo a seguir por otros destinos.

París, Bilbao, Barcelona, Berlín: Cohesión intersectorial

Las ciudades anteriormente mencionadas han seguido políticas de concentración empresarial, desarrollando parques tecnológicos, polos de innovación, distritos de innovación, etc. Han desarrollado tejidos científicos, económicos, o al contrario, ya contaban con tejidos económicos solventes y han incorporado al sector turístico como un sector económico más.



Uno de los aspectos claves 'intangibles' que suelen pasar desapercibidos, es que no es suficiente con la cercanía física de las empresas, sino que se han de desarrollar estrategias/programas para la coordinación entre sectores. En el caso de París, es especialmente significativa la figura de la Agencia Regional de Desarrollo que cuenta con una cartera de sectores económicos mucho más allá del turismo. A la vez, tiene en cuenta a todos los sectores y busca una coordinación y diálogo entre ambos a la hora de buscar inversores en el extranjero o fuera de la región. Este engranaje es clave para que, por ejemplo, el sector salud/médico de Medellín se aproveche del sector bien desarrollado de TNG de la ciudad a la hora de plantearse su próximo congreso, y viceversa. Dicha agencia es uno de los tres socios principales de París *Convention and Visitors Bureau*, de manera que tiene un peso decisivo.

Medición y análisis de la contribución económica del turismo

País Vasco y Vancouver: Mejores prácticas

La medición y análisis del impacto del turismo en la economía del territorio resulta fundamental para valorar la importancia de esta actividad económica y la eficiencia de la implementación de los planes estratégicos desarrollados, en términos de retorno a la inversión realizada.

Todos los destinos analizados en realización al presente benchmarking internacional cuentan con un sistema fiable de medición del turismo. Los requisitos previos fundamentales para que dichos sistemas sean operativos son:

- Una reducida cuota de informalidad entre las entidades vinculadas al sector turístico.
- Un marco legal que defina las condiciones de obtención y uso de la información estadística, garantizando su tratamiento confidencial.
- Una interconexión fluida entre la actividad que generan los agentes del sector y los instituto de medición.

Otro elemento clave para la medición y análisis del impacto del turismo, es la comparabilidad internacional de la información. Para ello resulta fundamental estandarizar los términos de acuerdo con las recomendaciones de los organismos internacionales como la Organización Mundial de Turismo.

En el caso del País Vasco, el Plan de Competitividad e Innovación del Turismo Vasco (PCITV) 2010-2013 afirma que el turismo constituye un sector de actividad economía capaz de contribuir a la transformación económica de esta comunidad en la línea de una economía competitiva y dinámica, basada en el conocimiento, capaz de crecer de manera sostenible y de mejorar el empleo desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, tal y como establece la Estrategia Europa 2020, una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Los nuevos desafíos vienen impulsados por unas mayores exigencias de los viajeros, visitantes y de la sociedad en su conjunto en un contexto de creciente poder por parte de los ciudadanos y de acceso a la información. En este contexto, el Plan de Competitividad e Innovación del Turismo Vasco (PCITV) 2010-2013 identifica la necesidad de desarrollar un Sistema de Vigilancia Competitiva accesible y de referencia para el sector que dé respuesta a las necesidades informativas, de análisis, estudio y poner a disposición del sector empresarial y los profesionales el conocimiento para mejorar la toma de decisiones y su competitividad. De hecho se está presentando al público el Observatorio Turístico de Euskadi. Dicho Observatorio cuenta con los últimos avances en medición a nivel sub-nacional.

Adicionalmente, en lo que se refiere a recogida y procesamiento de datos de actividad económica del turismo de negocios, todos los destinos analizados realizan una labor sistemática de recogida aunque son parciales. Bilbao, Barcelona, Berlín y París, tienen datos, pero cada organismo cuenta con los datos de aquellos actores asociados al mismo. Vancouver, destaca por su ausencia de solapamiento de recogida de datos, de manera que sus datos cuentan con una representatividad de datos mayor al resto de destinos.

• Mejoras en las condiciones de la demanda

Estas condiciones se refieren a las características de la demanda captada por el destino: volumen y estacionalidad, características socioeconómicas y demográficas, mercados de origen, motivaciones y comportamiento turístico, nivel de exigencia de satisfacción, conocimiento previo del destino entre los turistas, etc. Debe incluirse también el grado de adecuación entre la imagen del destino en la demanda turística y el posicionamiento competitivo que se pretende, lo cual puede ser objeto de investigaciones de orden cualitativo.

Este apartado está directamente relacionado con la recomendación que se hacía anteriormente sobre la necesidad de contar con un sistema de medición del acontecer turístico en el territorio. Resulta difícil diseñar estrategias dirigidas a una demanda sofisticada, si no se cuentan con datos

actualizados sobre el tipo de consumidores que se tiene actualmente. En consecuencia se detallan a continuación algunos de los requisitos a tener en cuenta en dicho sistema de medición:

- Desarrollar investigación de mercados y estudios sobre tendencias de la demanda.
- Crear un sistema que aglutine la información relevante existente de forma dispersa entre los distintos agentes.
- Realizar de forma sistemática encuestas de satisfacción en destino a los clientes y gestionar y explotar de forma automatizada esta información.
- Elaborar un catálogo especializado y una política de segmentación por tipología de clientes.
- Desarrollar una política de mercadeo y comercialización especializada.

Paris, Barcelona, Bilbao: estrategias para la captación de una demanda sofisticada

Tanto Francia como España cuentan con un organismo, Le Club du tourisme d'affaires d'Atout France (Club de Turismo de Negocios de Atout France), y Turespaña, respectivamente, que actúan como operadores únicos en materia de turismo a nivel nacional. Uno de los aspectos claves sobre los que trabajan son:

- Contribuir a la promoción y proyección de la marca Francia/España.
- Asegurarse de la buena adecuación de la oferta turística nacional y la demanda turística internacional.
- Efectuar un trabajo de acompañamiento personalizado junto a cada uno de los socios, tanto públicos como privados, a todos los niveles de la cadena de producción turística a fin de incrementar su competitividad económica.

A la hora de alcanzar dichos objetivos, se sigue un número de estrategias, entre las que destacan la red de oficinas en el exterior con la que ambos países cuentan. Dichas oficinas son embajadoras del país perse, lo que implica adquirir un conocimiento de los mercados emisores in situ, establecer alianzas directas, y realizar estrategias de marketing y posicionamiento de impacto directamente en el mercado, sin intermediarios.

En el caso de Barcelona, ocurre una particularidad, Cataluña *Convention Bureau* cuenta con oficinas propias en el extranjero, en los mercados en los que la ciudad en particular tiene intereses. Lo ideal en estos casos es que haya cierta coordinación entre las estrategias del país y de la comunicad autónoma.

Conclusiones

Los productos turísticos pueden entenderse como verticales u horizontales (Middleton, 1994, p.78). Son 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. Se asume que la forma correcta de entenderlos es esta 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 este reto, que se intensifica en el turismo de negocios debido a la mayor sofisticación de la demanda, 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.

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. Estas características de la cadena de valor en la producción turística toman mayor relieve, si cabe en las sociedades avanzadas.

Entre los pilares para una intervención en el sector turístico de una ciudad se requiere: Alineamiento y gobernanza de todos los agentes vinculados al turismo, articulación de valor de la oferta, diferenciación y calidad del destino y de la oferta de productos y experiencias turísticas, profesionalidad y orientación al cliente, dimensión y alcance alianzas, cooperación para afrontar los retos e inteligencia competitiva.

En concreto se quiere hacer especial hincapié sobre la formación de los profesionales del sector, así como el desarrollo de políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación vinculadas a turismo, dado el input que ambos elementos suponen para generar escenarios innovadores y competitivos.

La administración turística juega un papel determinante en la regulación del sector con una incidencia directa en la creación de condiciones favorables para el contexto de estrategia y rivalidad empresarial. Contar con un sistema regulatorio definido y un sistema de inspección eficiente resulta clave para garantizar los estándares de calidad, homogeneizar los servicios prestados por el sector empresarial y luchar contra la informalidad. Por último, las ayudas públicas e incentivos fiscales de las administraciones públicas (turísticas o no) componen un factor favorecedor para la inversión privada. No obstante, estas ayudas e incentivos deben de tener una clara orientación a la mejora de la competitividad empresarial y no deben de alterar las condiciones del mercado y la rivalidad. Adicionalmente, deben de tener una orientación clara hacia resultados.

Cybergrafía

Benchmarking Nacional Medellín Destino de Negocios. Documento completo Disponible en <http://www.camaramedellin.com.co:81/mdn/?q=biblioteca>, consultado octubre 30 del 2013.

Citas

[1] Algunos ejemplos de políticas de diferenciación y segmentadas: el caso de Visit Leeds (Gran Bretaña) es un buen ejemplo de segmentación; otro ejemplo interesante es el caso del Tirol (Suiza) por su política de segmentación, estrategia de venta del destino y comercialización on line. Ambos casos son ejemplos de buenas prácticas en lo que se refiere a poner en valor aquellos recursos con los que cuentan. también cuentan con la sección 'Inspire me' <http://www.visitleeds.co.uk/inspire-me/> cuya segmentación atiende a motivaciones para visitar la ciudad inglesa. En el caso de Tirol, es un destino que da un paso más allá y no sólo pone en valor su destino y segmenta sus productos creados para hacer de tirol un destino experiencial, si no que dichos productos pueden ser adquiridos a través de la propia web:

[2] http://www.mityc.es/PLAN_IDI/AGRUPACIONESEMPRESARIALES/Paginas/Index.aspx

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:

Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones de Medellín (2014).
BENCHMARKING INTERNACIONAL: Análisis de la Competitividad Turística de Barcelona, Bilbao, París, Vancouver y Berlín. Revista Intersección, Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. Págs 1-14.

