

EL DIAMANTE DE PORTER APLICADO AL DESTINO TURÍSTICO, SAN JUAN***Lidia Adela García**
María Irene Marinzalda****RESUMEN**

El modelo del Diamante de Porter, parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos. En el modelo juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como el liderazgo que ejerza el Sector Público, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo.

El modelo es especialmente útil para elaborar una estrategia de integración en clústeres turísticos.

El presente trabajo es una aplicación del modelo a la Provincia, tratando de visualizar las estrategias empresariales, gubernamentales y la formación de clústeres turísticos en el Destino San Juan

Calificación JEL: Z1

PALABRAS CLAVE: Competitividad – Estrategias - Condición de los factores – Demanda - Industrias relacionadas - Clústeres

* Recibido 12/02/14 - Aceptado 07/04/14

** Docentes investigadores del Instituto de Investigaciones Administrativas y Contables pertenecientes a la Facultad de Ciencias Sociales de la UNSJ. Email de contacto: lidia.garcia26@speedy.com.ar ; mimarinzalda@gmail.com

ABSTRACT

The Porter Diamond model, based on the premise that competitiveness is the result of a combination of factors that foster innovation and the ability to integrate the agents of destiny. Having abundant tourism resources is a necessary but not sufficient to be competitive. In the model play an important role other factors present in the target, such as leadership exercised by the public sector , the competitiveness of the productive factors and companies themselves, the quality of tourism demand and the synergy that occurs between all agents to achieve a higher level of quality in the collective performance.

The model is especially useful to develop an integration strategy on tourism clusters.

This work is an application of the model to the province, trying to visualize business strategies, government and the formation of clusters in the tourist destination San Juan

KEYWORDS: Competitiveness – Strategies - Condition factor – Demand - Related industries - Clusters

INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), un clúster turístico es el espacio geográfico en el que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística, condición que justifica que sólo con la acción coordinada de todos los agentes del sector se logra satisfacer la experiencia turística más plena a los visitantes. Asimismo, el clúster de turismo, la prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales. Por el contrario, la abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o clusters competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o clusters, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible.

El fenómeno de los clusters competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, etc.

En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawái y Orlando, en los Estados Unidos; la Costa del Sol, en España; Punta Cana, en República Dominicana; y la Riviera Maya, en México, son ejemplos de clusters turísticos altamente competitivos.

Para que un cluster de turismo en un país llegue a ser competitivo a escala mundial se requiere de acciones conjuntas de empresas privadas individualmente, de ellas actuando en cámaras conjuntas, de sectores relacionados y de los gobiernos locales y centrales.

Según el marco conceptual propuesto por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por seis dimensiones fundamentales. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas.¹

¹ Sección tomada de: Segura, Gustavo e Inman, Crist. "Turismo en Honduras: el Reto de la Competitividad". CLACDS/INCAE, agosto de 1998.

Figura N° 1: Diamante de Porter aplicado al Destino Turístico San Juan



El Diamante de Porter contempla los aspectos mencionados más abajo que permiten efectuar el Análisis, Diagnóstico y Evaluación de la Competitividad del Destino Turístico San Juan.

1. Condiciones de los factores

a) Aspectos Positivos:

La localización geográfica del destino San Juan podría cobrar relevancia cuando se abra el Paso de Agua Negra, hasta tanto se presenta como un destino terminal. Además, San Juan dispone de escasa infraestructuras de transporte y comunicaciones, y con problemas de accesibilidad para algunos productos turísticos.

La Provincia de San Juan posee grandes embalses, Cuesta del viento, Dique Ullum, Caracoles Y Punta Negra, entre otros, que permiten la realización de actividades relacionadas al turismo aventura.

El Ministerio de Turismo y Cultura cuenta con competencia y recursos importantes para impulsar el Turismo en la Provincia de San Juan.

Desde el punto de vista de los recursos San Juan cuenta con capacidad de desarrollo para convertirse en un destino multi-experiencial: existen recursos (gastronomía, patrimonio, naturaleza, paisaje y cultura

entre otros) con atractivo turístico en el conjunto del territorio (capital, interior, ríos y embalses).

Existe un fuerte potencial de desarrollo del turismo interior (rural, naturaleza y aventura) en un contexto de demanda creciente de este tipo de turismo en los principales mercados nacionales e internacionales.

Se han llevado a cabo iniciativas interesantes de puesta en valor de recursos turísticos y creación de productos en distintos ámbitos o segmentos como:

- Rutas (Vino, Olivo, Gastronómica, Ruta del Inca).
- Primeros pasos en la creación de la ruta gastronómica en el Departamento de Albardón estableciendo una red coordinada de restaurantes con servicios de calidad regional con apoyo de las autoridades municipales.
- Fiestas Religiosas: Sierras Azules, San Expedito, La Difunta Correa.
- Fiesta Nacional del Sol, entre otras.
- Dentro del Turismo Aventura se ha efectuado un trabajo importante senderismo y escalamiento de Cerros organizado por el Club Andino Mercedario, creando circuitos Turísticos en el Cerro Tres Marías.
- En el mismo sentido hay excursión muy promocionada a nivel Nacional como “El Cruce de los Andes”, realizada a lomo de mula con vaqueanos de la zona.
- En cuanto a la realización de Eventos y Congresos, San Juan se ha convertido en la segunda Provincia del país en la realización de los mismos.

b) Aspectos Negativos:

San Juan tiene dificultades en la comunicación interna, ínter conectividad que no facilita el recorrido turístico por la zona destino. Además, no hay una correcta señalización en rutas y caminos. Hay limitaciones en la infraestructura aérea y escasas frecuencias vuelos diarios. Por otro lado, tiene un destino competitivo, la ciudad de Mendoza que además de tener alta frecuencia de vuelos, posee conexiones Internacionales.

A pesar de los avances, aún no se ha explotado suficientemente el potencial turístico del destino San Juan. Así por ejemplo, el entorno natural

y el paisaje rural, de gran riqueza, está poco utilizado desde el punto de vista del turismo. A pesar de los numerosos recursos, existe un bajo nivel de desarrollo de productos

Se puede apreciar una escasa oferta formativa adecuada a los nuevos retos de la competitividad turística. Además hay una escasez de recursos humanos con capacitación turística, específicamente en áreas gerenciales e idioma.

La población local considera que el sector turístico es poco atractivo (fundamentalmente algunas profesiones ligadas a la hotelería) lo cual genera rotación elevada y escasa profesionalidad.

2. Condiciones de la demanda

a) Aspectos Positivos:

Durante los últimos años, se ha observado un continuo crecimiento de la demanda de turistas (medida en términos de entradas y sin incremento de las pernoctaciones).

Se verifica un crecimiento del Turismo científico al producto Ichisgualasto.

La "Fiesta Nacional del Sol", ha incrementado el número de turistas y promocionado el conocimiento de la provincia a nivel Nacional.

El Ministerio de Cultura y turismo de la Provincia de San Juan se hizo cargo de la promoción del Destino San Juan en lugares de alta concurrencia turística (Mar del Plata, Capital federal, Córdoba), con alta presencia en Ferias y Eventos Nacionales e Internacionales.

Se ha observado que el destino San Juan, ha logrado penetración en las principales redes sociales y espacios de Internet.

Es de destacar que la inseguridad que afecta al destino Mendoza y San Luis, no se presenta de igual manera en la Provincia de San Juan.

b) Aspectos Negativos:

Puede observarse en el Destino San Juan, cierto desequilibrio territorial en la distribución de la demanda, en razón que se presenta una fuerte concentración de la misma en la ciudad capital de San Juan (82%).

En cuanto al gasto medio de turistas en el destino San Juan, está en retroceso. En este sentido, existe un escaso aprovechamiento del potencial del mercado extranjero con mayor capacidad de compra y por ende de incrementar el gasto promedio por turista.

El destino San Juan posee un promedio de pernoctaciones que oscila entre dos y tres días, que es inferior a la media nacional y a la de las comunidades linderas como la Provincia de Mendoza y San Luís.

Cabe destacar la existencia de una alta estacionalidad en la Demanda turística, (meses de Enero, Febrero, Semana Santa y Vacaciones de Invierno).

Si se considera los niveles de satisfacción de los turistas que visitan San Juan, se manifiestan como altos. Para mantener estas posiciones de liderazgo hay que tener en cuenta la permanente y fuerte competencia de Mendoza y San Luis. La población de San Juan que es donde geográficamente se radica la mayoría de la demanda, considera necesario mejorar los precios y calidad del servicio.

En cuanto a la Certificación de Calidad en los servicios de hotelería, se constata que un número limitado de establecimientos posee la misma.

Respecto al uso del servicio de Internet por parte de los turistas, es escaso comparativamente con el uso en otras comunidades autónomas de destino, también de nuestro entorno. Este hecho está relacionado no sólo con la procedencia de los y las turistas que eligen San Juan como destino, sino también con la escasa utilización de TICs desde la propia oferta turística (Sector privado y organismos públicos).

Se esta tratando de afianzar la marca del Destino San Juan: "La Estrella de Los Andes", la cual es utilizada en promoción turística coordinada y unificada desde el Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de San Juan.

3. Estrategia y rivalidad de las empresas

a) Aspectos Positivos:

La oferta de plazas hoteleras es importante, la cual se ha incrementado desde el año 2006 en un 238 %. Se ha logrado una progresiva evolución hacia políticas de diferenciación y especialización en torno al servicio y sus atributos (imagen, prestaciones complementarias...).

Hay una creciente preocupación por la diferenciación y la calidad entre las empresas turísticas en general y entre las distintas tipologías de alojamiento en particular. Esta mayor preocupación viene acompañada de apoyos a la inversión y mejora de establecimientos y a la planificación del turismo desde el ámbito regional, territorial, local.

Existe el aporte brindado por la Universidad Nacional de San Juan y algunas Instituciones particulares en relación a la formación de profesionales en Turismo, Idioma y Gastronomía. Además, se dispone de una infraestructura de primer nivel en el ámbito de la I+D+i aplicada al sector turístico, (Investigadores de la Universidad Nacional de San Juan - Facultad de Ciencias Sociales-FACSO- Instituto de Investigación Administrativo Contable- IIAC-). De igual manera en la Facultad de Filosofía Humanidades y Arte, de la mencionada Universidad, existe la carrera de Licenciatura en Turismo, con títulos intermedios.

Desde el punto de vista de la calidad, hay una cultura creciente en relación con la necesidad de avanzar en la implantación de modelos de gestión que orienten a las organizaciones hacia la Excelencia. Para ello, se observa una importante cooperación público-privada, así como una estructura organizativa orientada a apoyar la competitividad de las empresas del sector y la calidad de manera específica.

Los Programas de Buenas Prácticas en Destino, orientados a mejorar la profesionalización del sector turístico y a alcanzar conciencia de destino son un elemento clave del sistema y han comenzado a utilizarse.

b) Aspectos Negativos:

A pesar del alto involucramiento y conciencia por parte del Estado para realizar la promoción turística, no se ha logrado un incremento del producto bruto geográfico (PBG).

La industria turística en San Juan se caracteriza por la fuerte fragmentación y escasa dimensión de los establecimientos turísticos repercutiendo en la capacidad de generación de empleo, por tratarse de empresas familiares.

La cooperación entre agentes y actividades es insuficiente, apreciándose una falta de articulación de la cadena de valor.

Carencia de cultura innovadora en el sector. Este aspecto se visualiza en la falta de interiorización –aunque creciente- de la importancia

de la innovación. La atomización y la falta de dimensión repercuten en el desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras.

Existe una percepción de lejanía entre la actividad de I+D+i desplegada y las necesidades de innovación de gran parte de las empresas de la industria turística de San Juan en el corto-medio y largo plazo.

Escaso uso de las TICs y nivel básico en el uso de Internet por parte de las empresas del sector (páginas Web, correo electrónico, búsqueda de información). Se aprecia además ausencia de coordinación de sistemas e iniciativas para la promoción y comercialización on line en el destino y carencia de sistemas de gestión integral de empresas (habitaciones, clientes, contabilidad, recursos humanos, calidad, gestión de stocks,...).

Insuficiente notoriedad y un cierto desconocimiento por parte de la ciudadanía en relación a los sistemas de gestión de la calidad turística y el significado de la Calidad (Q Turística).

Aunque está mejorando de forma creciente, aún se detecta falta de sensibilidad de las propias empresas hacia la calidad, considerando esta como un costo que, al parecer, el cliente no percibe.

Este hecho, unido a la débil y, en algunos casos, incipiente estructura organizativa en el destino para el impulso de las buenas prácticas y, en definitiva, de los sistemas integrales de calidad en el mismo, hacen que la excelencia turística tenga amplio margen de posibilidad de mejora.

4. Sectores e industrias relacionadas

a) Aspectos Positivos:

Existen centros de formación de profesionales en el sector de hotelería y también una oferta de ciclos de grado superior en otros subsectores y actividades (Agencias de Viajes, Información y comercialización turística, entre otros). Además, la provincia dispone de proveedores de conocimiento vinculados al sector y a segmentos prioritarios para el turismo en San Juan en el ámbito universitario (Universidad, Institutos de Idioma, etcétera).

Se visualizan agrupaciones, clúster e industrias relacionadas, por ejemplo en el ámbito del Transporte y las Agencias de viajes que pueden favorecer la competitividad de la industria turística.

Desde la perspectiva del desarrollo de San Juan como destino turístico son importantes las políticas de desarrollo rural y de turismo aventura, así como su implementación en el territorio a través de diversas organizaciones, Asociaciones de Desarrollo Rural con una apuesta por el desarrollo turístico de los municipios del entorno rural y de aventura. Se visualiza una oferta comercial con capacidad de atracción y potencial turístico.

b) Aspectos Negativos:

Pese a lo anteriormente comentado, San Juan no cuenta con una oferta de formación profesional en ciertos perfiles, ni una relación suficiente, en general, de los centros formativos con la administración turística y otros agentes del sector para orientar la oferta formativa a los nuevos retos.

La visión sectorial y actuación departamentalizada de las administraciones en general choca con la transversalidad del turismo.

Se percibe un desaprovechamiento de posibles oportunidades de mayor desarrollo y de diversificación que podrían derivarse de una mayor interrelación entre sectores y actividades económicas diversas y del aprovechamiento del Know how, competencias y habilidades existentes.

La falta de cooperación en general repercute en la estructuración de la cadena de valor del destino.

5. Gobierno

a) Aspectos Positivos:

A nivel país, San Juan está inserto en el Plan de Desarrollo Estratégico 2016 y ampliación 2020, implementando en coordinación con el Gobierno Nacional: políticas de capacitación, administración y promoción turística.

Se desarrollo una marca del destino San Juan: “la Estrella de los Andes”.

La Ley N° 25997 Nacional de Turismo, constituye una pieza angular en la legislación del turismo a nivel nacional y provincial, en cuya exposición de motivos, entre otras cuestiones, se señala que el sector turístico

se concibe como un sector económico estratégico con gran capacidad de crecimiento en términos de empleo y renta.

Se constata una importante trayectoria de planificación turística en el país en el que se encuentra incluida la Provincia de San Juan (zona Cuyo), siendo importante el salto cualitativo hacia la competitividad desde la etapa anterior (Plan de Competitividad del Turismo sustentable 2016). Se ha avanzado desde una política diseñada exclusivamente en función de la demanda (política turística = promoción turística), hacia una política turística que empieza a ocuparse también de la oferta y del territorio y progresivamente de las empresas y de su competitividad e innovación.

Se cuenta con un “Plan de Estrategia, Competitividad y Gobernanza en Turismo para la Provincia de San Juan”.

Existe una nueva política en materia de Marketing turístico para el conjunto de los Municipios de la Provincia de San Juan y un Plan de Competitividad e Innovación turística en desarrollo que deben servir de guía al conjunto de agentes turísticos, públicos y privados.

b) Aspectos Negativos:

Hay una insuficiente comunicación y coordinación entre administraciones en los distintos estamentos (falta de foros o cauces de coordinación a nivel político y técnico) y desarrollo de programas conjuntos, ayudas económicas (programas de ayudas) con efecto multiplicador.

También resulta insuficiente el nivel de relación y cooperación entre Municipios e Instituciones Públicas y Privadas que impactan en la competitividad y la innovación del turismo y su desarrollo sostenible.

Se aprecia un cierto desajuste (desde el punto de vista de distribución de recursos) entre las aspiraciones (Visión del turismo) y la política a desarrollar. Es necesario adecuar (cuantitativa y cualitativamente) los recursos humanos de las instituciones a las políticas y objetivos en materia turística.

Existen asimismo desarrollos reglamentarios, todavía pendientes para la ordenación del sector con impacto en la competitividad del destino y de las empresas (guías, camping, alojamientos rurales, empresas de turismo activo...).

También se observa cierta inadecuación de los programas de ayudas existentes en la Provincia y la Nación en cuanto al comercio y

turismo, y no coinciden con los retos y ejes estratégicos que perfila el Plan de Competitividad.

Para el sector de las micro- pymes, el acceso al crédito se obstaculiza en razón de que la mayoría son monotributistas.

El impacto de la crisis económica y las restricciones presupuestarias de las administraciones que afectan al sector, son también una desventaja que obliga, a la cooperación entre los agentes orientados a una mayor eficacia y eficiencia dirigidos a integrar el proceso de evaluación de las políticas y programas públicos.

6. Instituciones y organismos para la colaboración

a) Aspectos Positivos:

Un elemento clave para la industria turística es el Consejo Nacional de turismo. Al respecto, existe la posibilidad de impulsar y adecuar toda la planificación por parte del Estado e Instituciones del Turismo a las necesidades de la industria turística considerando las prioridades de la demanda y programas que se orienten a la competitividad e innovación.

Esto posibilitaría apoyar con un instrumento de promoción económica y soporte a la competitividad e innovación al sector de las micropymes específicamente, las que tienen escasa cultura de gestión empresarial e innovación.

Un elemento también importante es la existencia de una infraestructura de primer nivel en el ámbito de la I+D+i aplicada al sector turístico y en pleno proceso de consolidación, con importante actividad investigadora en diversos proyectos, alineada con el país en cuanto a los ámbitos científico tecnológicos de investigación y con participación en redes internacionales de I+D.

La existencia de una red incipiente, de entes de cooperación turística de ámbito local que tienen su alcance para todo el territorio de la Provincia, es un activo muy importante para la dinamización y la gestión turística del territorio.

Asimismo, no hay que olvidar el importante papel de la Red de Asociaciones Empresariales en desarrollo y consolidación a medida que se desarrolla el destino y la industria turística sanjuanina.

b) Aspectos Negativos:

La incertidumbre que ha podido generarse ante los cambios que se están produciendo, plantea la necesidad de una mejora de la comunicación, cauces de relación y cooperación con los agentes turísticos públicos y privados.

Las líneas de trabajo relacionadas con la creación y el fortalecimiento de las empresas del sector y desarrollo empresarial no han tenido un crecimiento importante.

Se aprecia cierta debilidad del entramado organizativo público-privado, a pesar del crecimiento del sector turístico, y una escasa dotación de recursos (humanos sobre todo) de los entes gestores existentes.

La articulación y actuación conjunta entre los entes gestores provinciales y municipales, así como la participación e implicación del sector privado es insuficiente.

Se Destaca la desigual fuerza y heterogeneidad de asociaciones profesionales y organizaciones públicas y privadas del sector.

7. Factores Clave de Competitividad de la Industria Turística del destino San Juan

Los Factores Clave de Competitividad (FCC) de una industria son aquellos aspectos que más afectan a la capacidad de los miembros de la misma para tener éxito en el mercado; es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto/servicio, los recursos, las habilidades competitivas y los resultados que marcan la diferencia entre ganar y perder.

Por su propia naturaleza, los FCC son tan importantes que todas las organizaciones de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito. Los FCC son las reglas que determinan que una organización sea exitosa en el entorno competitivo global.

Los FCC varían de una industria a otra, e incluso a lo largo del tiempo dentro de la misma industria, a medida que cambian las fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas.

Sobre esta base, a tener del marco de referencias y el propio diagnóstico realizado en el marco de este Plan de Competitividad Turismo Sustentable 2016-2020 de la Industria Turística son:

a. Accesibilidad del destino

El turismo se sustenta en la movilidad, en los viajes o desplazamientos que realizan las personas hacia lugares distintos al de su entorno natural por diferentes motivos. Es por ello, que las facilidades de acceso son en su mayoría terrestres, dado que hay escasa cantidad vuelos desde Buenos Aires.

No existe transporte aéreo que conecte otras zonas del país con la Provincia. Esto dificulta el acceso al destino de los turistas internacionales, y también de los nacionales que están en destinos alejados (Tierra del Fuego, Patagonia, Norte Argentino entre otros).

Es necesario mejor dicho imprescindible crear una red de transporte ínter modal y sostenible desde los diferentes mercados emisores, que posibilite la movilidad de los turistas por todo el territorio, esto repercute de forma importante en la competitividad del destino y de la industria turística.

b. Imagen positiva y presencia en mercados objetivo

La imagen turística constituye uno de los elementos más influyentes para la competitividad de los destinos turísticos ya que condiciona de forma considerable el comportamiento de las personas durante el proceso de selección de un destino turístico. El turismo es además uno de los principales vehículos de la imagen de un territorio en el exterior. En este sentido, desde el turismo se puede contribuir a generar una imagen de San Juan capaz de atraer, no sólo nuevos clientes que generen ingresos por la vía del gasto turístico, sino también inversión y talento (nuevas actividades económicas de futuro, proyectos empresariales, centros generadores de conocimiento,...) mostrando nuestro potencial económico e innovador.

c. Diferenciación y calidad del destino y de la oferta de productos y experiencias turísticas

Los mercados avanzan hacia productos con vivencias de experiencias y cada vez más segmentados. Los turistas, independientemente de su condición social y capacidad adquisitiva, viajan para satisfacer sus motivaciones y esperan como resultados disfrutar de

experiencias memorables. 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 un alto nivel de calidad.

d. Conectividad y acceso a servicios en movilidad

Hasta hace no mucho tiempo el concepto de Territorios Inteligentes (SmartLands) se ajustaba a aquellos espacios que eran capaces de dar una respuesta coherente a los cambios que impone el reto de la globalización, de equilibrar la trilogía urbana: estrategia económica, desarrollo social y calidad medioambiental.

En la actual economía basada en el conocimiento, el concepto de territorio inteligente – extensible a los destinos turísticos, no podría entenderse sin la incorporación de la dimensión de conectividad que aporta el mundo de la red, de lo digital.

e. Calidad del medio ambiente y del entorno natural y urbano

Los temas medioambientales, la lucha contra el cambio climático está presente como uno de los asuntos prioritarios en la agenda política, en los medios de comunicación y en las preocupaciones y demandas de las sociedad y de los consumidores que, cada vez más, incorporan la sostenibilidad ambiental y los factores ecológicos en la toma de decisiones y la elección de un lugar, de un territorio como destino turístico. De una buena conservación del medio y de un uso eficiente de los recursos dependerá el futuro del sector.

f. Profesionalidad y orientación al cliente

Las personas constituyen la fuente del conocimiento, de la creatividad y de la productividad de las empresas pero, además, en el caso del turismo el comportamiento y el buen hacer de muchos de los profesionales del sector que están en contacto directo con el cliente final, con la persona turista, e incluso la actitud de la población receptora tienen un efecto directo sobre la valoración de la experiencia turística, la satisfacción con el destino, la prescripción del mismo y la fidelización.

g. Articulación de la cadena de valor

La cadena de valor de la industria turística involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista. Representa todo aquello que le pasa a los turistas desde que empiezan a planificar el viaje hasta que regresan a su entorno habitual de residencia. La competitividad del destino y de la industria turística pasa por la satisfacción de las necesidades y expectativas de cada integrante de la cadena de valor y/o de cada consumidor final-turista desde los distintos componentes o eslabones de la cadena. La falta de conexión entre eslabones de la cadena de valor, la carencia de una calidad diferencial de las empresas de los distintos subsectores en relación directa con el turista o la deficiente prestación de un servicio, la falta de provisión, la inadecuación de las infraestructuras, la falta de atractivo de los espacios turísticos, los sistemas de recepción, las políticas institucionales de diversa índole que afectan al destino y a la industria turística, o la falta de determinadas ofertas o servicios (espacios no ocupados) repercute directamente en la contribución de valor y la percepción del valor por los turistas que acceden al destino, restándole competitividad.

En el escenario actual con consumidores más informados, más exigentes y con más alternativas donde elegir, la satisfacción integral del turista depende de los modelos de gestión, alineación y consistencia de cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

h. Dimensión de las asociaciones frente a los desafíos (alianzas y cooperación)

El tamaño de la empresa condiciona su capacidad para afrontar los nuevos retos en un entorno crecientemente competitivo (cooperación ínter empresarial: alianzas de cooperación, conformación de grupos empresariales,...). La industria turística sanjuanina está conformada en su mayoría por empresas de pequeño tamaño (pymes, micropymes y empresas familiares) con serias dificultades para afrontar los retos de competitividad e innovación del turismo en el entorno competitivo.

i. Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva tiene como objetivos la búsqueda de información del entorno externo de las organizaciones convirtiéndola en un producto o recurso para la dirección estratégica y la toma de decisiones. La

competitividad de la industria turística requiere de la puesta en marcha de un proceso sistemático y pro activo de recolección de información precisa y fiable.

Es también necesaria su disseminación para facilitar una mejor respuesta a las exigencias del mercado y avanzar en el logro de los objetivos de competitividad e innovación. La gestión inteligente de la información y el conocimiento, a través de tecnologías adecuadas, es la clave para el logro de ventajas competitivas en el sector turístico, que está sufriendo importantes cambios estructurales a nivel mundial por el aumento de la oferta de destinos, bienes y servicios, el cambio de hábitos de los consumidores y la irrupción de las nuevas tecnologías.

j. Alineamiento y cooperación de todos los agentes vinculados al turismo

La sostenibilidad del turismo y la mejora de los niveles de competitividad del destino en la industria turística de la Provincia de San Juan pasa por una masa crítica de agentes coordinados e integrados (cooperación pública en sus diversos niveles – Nacional, Provincial u Municipal y además la cooperación público-privada).

La transversalidad del turismo, la complejidad del sistema turístico y la estrecha vinculación de la actividad turística con el territorio sitúan el enfoque transversal de la política turística como un factor de competitividad clave. En este contexto es deseable facilitar el mejor marco de entendimiento entre los agentes implicados que permita la convergencia de intereses, el compromiso y la corresponsabilidad en la gestión de los nuevos retos individuales y colectivos en torno a una nueva visión de futuro, sin menoscabo de las múltiples competencias administrativas existentes.

BIBLIOGRAFÍA

CAMISÓN ZORNOZA, C. *"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 VII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria. 1998.

CONEJOS SANCHO, J.; FONTRODONA, J.; HERNÁNDEZ, J.M.. *Cambio estratégico y clusters en Cataluña*, Ed. Gestión 2000 SA, Barcelona. 1997

FAYOS-SOLÁ, E. *"Competitividad y calidad en la nueva era del turismo"*, Estudios Turísticos, núm. 123, pp. 5-10. 1994

MEDINA MUNOZ, D.R.; GARCÍA FALCON, J.M. *"El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos"*, Actas del VII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria. 1998

PORTER, Michael E. *Estrategias Competitiva- Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. Editorial CECSA. 1991

_____ *Ventaja Competitiva- Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Décima Reimpresión México 1998 Editorial CECSA

_____ *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ed. Deusto. 1999

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: Una primera aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo. 2000