

Artículo

Competitividad en las Empresas y los Destinos del Turismo

Esta es una de las palabras de moda hoy en día y de especial relevancia cuando, como es el caso, la coyuntura económica exige a las empresas y a los territorios nuevas capacidades competitivas y nuevas dosis de eficiencia y eficacia para mantener o alcanzar el éxito en sus misiones empresariales. Sin embargo, y más allá del término, competitividad es un concepto de amplio espectro sobre el que merece la pena hacer alguna reflexión.

¿Qué es competitividad?

Se trata de un término que, con carácter comparativo, indica la capacidad que tiene una empresa, un conjunto de empresas o un territorio de producir determinados bienes y/o servicios para un o unos determinados mercados.

El aumento, mantenimiento o disminución de la capacidad competitiva guarda estrecha relación con las denominadas “tres E”: Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de los recursos disponibles, eficacia en el logro de los objetivos fijados y efectividad en la combinación de ambos para lograr la satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus accionistas.

La competitividad no surge espontáneamente: se construye y se logra a través de un proceso donde distintos actores juegan su papel: nuestros proveedores, nuestros empleados, nuestro entorno físico y económico, nuestras administraciones locales, regionales y nacionales, nuestros accionistas y, especialmente, nuestros directivos de los que depende en buena parte la creación de una cultura de la competitividad que permita generar un servicio o producto que resulte atractivo y con capacidad de venta a nuestros clientes, rentable para nuestra compañía (empleados y accionistas) y respetuoso con nuestro entorno, nuestra cultura e identidad.

Implantar una cultura de competitividad en la empresa o el destino comporta un proceso de reflexión estratégica. La determinación de esta estrategia y ella misma se convierte en “la hoja de ruta” de nuestra gestión y, al propio tiempo, el referente necesario para la evaluación de nuestro éxito en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en conseguir los objetivos prefijados en dicha estrategia.

La competitividad en las empresas

Para crear, cambiar u optimizar nuestra estructura competitiva (conjunto de acciones, elementos y estrategias que nos generen competitividad), habremos de prestar atención con carácter de detalle a los siguientes aspectos.

a) La disposición de una estrategia: Hemos de dotarnos de una planificación estratégica que nos permita determinar claramente nuestros objetivos desde el previo análisis de nuestro entorno y la evaluación de nuestras capacidades. Sin una determinación clara de objetivos nos será imposible ser realmente competitivos. Más allá de la denominación, una buena planificación es equivalente a un proceso de reflexión y análisis entre los distintos actores de nuestra empresa con una sistemática recogida de conclusiones y voluntades.

b) Una política clara de RRHH y de gestión de nuestros equipos que nos permita establecer estrategias de captación y fidelización así como de retribución acordes con las nuevas exigencias y con una situación de escasez de mano de obra cualificada por la crisis de vocaciones y la falta de atractivo del sector (estacionalidad y entorno retributivo).

c) Una estrategia de gestión y relación con nuestros proveedores (de materias primas y de servicios) que encaje con nuestra estructura de costes y asegure una calidad razonable de nuestros productos y servicios. Esta estrategia también debe incorporar elementos de fidelización si visionamos a nuestros proveedores como una parte importante de nuestra estructura competitiva.

d) Disponer de una política clara de producto/ servicio, concordante con nuestros objetivos y dotada de la flexibilidad, innovación y diferenciación necesarias para competir en un mercado globalizado donde los cambios en los gustos y las necesidades de nuestros clientes y en nuestros mercados son constantes.

e) Establecer los mecanismos necesarios para asegurarnos el conocimiento suficiente de nuestros mercados y de nuestros clientes. Estos mecanismos combinados con la política de producto / servicio son los que nos han de permitir asegurar la focalización de nuestros servicios a las necesidades y exigencias de nuestros clientes, anticiparnos a los cambios y adaptar nuestros procesos de producción y prestación de servicios así como el establecimiento de técnicas de fidelización y de especialización.

f) Apostar decididamente por la calidad, por un nuevo concepto de calidad, la que denomino “*calidad razonable*” entendida como aquella que trasciende de una marca distintiva para asegurar una relación prestación de servicio / precio acorde con las demandas de nuestros clientes, que resulte justa y no genere decepciones en sus expectativas. También habrá que dotarse de los mecanismos necesarios para evaluar nuestros logros y asegurar aquellos estándares que nos hayamos impuesto.

g) Dimensionar, adecuar y gestionar con eficiencia nuestras infraestructuras. Por su propia naturaleza una buena parte de las actividades y la experiencia turística están ligadas a la existencia de una determinada infraestructura. Aunque estas suelen definirse como básicas y complementarias, hoy todas han de ser percibidas como necesarias y clave ya que el propio goce de la experiencia turística es integral. La correcta dimensión (tamaño) y dotación (equipamientos y atractivos) resulta clave para nuestra competitividad habiendo que evitar tanto su sobredimensión como la infradotación.

h) Afinar la capacidad de incidir en nuestro entorno más próximo. La transversalidad del hecho turístico comporta una clara dependencia de nuestros negocios con respecto a nuestro entorno. Es sabido que el turismo no puede disociarse del territorio que le da soporte por lo que la rentabilidad y competitividad de nuestros negocios tiene una clara dependencia de la competitividad del territorio en el que se hallen. En la medida en que podamos influir para asegurar dicha competitividad, reforzaremos también nuestra estructura competitiva.

No menos importante es dotarnos de los mecanismos necesarios para poder prever los cambios en nuestro entorno más lejano, para ello habrá que aplicar sistemáticas de información precisas.

i) El liderazgo de nuestros directivos. Las personas que tienen la responsabilidad de dirigir al equipo hacia la consecución de los objetivos prefijados son clave en nuestra estructura competitiva sea cual sea el tamaño de nuestra empresa. Habrán de ejercer el liderazgo: establecerán los objetivos y responsabilidades individuales, definirán el ritmo y enfoque del trabajo, controlarán sus avances, evaluarán los resultados individuales y del grupo y harán los ajustes necesarios. Recompensarán los logros y fomentarán la comunicación efectiva y afectiva, determinarán los hitos y mantendrán el control también de los resultados finales.

En las empresas de pequeño tamaño también es legítimo hablar de liderazgo y en las de tipo familiar, el liderazgo, su ejercicio y la substitución del líder en el momento oportuno pueden resultar aspectos especialmente críticos.

La competitividad en los destinos



Tourism Business & Planning

La evaluación de la competitividad de un destino turístico ha evolucionado al mismo ritmo que el propio concepto de competitividad. En el enfoque histórico o tradicional se asociaba el concepto de competitividad a disponer de **ventajas comparativas** donde una buena dotación de recursos aseguraba buenos resultados. En la nueva economía global se ha evolucionado a una nueva concepción: La de **ventaja competitiva** o aquella que tenga el destino de añadir valor a los recursos y atractivos, la capacidad del destino y de sus gestores públicos y privados de integrar acertadamente los distintos factores productivos, los factores sociales y los factores derivados de las dinámicas institucionales, asegurará ventajas competitivas y, en consecuencia, posicionamiento en los mercados.

Distintos autores estudiosos de la competitividad de los destinos turísticos (Ritchie y Crouch- 2003-, Buhalis -2000-, Go y Gowers -2000- entre otros) sostienen que, en la actividad turística, el determinante de la competitividad consiste en una buena combinación de ambas ventajas comparativa y competitiva. Una buena dotación de recursos como ubicación geográfica, clima, historia, riqueza cultural y patrimonial, entorno natural, etc., bien combinada con ventajas competitivas como precios, estructura sectorial, gestión de las empresas y gestión institucional, pueden acabar vinculando competitividad con productividad para acabar consiguiendo negocios rentables y destinos competitivos.

Xavier Vives – C4T
Socio Director