

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



MONOGRAFÍA

“GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO”

PRESENTADO POR:

Bach. Marilyn Mori Ruíz

ASESORA:

Lic. Adm. Tur. Erika Patricia Chang Alva

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO

TARAPOTO – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – T

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



**LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO
INFORME MONOGRÁFICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO
PRESENTADO POR LA BACHILLER EN ADMINISTRACION EN
TURISMO MARILYN MORI RUÍZ
ASESORA: Lic. Adm. Tur. ERIKA CHANG ALVA**

SUSTENTADO EL DIA 13 DE DICIEMBRE DEL 2017, SE REUNIÓ
EL SIGUIENTE JURADO

CPCC. M.Sc. VÍCTOR ANDRÉS PRETELL PAREDES
PRESIDENTE

Lic. Tur. GINA ISABEL REÁTEGUI ALEGRÍA
SECRETARIA

Lic. Tur. Mg. VERY RENGIFO HIDALGO
MIEMBRO

Lic. Adm. Tur. ERIKA PATRICIA CHANG ALVA
ASESORA

TARAPOTO – PERÚ

2017

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Marilyn Mori Ruiz**, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela profesional de Turismo, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, identificada con DNI N°41649580, con el Informe Monográfico titulado: **LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO.**

Declaro bajo juramento que:

1. La monografía presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la monografía no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. El trabajo de Monografía no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la monografía se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 27 de febrero del 2018.

.....
Marilyn Mori Ruiz
DNI N°41649580



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	MORI Ruiz MARILYN		
Código de alumno :	026216	Teléfono:	986969081
Correo electrónico :	maritamruiz@hotmail.com		DNI: 41649580

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela Profesional de:	ADMINISTRACIÓN EN TURISMO

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(X)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título :	GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".



Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca Central

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

28, 02, 2018



Firma de Unidad de Biblioteca

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

A todas las personas especiales que forman parte de mi vida que de una y otra manera sumaron a la motivación y esfuerzo para lograr esta meta y a Dios por regalarme el don de la vida

Marilyn Mori Ruíz

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mi Esposo, hijos y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Marilyn Mori Ruíz

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
Justificación del informe	2
Objetivos del informe	2
- Objetivo general	2
- Objetivos específicos	2
CAPÍTULO I:	
MARCO CONCEPTUAL SOBRE GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO	3
1.1 El valor económico en la empresa	3
1.1.1 La generación de valor económico	3
1.2 El valor público	3
1.2.1 Definición de valor público	4
1.2.2 La generación de valor público	4
CAPITULO II:	
LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO	8
2.1 El destino turístico	8
2.2 El análisis del sector turismo	11
2.2.1 El entorno general	12
2.2.2 La estructura del sector	13
2.3 El análisis interno	18
2.4 Las estrategias competitivas	22
2.4.1 Los niveles de estrategia	22
2.4.2 Las estrategias aplicadas en Turismo	23
CAPÍTULO III : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
3.1 Conclusiones	30
3.2 Recomendaciones	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: La cadena de valor de un destino turístico	9
Gráfico 2: Descripción de la cadena de valor de un destino turístico	10
Gráfico 3: Las cinco fuerzas competitivas del sector	14
Gráfico 4: Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva	19

RESUMEN

El propósito de este trabajo monográfico titulado: “**La Generación de Valor Público en el Sector Turismo**” es analizar y exponer un tema que ha cobrado relevancia con la Nueva Gestión Pública y que tiene que ver con la satisfacción de las demandas del ciudadano en personal y del turista en particular en términos de calidad, rapidez, tiempo y costo, que redunde en la puesta en valor de los recursos turísticos y mejor aprovechamiento de su potencial.

En el presente informe se explicará la generación del valor público en el sector turismo, para ello, en el capítulo I, se desarrolla el marco conceptual sobre generación de valor público a partir de la diferenciación de la generación del valor económico de la empresa (privada) y la definición del valor pública.

En el capítulo II, se trata la generación de valor público en el Sector Turismo, para lo cual se desarrolla temas sobre destino Turístico, el análisis del sector y las estrategias competitivo, aplicadas al sector turismo, como en proceso de la cadena de valor.

En el capítulo III, se arriba a conclusiones y recomendaciones de los temas desarrollados y en función de los objetivos planteados.

Finalmente, es preciso relieves que el tema en cuestión es relativamente nuevo para país y sector turismo, a pesar que con países referentes del ámbito Latinoamérica viene desarrollándose desde hace medio año, lo que ha generado no solo conciencia turística en los ciudadanos si no también conductas y actitudes positivos.

Palabras claves: Generación, valor público, sector, turismo.

ABSTRACT

The purpose of this monographic work entitled: "The Generation of Public Value in the Tourism Sector" is to analyze and expose a topic that has become relevant with the New Public Management and that has to do with the satisfaction of the demands of the citizen in personnel and of the tourist in particular in terms of quality, speed, time and cost, which results in the enhancement of tourist resources and better use of their potential.

This report will explain the generation of public value in the tourism sector, for which, in Chapter I, the conceptual framework for generating public value is developed from the differentiation of the generation of the economic value of the company (private) and the definition of public value.

Chapter II deals with the generation of public value in the Tourism Sector, for which topics are developed on Tourism destination, the analysis of the sector and competitive strategies, applied to the tourism sector, as in the process of the value chain.

In Chapter III, conclusions and recommendations of the topics developed and based on the objectives set are presented.

Finally, it should be noted that the subject in question is relatively new for the country and the tourism sector, despite the fact that with countries in the Latin American area it has been developing for half a year, which has generated not only citizen awareness but also behaviors and positive attitudes.

Keywords: Generation, public value, sector, tourism.



INTRODUCCIÓN

La generación del valor público, se ha convertido en una preocupación del gobierno y de los sectores, particularmente del Sector Turismo. Generar valor para los usuarios es un compromiso del órgano Rector, el MINCETUR, de la DIRCETUR, y de los operadores del sector lo que se debe producir a través de las instituciones, operadores y ciudadanos, lo que permite generar confianza en el mercado y en los propios de interés señalados.

De allí radica la preocupación por lograr una ordenación, coordinación y gestión pública del espacio urbano y la actividad turística, bajo un criterio de ciudad sustentable, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de la gestión pública del turismo.

Una vez asumido este enfoque, resulta necesario establecer lineamientos estratégicos, metodologías y líneas de acción para que los gobiernos locales generen un cambio de paradigma en la prestación del servicio turístico por parte del sector público; y de esta manera superar el divorcio existente entre la Planificación y la Acción.

El turismo constituye una actividad integral e integradora, factor clave en cualquier estrategia de desarrollo y crecimiento, de acuerdo a datos manejados por la Organización de Estados Americanos (OEA). En América Latina, el 6% del total del empleo corresponde a las actividades turísticas (Olivier, 1998-1999: 7), y en este contexto, de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el franco crecimiento de esta actividad deberá ser absorbido por las ciudades.

Ante tal compromiso, las ciudades deben tener la capacidad de responder a las expectativas y necesidades de los turistas, así como renovar y mejorar las facilidades y/o atractivos, de manera de mantener su participación en el competitivo mercado del turismo y los beneficios que resultan de éste.

➤ **Justificación Del Informe**

Es importante realizar estudios sobre el sector público y la generación de valor sobre todo para el sector turismo, que, en nuestro país cuenta con potencial rico para su puesta en valor como destinos turísticos, es necesario por ello conceptualizar el tema y su aplicación concreta.

El proceso implica la atención de las demandas ciudadanas (por medio de sus instituciones representativas) a través de intervenciones efectivas en resolver problemas, con eficiencia, transferencia y fortalecimiento de capacidades para producir servicios públicos turísticos de calidad.

➤ **Objetivos**

▪ **OBJETIVO GENERAL**

Explicar la generación del valor público en el sector turismo.

▪ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Explicar el marco conceptual sobre generación de valor público.
- b) Describir la generación de valor público a través de la cadena de valor.
- c) Exponer las estrategias competitivas y aplicación al turismo para la generación de valor.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL, LA GENERACIÓN DE VALOR

1.1. El valor económico de la empresa

El concepto del valor en las empresas se refiere a la utilidad de las cosas. Para satisfacer las expectativas de los accionistas y/o clientes, el valor generado por la empresa estaría dado por la capacidad de la operación para obtener beneficios y proporcionar a los accionistas atributos que puedan ser tangibles (como el dinero) o intangibles (como la imagen de la empresa, la calidad, los valores, entre otros).

1.1.1. La generación de valor económico

Una empresa crea valor para los accionistas en un año cuando se obtiene mayor rentabilidad de las acciones con relación a las expectativas de las mismas.

La creación de valor también puede considerarse como la contribución que los servicios de la empresa proporcionan a los clientes en términos de utilidad o beneficios sociales que la empresa proporciona a los actores, trabajadores y sociedad en general.

1.2. El valor público

El término “valor público” está en boga y su punto de partida es la utilización de la administración estratégica en vez de doctrinas tradicionales para crear instituciones que puedan responder de manera más efectiva a las necesidades de los ciudadanos.

El impacto que esta doctrina ha tenido se deriva del deseo genuino de los Gobiernos para entender las cosas que le importan a la gente. Dado que los gobernantes, los funcionarios públicos y la burocracia son los encargados de manejar los recursos públicos y distribuirlos en las diferentes organizaciones gubernamentales para proveer a los ciudadanos de servicios, es de particular importancia conocer las

necesidades y demandas de los mismos, además de asegurarse que los servicios provistos tengan la calidad necesaria.

Dada la naturaleza cambiante y la demanda cada vez mayor por servicios públicos por parte de los ciudadanos, las organizaciones públicas ahora deben preocuparse no sólo por cumplir con sus funciones básicas; también deben ser capaces de “experimentar, innovar y reposicionarse de mejor manera”.

Así, el éxito administrativo es “incrementar” el valor público producido por las organizaciones del sector público tanto en el corto como en el largo plazo.

1.2.1. Definición de valor público¹

- El valor público en la gestión pública de cualquier Estado Democrático es producir más valor, garantizando mayor y mejor vida de sus ciudadanos beneficiarios. Pues ellos aportan, tributan, pagan impuestos y nos delegan temporalmente autoridad con responsabilidad en las ánforas cada que hay elecciones ciudadanas o somos designados en algún cargo público.
- El “Valor Público” lo crean los Estados por medio de servicios que ofrece, las leyes que dicta, las regulaciones que establece, además de otras acciones en una democracia.
- Los diferentes ministerios de un Estado, producen “Valor Público” al proteger nuestras fronteras, al mantener nuestras calles limpias, brindar educación inicial, primaria, secundaria, universitaria gratuita a las familias y al darnos servicios o aseguramientos de salud libre de pago.

1.2.2. La generación de valor público

El valor público creado por la organización pública deriva, en principio, de los mandatos formales e informales de la organización como puntos de partida para instrumentar las propuestas de valor público.

¹ Página web: <https://aldocarilloyespinoza.wordpress.com/2012/05/11/el-valor-publico-breve-enfoque/> .Búsqueda del 22 de setiembre del 2014

Estos mandatos son el conjunto de estrategias políticas, programas y proyectos que de antemano tiene la organización desde su fundación. Sin embargo, estos propósitos generales proponen beneficios para una población diversa que, al final de cuentas terminará por solicitar nuevos beneficios en función de sus necesidades. Por eso, se debe considerar que la sociedad tiene expectativas diferentes para sus directivos públicos y privados y que el público objetivo de las intervenciones públicas no es un actor único, ni es un actor monolítico, sino más bien diverso.

De acuerdo a la definición previamente dada, para lograr crear valor público, los proveedores de los servicios públicos deben preguntarse lo siguiente:

¿Para qué es este servicio?

¿A quién se le rendirá cuentas?

¿Cómo sabemos que hemos tenido éxito?

Para lograr responder estas preguntas, el organismo público deberá evaluar la política de acuerdo a dos criterios:

- a) El análisis coste-beneficio en las preferencias puramente individuales, de tal modo que la política a implementarse cueste poco y beneficie más.
- b) El análisis de coste-efectividad y la evaluación de los programas de acuerdo a lo que los gobiernos consideran valioso, es decir, de acuerdo con los objetivos señalados como representantes de un interés colectivo de la sociedad.

Sin embargo, además del factor evaluativo de costo-beneficio y de cumplir con los programas establecidos, una organización pública debe considerar así mismo otros factores intervinientes para que la política pública a implementarse realmente llegue a generar valor público. Cualquier directivo de un organismo público debe encontrar una manera de integrar la dimensión política y la dimensión operativa en pos de generar valor público para la sociedad, vía la aplicación de políticas públicas que demanden los grupos de

ciudadanos. A continuación, se describirá en qué consiste cada una de estas dimensiones.

Gestión política. - Los procesos políticos y legislativos son importantes toda vez que a través de ellos los directivos pueden llegar a descubrir qué propósitos valora la población. De acuerdo con Moore, la gestión política es importante toda vez que a través de ella, los directivos públicos a menudo necesitan la colaboración de actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa. Es decir, para que un director implemente una determinada política pública con valor social, debe considerar que necesita un clima general en donde actores, organizaciones, sistemas y reglas coadyuven a su idóneo cumplimiento. Es decir, se trata de generar un clima político favorable para la aplicación de dicha política pública de tal manera que al final, goce de legitimidad.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el entorno político es cambiante y que los valores que expresan están sujetos a movimientos políticos. A pesar de que el encargado de implementar una política haya decidido la mejor manera de hacerlo con generación de valor público, “las tendencias políticas afectan las expectativas sobre lo que los directivos deben producir. En un entorno con gran calidad democrática las tendencias políticas tienen un peso menor y se logra que se persigan propósitos genuinamente colectivos en lugar de algún interés personal o con percepciones sesgadas del bien público.

Gestión operativa. - Hace referencia a las capacidades legales, financieras, materiales y humanas de los organismos públicos, para la obtención de resultados buscados con la aplicación de una política generadora de valor público. Implica que la institución pública cuente con una organización bien estructurada, altamente motivada y básicamente funcional, sin lo cual difícilmente una decisión, aun cuando ya haya sido gestionada políticamente, puede llegar a realizarse eficientemente.

De acuerdo con Moore², para cambiar la estrategia organizativa los directivos deben emprender una serie de acciones específicas a saber:

- Identificación del problema y definición interna de la solución con base en los principios rectores de la dependencia pública.
- Consulta a las comunidades involucradas
- Elaboración del informe de valoración
- Asignación de responsabilidades
- Reorganización
- Desarrollo de un plan de acción
- Aplicación de innovaciones fundamentales
- Evaluación de los impactos

De este modo, si una organización estratégica no produce una innovación en los procesos administrativos de la dependencia es impensable que logre su meta.

Dichos cambios se llevan a cabo mediante una serie de acciones específicas algunas planificadas y otra improvisadas.

Sin embargo, en la práctica es necesario mantener en mente un enfoque más pragmático y libre de ideologías. Se debe buscar con los principios de equidad y de accesibilidad, pero asegurándose que el servicio efectivamente funciona.

Debido a que el público siempre tendrá nuevas demandas de servicios públicos, se debe buscar que el organismo público mejore continuamente para que pueda satisfacer esas demandas. Así, se debe capacitar al personal para que enfrente de manera eficiente a las nuevas demandas, desarrolle modelos de premiación y reconocimiento para aquellos proveedores de servicios públicos que respondan de manera adecuada y novedosa a las necesidades del público y, principalmente, que ponga énfasis en el desarrollo del servicio y no sólo al resultado.

² Moore H. , Mark (2006). Cuando valor público a través de asociaciones público privados. Revista CCAO, Reforma y Democracia N° 34. Caracas. Venezuela.

CAPÍTULO II

LA GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL SECTOR TURISMO

2.1. El destino turístico

“El lugar donde se genera de la oferta o el producto turístico”
(OMT 1998).

“Es el ámbito donde se desenvuelve la actividad turística, donde existe la presencia y distribución de atractivos turísticos, sumando a la planta y a la infraestructura turística”.

(Teoría del espacio turístico, Boullón)

La puesta en valor de los productos turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión que el requerido para los productos y servicios de primera necesidad.

Esta es la razón de que se busque la generación de valor añadido, para que el turista perciba que ese producto turístico va a ser capaz de ofrecerle nuevas y enriquecedoras experiencias turísticas (de diferentes tipos en función del segmento de demanda de que se trate) y, en consecuencia, lo compre y quede satisfecho. Se busca la experiencia del consumo, mucho más que el propio consumo.

Las organizaciones en sus diferentes procesos (diseño, producción, comercialización, post venta...) tienen que buscar la creación de valor en cada una de sus fases de tal modo que, al final del proceso, la suma de todos estos valores parciales tenga como consecuencia la generación de un mayor valor añadido en el producto final.

En el sector turístico la gestión del valor es, por los aspectos anteriormente mencionados, de gran importancia ya que la competitividad de los productos

turísticos, en relación con un/unos mercados/s concretos, dependerá de la capacidad de sus gestores de saber crear, mantener y potenciar una adecuada cadena que genere valor añadido, de forma sistemática y continua, para esos mercados de referencia. La experiencia turística del consumidor es integral. Y lo es, además, en dos sentidos:

En el tiempo: Ya que ésta empieza desde las primeras fases de contacto con el producto (información, reservas), continua con el consumo “in situ” del producto y se mantiene una vez finalizado dicho consumo (post venta).

En el espacio: ya que para el turista todo aquello que ve, percibe, entra en contacto en un destino turístico, es parte del producto. No hay posibilidad de separarlos (excepción hecha, claro está, de aquellos productos tipo resort all inclusive donde el turista no tiene prácticamente tiempo de percibir nada más, pero aun así, las experiencias tenidas en el aeropuerto, transfer... también afectarían a la percepción del propio producto)

Por ello, parece oportuno iniciar el conocimiento de la cadena de valor en la industria turística analizando en primer lugar la correspondiente al destino turístico.

Las herramientas de la cadena de valor y del sistema de valor resultan muy útiles en el análisis de los destinos turísticos, ya que ambos pueden mostrar con claridad cómo y dónde los destinos generan valor, facilitando la oferta de experiencias turísticas satisfactorias a los visitantes.

Gráfico 1:

La cadena de valor de un destino turístico



Fuente: Jonker, J.A. (2004) – The value Chain – Noviembre 2003

Si bien no existe una metodología definida que sea aplicada de manera general para el estudio de esta materia, se puede recurrir al aporte de estos dos esquemas de análisis para conocimiento de este tema:

Gráfico 2:

Descripción de la cadena de valor de un destino turístico

Actividades primarias	Creación de productos	Promoción	Logística Interna	Servicios del destino	Servicios post - venta
	<ul style="list-style-type: none"> Rutas y circuitos Materiales de Marketing Paquetes turísticos Interpretación de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad al consumidor Ferias turísticas y workshops Viajes de familiarización Relación con los medios de comunicación Relación con intermediarios y operadores turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de acogida y transporte Devolución del IVA Formalidades de entrada / salida Manejo de equipajes Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de visitantes Alojamiento Gastronomía Tours, itinerarios y recorridos Actividades de recreo Alquiler de vehículos Información turística 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la información obtenida Bases de datos Seguimiento del cliente de origen Retroalimentación de la industria
Actividades de apoyo	Planificación del destino e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Transporte público Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del destino Usos del suelo 	<ul style="list-style-type: none"> Relación público-privado Coordinación institucional 	
	Gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a la población Actitud amistosa hacia el turista 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de puestos de trabajo 	
	Desarrollo de recursos y productos	<ul style="list-style-type: none"> Mejora y puesta en valor de recursos Mejora ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de calidad 	
	Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> Redes telefónicas y de conexión a internet 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de reservas informatizados 	

Fuente: Jonker, J.A. (2004) – The value Chain – Noviembre 2003

De los cuadros anteriores se deducen las estrategias, planes y programas de actuación específicos pueden dirigirse hacia la mejor de las áreas contenidas en la fila superior (área de resultados); y el desarrollo de capacidades, conocimientos y métodos para la acción específicos, que son únicos y, consecuentemente, difíciles de imitar, además de que constituyen una ventaja competitiva sólida en sí mismas, pueden contribuir a identificar nuevas áreas clave que incrementen la competitividad del destino mediante un proceso de retroalimentación.

Ambos cuadros constituyen un modelo explicativo de los factores que afectan e influyen sobre la competitividad y, por tanto, los que constituyen su cadena de valor estableciendo una estrecha relación entre los conceptos de competitividad y sostenibilidad.

Las ventajas comparativas del destino nacen de los recursos que lo hacen atractivo para los visitantes, constituyendo así el elemento central de su propuesta de valor, lo que incluye tanto los recursos naturales como aquellos otros creados por la acción del hombre debido a razones que, a priori, no tienen una vinculación directa con el turismo, como por ejemplo la cultura, el patrimonio artístico o las infraestructuras.

Por su parte, las ventajas competitivas Cuando un destino le “agrega valor” al producto, lo que hace que tenga un plus en comparación a los demás destinos competidoras. Para que sea efectiva debe ser difícil de igualar, sostenida en el tiempo, única y superior a la competencia

A partir de ahí, se clasifican los factores que afectan a la competitividad del destino en siete áreas principales que configuran su cadena de valor, siendo cinco de ellos de orden interno o propio a la organización, y dos externos:

- **De orden interno**

- Recursos y atractivos secundarios
- Recursos y atractivos principales
- Gestión del destino
- Planificación, desarrollo y políticas del destino
- Elementos calificadores y amplificadores.

- **De orden externo**

- Entorno competitivo (macroeconómico)
- Entorno competitivo (microeconómico)

2.2. El análisis del sector turístico

El proceso de planificación requiere de manera incondicional del análisis de situación que engloba tanto el nivel externo como el interno. El primero incluye el análisis del mercado, de la competencia, del sector y del entorno. El segundo hace

referencia al análisis de los recursos de los destinos, así como el análisis de los agentes implicados en el destino (sector público, privado, etc). A partir del análisis externo se podrán identificar las oportunidades y amenazas, mientras que el interno permitirá definir los puntos fuertes y débiles del destino.

2.2.1. El entorno general

Una actividad clave del proceso de planificación estratégica la constituye el análisis de los hechos que suceden alrededor de la organización que se toma como objeto de estudio. El conocimiento apropiado de las tendencias de mercado, con sus desafíos asociados, constituyen un input básico sobre el que comenzar a perfilar las acciones estratégicas que habrán de seguirse en el futuro.

El análisis del entorno sectorial cobra una especial relevancia en el ámbito del sector turístico, puesto que se trata de una actividad económica con imbricaciones internacionales, de tal forma que nuevas tendencias o hechos ocurridos en sitios muy distantes pueden afectar de forma importante a la organización o destino turístico.

Esta situación puede llegar a ser especialmente compleja en los supuestos de organizaciones internacionales de distribución de viajes, los tour operadores internacionales, ya que tienen que considerar diferentes análisis tanto para sus mercados de origen de la demanda, como para sus destinos y productos de la oferta, por cuanto los cambios de entorno en uno u otro lado de la estructura del mercado tienen un efecto “mariposa” en toda su organización.

El estudio del entorno pretende diagnosticar la salud general de los sectores relacionados con los negocios en los que la empresa está comprometida.

Este análisis se concentra en la evaluación de aquellos factores que afectan a la organización como un todo.

Si bien la mayoría de los autores reconocen que el entorno es un concepto multidimensional, no existe acuerdo doctrinal sobre las dimensiones del mismo, aunque las más habituales son las siguientes:

- Económica
- Tecnológica
- Político-legal
- Sociocultural
- Ecológica

2.2.2. La estructura del sector

A partir de los estudios de economía industrial, Porter (1980) planteó un modelo conceptual de utilidad para analizar la estructura de un sector y, por tanto, plenamente aplicable a la industria del sector turístico. Para Porter las dimensiones del análisis sectorial o fuerzas competitivas son cinco, agrupadas en el modelo conocido con “las cinco fuerzas competitivas de un sector.

Cada una de estas fuerzas influye en los resultados obtenidos por la empresa y su conocimiento permite determinar en qué tipo de sector se encuentra la organización y cuál debería ser la estrategia más adecuada. A continuación, se relaciona, a título orientativo, un conjunto de variables que determinan el comportamiento de cada dimensión en el sector turístico.

Gráfico 2:

Las cinco fuerzas competitivas del sector

Fuente: Michael E. Porter (2009) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

De manera general, se puede establecer la siguiente tipificación del sector turístico en base al esquema de Porter:

Las cinco fuerzas Competitivas

Competidores potenciales / Barreras de entrada

- No existen limitaciones significativas en esta materia, ni por parte de las propias regulaciones sectoriales ni por parte de las administraciones públicas correspondientes, más allá de las propias de las legislaciones generales (civil, mercantil, administrativa,...) que puedan regular cualquier actividad empresarial.
- La actividad turística es vista, en general, como una fuente de ingresos para las economías locales y por ello las propias administraciones suelen tener una actitud proclive al estímulo a la inversión turística

por su alto valor como generador de empleo y su efecto multiplicador en las economías locales.

- La no existencia de patentes – por la propia dificultad derivada de patentar un servicio- hace que no exista esta barrera como tal y por tanto no se plantea un freno a la entrada de nuevos competidores
- Como es lógico, en función del tipo de negocio de que se trate la legislación será más o menos compleja – la apertura de una agencia de viajes es más sencilla que la puesta en funcionamiento de una compañía aérea, obviamente- pero, en la mayor parte de los negocios turísticos es una cuestión vinculada con la disponibilidad de recursos financieros y no tanto con otro tipo de recursos, tecnológicos, humanos.

Productos sustitutivos

- Los límites de un producto turístico dependen de la percepción del consumidor, esta característica que es bastante subjetiva conlleva a que casi todos los productos turísticos, son, a su vez, sustitutivos de otros, pudiéndose afirmar que todos los productos con competidores directos.
- Así, un producto de alojamiento ubicado en las afueras de la ciudad, no es sustituible por otro alojamiento que se encuentra en el centro, sino depende de los nichos o segmentos al cual están dirigidos. Del mismo modo, un asiento en “clase business” de una compañía aérea para un vuelo determinado no es exactamente sustituible por un vuelo en el mismo avión pero en “clase turista”.
- No obstante lo anterior, y como ejemplo de un producto sustitutivo, cabe citar como los tour operadores alemanes e ingleses han sustituido los paquetes de sol y playa que inicialmente tenían contratados en Túnez, Egipto, Libia,... por otros en Islas Canarias, preferentemente,

porque era lo más parecido en su propuesta de valor al que originariamente habían comprado.

- Finalmente, como se trata de experiencias de consumo, no se puede establecer fácilmente cuando un producto es sustituto de otro, sino que más bien cabe interpretar que todos compiten en un mercado abierto y donde todos son, por una u otra razón, competidores directos.

Capacidad de negociación de los proveedores

- En función de la posición en su cadena de valor sectorial en que se halle la empresa en cuestión, su capacidad de negociación con los proveedores será una u otra. Así, por ejemplo, es claro que una agencia de viajes mayorista que tenga que incluir un asiento de avión en su paquete dependerá mucho de que disponga o no de esas plazas para poder llevar a cabo la venta del mismo, pero en esencia, esto no se puede considerar como un poder de negociación en sentido estricto.
- No existe una serie de inputs o materias primas esenciales que conlleven el que determinadas empresas proveedoras detenten una posición dominante, aunque ello no implica que no existan en casos especiales.
- Otra cosa es que, normalmente, en función de la ubicación de la empresa en cuestión tenga más o menos dificultades de aprovisionamiento (materias primas, personal) y esto le suponga una menor capacidad de negociación.
- Pero no es un sector que, en términos generales, se caracterice por la existencia de proveedores con alta capacidad de control sobre la cadena de producción.
- Lo que sí que es muy típico de este sector es la dificultad de establecer las necesidades de producción y, por tanto, las necesidades de recursos

a implementar para la creación del producto. La inseguridad respecto a cuál será el volumen de ventas a realizar en un período determinado obliga a todas las empresas del sector,- aquí sí que se puede establecer una característica transversal a todas- a mantener una presión y negociación constante con los proveedores, ya sea para aumentar los suministros si la venta es superior a la esperada, o ya sea para reducir las posibles penalizaciones y el consiguiente impacto negativo, si la venta es inferior a la prevista inicialmente.

Capacidad de negociación de los clientes

- Del mismo modo que ya se ha mencionado, la capacidad de poder defenderse de la presión del mercado por parte de la empresa turística está estrechamente relacionada con la empresa que se trate (agencia de viajes, tour operador mayorista, hotel,..) y, sobre todo, de su producto/mercado, así como de su ubicación.
- Es evidente que una empresa hotelera que dependa 100% de la tour operación para comercializar sus camas estará mucho más presionada que otra cuya cuota de cliente directo sea muy superior. Del mismo modo, en un mismo escenario, un hotel de 500 habitaciones tendrá una mayor presión de los clientes – sobre todo tour operadores- que un hotel de 100 habitaciones.
- Igualmente, una agencia de viajes receptiva en un destino turístico masivo tiene una dependencia mucho mayor de los tour operadores que otra que se ubique en un destino de sol y playa individual o de cliente de fin de semana.
- La ubicación, como ya se ha mencionado reiteradamente, es un factor clave de competitividad y, por tanto, buena parte de la capacidad de negociar ante los posibles clientes dependerá mucho del destino turístico de que se trate además, por supuesto, del tipo de empresa de que se trate.

- Como apunte significativo, cabe destacar que en la industria turística, en general, la entrada de internet como canal de distribución ha supuesto una gran ventaja para las empresas del sector, especialmente las pymes, que disponen ahora de un acceso directo al mercado sin tener que acudir a los intermediarios convencionales.
- Ahora bien, por el contrario, la presión ahora la ejercen los propios clientes por la vía de la información: disponen de herramientas para poder comparar las ofertas y, por tanto, presionar para conseguir mejores opciones.

Rivalidad entre competidores actuales

- Por su propia esencia, y tal como ya se ha indicado en apartados anteriores, se puede decir que el sector turístico es abierto, dinámico y altamente competitivo por lo que la presencia de nuevos competidores es continua, ya sea por la aparición de nuevos, o ya sea porque los actuales se innovan.

2.3. El análisis interno

Análisis funcional

No existe acuerdo doctrinal sobre cuáles deben ser estas áreas funcionales, y menos en relación a las funciones realizadas dentro de cada una de ellas. Serán las características generales del sector turístico en cada país y las particulares de cada empresa los factores determinantes de las actividades realizadas dentro de cada una de las funciones.

En todo caso, en la industria turística se podrían considerar como principales áreas las siguientes:

Marketing Operaciones y procesos de producción Finanzas Recursos humanos
Organización y dirección.

Recursos y capacidades

Son considerados como la unidad básica de análisis e incluyen elementos como los equipos de capital, las habilidades individuales de los empleados, las finanzas, las patentes, el nombre de marca, etc. Ahora bien, pocos recursos por sí solos pueden ser considerados como productivos y, para investigar cómo una empresa crea una ventaja competitiva, se debe analizar la forma en que determinados grupos de recursos funcionan conjuntamente para crear capacidades. Aunque los recursos son las fuentes de las capacidades de una empresa, son éstas el origen principal de su ventaja competitiva.

Gráfico 4:

Relación entre recursos, capacidades y posición competitiva



Fuente: [www. eoi.es/](http://www.eoi.es/); la gestión del valor en turismo. 25 de setiembre de 2014

Recursos

Pueden ser clasificados en dos amplias categorías:

- **Recursos tangibles:** Tales como los activos físicos y financieros, son más fáciles de identificar y evaluar. Estos recursos son identificados en los estados contables de la empresa y son evaluados utilizando métodos contables estandarizados.

- **Recursos intangibles:** Para identificar y evaluar los recursos intangibles es útil distinguir entre los intangibles humanos y no humanos. Está referida a las habilidades, conocimientos, razonamientos y capacidades de toma de decisión, por lo que la identificación y evaluación del capital humano de la empresa son tareas complejas y difíciles.

Una de las principales razones del éxito alcanzado por numerosas empresas es que han sabido reconocer las capacidades o actividades que hacen bien y han basado en ellas sus estrategias. En ocasiones, la carencia de éxito de otras empresas no es debido a la ausencia de tales competencias distintivas, sino al fracaso en reconocerlas y utilizarlas de una forma efectiva.

Las capacidades estratégicas o competencias distintivas se presentan como actividades que la empresa puede realizar mejor que los competidores. Asimismo, son la consecuencia de diferentes recursos que trabajan conjuntamente en un equipo complementario. Pero, ¿cuál es la naturaleza de las interrelaciones e interacciones que existen entre estos recursos? ¿Qué determina la habilidad de los recursos para realizar actividades complejas dentro de la organización y cómo se organiza una empresa para crear dichas capacidades?

Los planteamientos basados en las capacidades para la teoría de la ventaja competitiva apuntan hacia cuatro características de los recursos y capacidades que es probable que sean determinantes particularmente importantes de la sostenibilidad de la ventaja competitiva: durabilidad, transparencia, transferibilidad e imitabilidad.

Desde esta perspectiva conceptual, conviene revisar buena parte de la teoría turística desarrollada hasta la fecha que basaba la potencialidad de una organización turística en la disponibilidad de los recursos lo que hacía que la mayor parte de los destinos turísticos desarrollaran planes de actuación basados en una contabilización estática de los mismos, los denominados inventarios de recursos turísticos.

Con este mismo enfoque estático, la industria turística – entendiendo por tal a la mayor parte de las empresas privadas que la componen en sus diferentes subsectores- ha venido basando toda su capacidad de competir en función de la ubicación de tal modo que un negocio – hotel, agencia de viajes, restaurants – ubicado en una zona turística con posicionamiento propio internacional gozaba de una mejor competitividad que otro localizado en zona distinta.

A partir de este simple axioma de la ubicación se han venido caracterizando la mayor parte de los negocios turísticos, en un escenario donde la demanda era siempre superior a la oferta y, por tanto, no había necesidad de competir duramente por captar la atención y la fidelidad del cliente.

A partir de la década de los 90, y muy especialmente en la actualidad donde ya es claramente perceptible niveles superiores de oferta respecto de la demanda, ya no es suficiente con disponer de un conjunto de recursos, sino que lo que determina la competitividad de una empresa turística es su capacidad de competir, esto es, la capacidad de aplicar conocimiento especializado en su proceso productivo.

En este contexto, el recurso humano deja de ser considerado sólo como un factor de producción (input) y por tanto un coste directo de la fabricación del servicio, para empezar a ser contemplado como un valor del producto, un valor añadido esencial para establecer ventajas competitivas diferenciales.

Junto a esta nueva visión de los recursos humanos, las empresas turísticas reubican dentro de su proceso directivo la función de marketing, de tal modo que ésta deja de ser equiparada “a la publicidad y la propaganda” para empezar a ser considerada como una función integral de enorme trascendencia en la empresa turística: es necesario definir y saber fabricar adecuadamente la propuesta de valor que conlleva el producto turístico y, para esto, es fundamental ser capaz de identificar adecuadamente las necesidades y expectativas del público objetivo.

2.4. Las estrategias competitivas

Tienen como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

2.4.1. Los niveles de estrategia

En el ámbito del estudio de la organización turística conviene distinguir dos niveles de formulación de estrategias:

La estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o colaboradores, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa. La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia. Es responsabilidad de los administradores a nivel ejecutivo.

La estrategia competitiva o de negocios: Se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo superar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores. Es responsabilidad de los administradores generales a nivel de negocio.

Las decisiones tomadas en cada uno de éstas, deben formar un conjunto coherente y consistente para alcanzar el éxito a largo plazo de la organización.

En el contexto de una organización de naturaleza diversificada, como es el caso de algunos grupos turísticos la estrategia centra su atención, por una parte, en la especificación de los sectores de actividad empresarial en los que la organización debe invertir o desinvertir actualmente, así como dónde debe

hacerlo en el futuro y por otra en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios.

Las principales decisiones estratégicas tomadas en el ámbito corporativo hacen referencia a actividades tales como la diversificación, fusiones y adquisiciones, sinergias de recursos entre negocios, etc.

La estrategia de negocio, por su parte, pretende dar respuesta a la cuestión ¿cómo deberíamos competir en una línea de negocios dada? En tal sentido, establece las líneas de acción para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

A partir de aquí, y según se trate de una empresa individual e independiente, individual pero perteneciente a un grupo de gestión conjunto (cadena comercial, alianza estratégica, central de reservas) o esté integrado en un grupo vertical, su capacidad de planificar e implementar las estrategias serán, lógicamente, distintas y por ende, darán lugar a modelos de negocio y estrategias competitivas diferentes.

Por tanto, y como ocurre en cualquier otro sector industrial, las empresas de la industria turística aplican estrategias diferenciadas a partir de sus modelos de negocio y de sus análisis estratégicos, por lo que procede una revisión más detallada de las combinaciones más comunes en esta materia en el sector.

2.4.2. Las estrategias aplicadas en el turismo

De manera introductoria, se podría establecer que existen casi tantas estrategias como empresas turísticas puedan existir, dado que por el juego combinado de los recursos y competencias con las ventajas comparativas y competitivas que la organización pueda detentar, así como las propias de los destinos donde se ubiquen o los mercados a los que pertenezca la demanda, pueden derivarse innumerables estrategias competitivas.

En este sentido, no hay que olvidar que las organizaciones turísticas radican en un territorio concreto en la mayor parte de los casos, un destino turístico que, a su vez, tiene una estrategia competitiva propia y que por tanto afectará muy directamente a la estrategia que quiera desarrollar la empresa en cuestión. Así, un hotel, por ejemplo, debe intentar que su estrategia sea coherente y esté alineada con la estrategia que está llevando a cabo el destino turístico en el cual se ubica ya que de otro modo las desventajas derivadas de esta descoordinación son evidentes.

Del mismo modo, el hecho de que una misma empresa turística una empresa hotelera, una compañía aérea, un tour operador, tenga mercados que pueden ser no sólo diferentes sino muy distintos en su comportamiento como consumidor hace que, en una misma organización como agencia de viajes, hoteles, compañía aérea, puedan actuar diferentes estrategias. Incluso cabe, como es práctica habitual en los últimos años, que un mismo destino pueda verse afectado por ciclos de comportamiento en el corto y medio plazo como ocurre, por ejemplo, cuando en un destino aparece una crisis (seguridad, alimentaría, catástrofe natural,) o, en un mercado, (incremento de tasas de impuesto significativas en un país que limita la renta disponible para el gasto turístico de los habitantes de ese país).

No obstante, las matizaciones anteriores, y ya desde un punto de vista más académico, se puede concluir que las organizaciones turísticas aplican, con mayor o menor grado de pureza, una de las tres estrategias de desarrollo clásicas en la organización industrial, o bien una combinación de ellas:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Especialización

La organización turística deberá adoptar una estrategia a la vista del resultado de su análisis estratégico, que debe realizarse siempre con un claro enfoque dinámico, es decir, asumiendo que en este sector el cambio continuo y la

variación de los escenarios se producen a una elevada velocidad por lo que la planificación estratégica debe contemplar siempre como necesarios mecanismos una revisión constante de dicha estrategia.

En este sentido, conviene recordar que la industria turística es especialmente sensible al valor de la seguridad, tanto física como emocional y, por tanto, muy vulnerable a los efectos inmediatos que las situaciones de crisis (catástrofes naturales, guerras) generan en los mercados de origen, lo que hace que la mayor parte de los destinos turísticos de importancia a nivel internacional dispongan de una estrategia para situaciones de crisis.

No obstante, y de una manera genérica, se puede establecer que las estrategias más comúnmente utilizadas por la mayor parte de las organizaciones turísticas son las siguientes:

Estrategias agresivas: cuando se dispone de una posición firme (fortalezas) en un mercado/ segmento que presenta oportunidades de crecimiento:

- Ofertar precios más bajos que las demás empresas una vez se haya logrado una ventaja en costes o se disponga de un elevado poder financiero, se dispone de una gestión de costes muy especializada.
- Efectuar campañas de publicidad comparativa dentro de los límites legales establecidos. La mayor parte de las agencias “on line” donde el precio es un factor clave de compra por impulso.
- Introducir características en el producto o servicio ofertado que lo hagan más atractivo para los clientes que el que estaban utilizando hasta el momento. Como ejemplo, sería la introducción de los productos/servicios de spa en la mayor parte de los hoteles vacacionales en los últimos años.
- Aumentar la capacidad de producción, de ventas o de servicio postventa en aquellas localizaciones geográficas donde tienen su

principal núcleo de actividades los competidores. Suelen utilizarla las agencias de viajes minoristas receptivos para lograr captar turistas que en esos momentos la gestiona otra receptiva.

- Introducir agresivamente productos o servicios en zonas geográficas en las que la competencia tiene elevada cuota de mercado.
- Ofertar productos o servicios que incluyan toda la gama que ofrece la competencia con objeto de que fracasen en su intento de proteger todos los segmentos simultáneamente.
- Evitar la confrontación directa con los competidores y penetrar en segmentos de mercado poco explotados, pero de forma agresiva para ser los primeros en obtener ventajas competitivas, que se han concentrado mucho en un mercado y con una gama especializada de varios mercados/ productos.
- Buscar atraer a los clientes de mayor prestigio como símbolo de la calidad de los productos o servicios ofertados. Se utiliza, apoyándose en la estrategia corporativa, intentar marcar diferencia de calidad si no queda satisfecho le devolvemos su dinero.
- Aumentar la capacidad de producción al máximo para saturar prácticamente la demanda y disuadir a otros competidores de que aumenten su capacidad bajo riesgo de generar excedentes no vendidos. (utilizada por los grandes grupos turísticos emisores).

Estrategias oportunistas: Cuando la empresa tiene debilidades significativas pero su mercado presenta oportunidades

- Aprovechar la existencia de nuevos segmentos de mercado para ser pioneros y ganar así clientes fue la estrategia profusamente utilizada por los destinos turísticos españoles muy maduros aprovechando la aparición de los nuevos mercados de los países del Este, tras la caída del muro de Berlín en 1989.

- Identificar nuevas oportunidades de negocio para dar el primer paso y crear barreras difíciles de imitar por los competidores o aprovechar cambios tecnológicos que suponen la necesidad de adaptación por parte de las empresas existentes y reaccionar más rápido que el resto. Se ha intentado con la venta “on line” pensando que el elevado coste financiero y tecnológico supondría una barrera de entrada, con resultado desigual.
- Identificar nuevas actividades en las que los beneficios obtenidos en la curva de experiencia por ser pioneros lleven al logro de ventajas competitivas, creando unidades de negocio especializada en nuevos segmentos de mercado).
- Identificar modas o tendencias de mercado para diferenciar productos o servicios a los que los clientes asignan valor, utilizado por algunas agencias minoristas y hoteles especializados para determinados segmentos de público muy especializados: turismo gay, médico, enfermedades concretas.

Estrategias de diversificación: Que se suelen emplear cuando la empresa dispone de una serie de fortalezas, pero su mercado está afectado por una serie de amenazas

- Buscar nuevos negocios en los que las capacidades específicas necesarias coincidan básicamente con las capacidades sobresalientes de la empresa, cubriendo todas las posibles necesidades de un consumo turístico: agencias minoristas, compañías aéreas, alojamiento propio, receptivo local.
- Aprovechar la llegada de posibles crisis para afianzar a la empresa mediante atributos diferenciadores que los clientes perciban como un cambio en la forma de operar en el sector.

- Realizar una integración hacia atrás para minimizar el impacto de proveedores oportunistas. La mayor parte de las empresas hoteleras importantes disponen de su propia central de aprovisionamientos y compras para garantizar el control de las materias primas y fungibles necesarios en su proceso productivo)
- Realizar una integración hacia delante con objeto de generar un mayor nivel de diferenciación controla de su propia gestión receptiva en tierra como una manera de proteger su cliente durante todo el consumo del producto turístico).
- Evaluar la inversión directa o por activos financieros en sectores de actividad relacionados que pueden dar lugar a sinergias competitivas.
- En general, cabe concluir que en la industria turística son frecuentes las entradas de empresas provenientes de otros sectores productivos y que ven en la actividad turística una posibilidad de negocio relativamente sencillo y de retorno inmediato. Son múltiples los ejemplos de esta estrategia, pero tan sólo por citar dos significativos sería la de una emisora de radio que aprovecha su acceso directo al mercado de oyentes para colocar su oferta o las compañías de venta “on line” por impulso en base a ofertas y descuentos que han entrado de manera muy notoria en la actividad turística.

Estrategias defensivas: Cuando la empresa tiene debilidades significativas y su mercado de referencia tiene, además, notorias amenazas.

- Ampliar el conjunto de productos o servicios ofrecidos por la empresa para ocupar posibles segmentos de mercado en los que pueden entrar otras empresas.
- Ofrecer o mantener precios bajos en las líneas de productos o servicios especialmente similares a los de los competidores.

- Adelantarse a los competidores reservando a los proveedores recursos externos, especialmente materiales, que podrían ser necesarios en el futuro.
- Cerrar a los competidores el acceso a canales de distribución mediante la firma de contratos exclusivos.
- Ofertar políticas de venta que incluyan una mayor cobertura por parte de las garantías de productos o servicios.
- Evitar el acceso de los competidores a los clientes propios mediante la realización de campañas de descuento, ofertas, etc. de forma simultánea.
- Ensayar políticas de descuentos por volumen a los distribuidores o compradores con objeto de disuadirlos de que acudan a la competencia.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

- La generación de valor público se expresa en el servicio público y se define como el valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos y se generan por los mandatos formales e informales del Gobierno y de cada sector o nivel de gobierno, que se generan en normas legales, estrategias prácticas, programas y proyectos.
- La generación de valor público en el sector turismo se describe a través de la cadena de valor, para alcanzar una redistribución más equitativa, elaborando inicialmente un análisis del sector, tanto del entorno general, estructura, así como del análisis interno, a partir de lo cual se elaboran las estrategias competitivas.
- Al tener el proceso de la cadena de valor y del diamante competitivo se formulan las estrategias competitivas para el sector turismo a través de la determinación de los niveles de estrategias que permiten a su vez la formulación de las estrategias que se aplican al sector turismo.

3.2. RECOMENDACIONES

- Profundizar en el estudio de la generación de valor público en el sector turismo en las asignaturas de la carrera profesional de Turismo, ya que nos permitirá a los profesionales en turismo orientar, facilitar o manejar la concepción de generación de valor en los operadores del sector y en los negocios de turismo.

- Profundizar estudios específicos para la generación del valor público de los destinos turísticos de la Región San Martín y para las potencialidades turísticas que ya está identificadas.

- Profundizar estudios para la formulación de estrategias competitivas aplicadas al sector turismo en la Región San Martín, considerando el Marco Conceptual de generación de valor público.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Definición: Destino Turístico (OMT 1998).

Definición: Destino Turístico (Teoría del espacio turístico, Roberto C. Boullón)

Jonker, J.A. (2004) – The value Chain – Noviembre 2003 – Universidad de Pretoria etd.

Michael E. Porter (1980) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. España.

Michael E. Porter (2009) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

Moore H. , Mark (2006). Cuando valor público a través de asociaciones público privados. Revista CCAO, Reforma y Democracia N° 34. Caracas. Venezuela.

Página web: <https://aldocarilloyespinoza.wordpress.com/2012/05/11/el-valor-publico-breve-enfoque/> .Búsqueda del 22 de setiembre del 2014

Página web: www.Eumed.net; la cadena de valor del sector turístico. 20 de setiembre 2014.

Página web: www.eoi.es: La gestión del valor en turismo- Búsqueda 2014