

# BRENT RITCHIE



# ENTREVISTA

**BRENT RITCHIE** es profesor y decano asociado de la facultad de Gestión de la Universidad de Calgary, Canadá, y Director del Centro Mundial de Investigación y Educación en Turismo de dicha Universidad. Ha dirigido su investigación e interés docente hacia el campo del desarrollo turístico, publicando innumerables artículos relacionados con esta actividad en las más prestigiosas revistas del mundo. En la actualidad es vicepresidente de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo y miembro del Consejo de Industria de la Asociación Asiática de Turismo.

El campo de investigación de Brent Ritchie incluye estudios sobre destinos turísticos, política turística, planificación y desarrollo, gestión de la calidad en los servicios turísticos, política reguladora de la industria aérea, incremento de la productividad y la competitividad en la industria y gestión del impacto turístico de mega eventos y atracciones tales como los juegos olímpicos y las exposiciones universales.

El pasado año fue invitado por el Institut Turístic Valencià y las universidades de Alicante, Jaime I de Castellón y Valencia para colaborar en diversos proyectos docentes que

en ellas se desarrollan, y especialmente en la creación de la Fundación Antonio José Cavanilles de Altos Estudios Turísticos.

**PAPERS DE TURISME:** Tras ocho meses de estancia en nuestro país, ¿qué opinión se ha formado sobre la industria turística española?

*Brent Ritchie:* Por lo que respecta a la industria turística española en general, está claro que en la actualidad está experimentando un proceso de gran transición. Mientras que en el pasado se consideraba a España como un destino de "sol y playa" altamente competitivo, la emergencia de muchos nuevos destinos con características similares ha creado dificultades. A esto hay que añadir el incremento de los niveles de precios en España y el relativo mayor valor de la peseta.

En general, yo veo a España como un destino turístico altamente atractivo, pero que debe ser muy cuidadoso para no sobrevalorar la fuerza de sus atractivos en un mundo en el que el turista tiene muchas alternativas. A pesar de que el clima en España es muy agradable, no puede competir con otros destinos de "sol y playa" más cálidos durante todo el año. Aunque sea

muy agradable vivir en España durante largos períodos de tiempo, puede que no sea el destino más atractivo para estancias más cortas, donde el clima es uno de los principales beneficios tenidos en cuenta.

Otra cosa que me ha llamado la atención es que la impresión visual que uno percibe de España es altamente variable. Por una parte, España tiene una espectacular franja costera natural y muchas regiones atractivas en el interior. También, muchas de sus actuaciones urbanísticas aunque no necesariamente agradables para todo el mundo, tienen un considerable atractivo. Pero al mismo tiempo, no se ha tenido siempre el suficiente cuidado para asegurar la consistencia de sus proyectos urbanísticos, en lo que se refiere al entorno paisajístico, que en muchas ocasiones resulta muy poco atractivo.

**P.T.: Su experiencia se ha centrado más concretamente en la Comunidad Valenciana, ¿qué puede decirnos de la actividad turística en nuestra Comunidad?**

B.R.: La Comunidad Valenciana ha observado un amplio grado de variación. Claramente, la zona sur de la provincia de Valencia y siguiendo hacia Alicante es la zona más atractiva en términos visuales, debido sobre todo a su topografía. Esta región tiene un enorme potencial aunque tiene también varios puntos débiles. El primero es que, generalmente, fuera de España la Comunidad Valenciana no es tan conocida como Andalucía, Madrid o Barcelona. Por lo tanto, los visitantes que vienen para pasar tan sólo una breve estancia, tienen dificultad en encontrar tiempo para incluir Valencia en su calendario, dado que quieren ver esas otras regiones del país. Segundo, y en la misma línea, la cultura y la historia de la Comunidad Valenciana son también menos conocidas que las de otras regiones. Tercero, sospecho que poca gente sabe que Valencia es la tercera ciudad en tamaño de España. Esto, combinado con su naturaleza altamente industrial, significa que la ciudad tiene probablemente algunas dificultades para actuar como polo de atracción de gente hacia la región antes de visitar otras provincias.

**P.T.: ¿Cuál es su opinión sobre la formación en turismo en España y más concretamente en la Comunidad Valenciana. Actitud de empresas, administración, etc.?**

B.R.: Creo que la mayoría estará de acuerdo conmigo en que, a nivel universitario, la formación turística en la Comunidad Valenciana ha sido descuidada hasta este momento.

Es realmente sorprendente que no haya programas universitarios en estudios turísticos y gestión de empresas turísticas en uno de los principales destinos turísticos mundiales. El histórico énfasis que se ha prestado a la formación del personal en contacto

directo con el público, relegando la atención prestada a la formación de los gestores y diseñadores de la política turística a un segundo plano, ha significado que el país ha sido capaz de desarrollar una experiencia positiva para el visitante de bajo coste, mientras los costes han sido bajos. A pesar de ello, se ha prestado muy poca atención a la formación de la gente que podría tener una visión estratégica a largo plazo de cómo el turismo se debería desarrollar en España y en Valencia. Ésta puede ser una de las razones de la crisis que afecta al turismo en la actualidad y de por qué ciertos desarrollos que anteriormente he criticado existen.

Finalmente, debido a la falta de educación a nivel universitario, y el énfasis que se ha dado hasta la fecha a la preparación de técnicos en turismo, la percepción de la industria turística como una posible carrera profesional sigue siendo muy pobre.

Dado lo anterior, es absolutamente necesario que la gente joven sea formada para que la industria turística pueda competir en todos los aspectos con otros sectores de la economía, tanto en términos de su capacidad para atraer a buenos profesionales como por su capacidad para actuar efectivamente. La necesidad más inmediata es establecer fuertes fundamentos a largo plazo para el desarrollo y puesta en marcha de programas universitarios de alta calidad.

**P.T.: De lo dicho, ¿qué comparación cabe establecer con el desarrollo de la infraestructura de formación en turismo de otros países?**

B.R.: A pesar de que hay muy pocos países que puedan ser presentados como modelo, España tiene realmente mucho camino por recorrer si quiere tener una infraestructura de educación turística comparable a la de países como Suiza, Holanda o los Estados Unidos. Ahora que la integración europea está avanzando, será cada vez más crítico para España tener la habilidad de retener y/o atraer a líderes en gestión, dinámicos e innovadores, para la industria turística.

El reciente interés y compromiso del gobierno valenciano por desarrollar la necesaria infraestructura educativa es alentador. A pesar de que la Comunidad Valenciana se encuentra en estos momentos por detrás de los líderes, este desajuste no es, bajo ningún concepto, insuperable. Es más, con compromiso y resolución, sería posible desarrollar una infraestructura educativa equivalente a cualquier otra en el mundo, en un período de diez años. Esto, de todas formas no será fácil y requerirá la distribución de recursos, el desarrollo de equipamientos y especialmente el desarrollo del cuerpo docente.

**P.T.: ¿Qué le hizo decidirse a pasar su año sabático en la Comunidad Valenciana?, ¿cómo describiría esta experiencia? Descripción de los proyectos que está llevando a cabo.**

B.R.: Después de bastantes años viviendo y trabajando principalmente en Norteamérica, consideré que sería extremadamente útil conseguir un conocimiento en profundidad de uno de los destinos turísticos líderes a nivel mundial. A pesar de que he vivido y viajado extensamente por Europa con anterioridad, no hay sustituto para conseguir un juicio de primera mano y a largo plazo de la forma en que un país o región funciona. La única forma que tenía de conseguir esto era realmente experimentar un país viviendo en él.

En consecuencia, cuando los delegados de Valencia acudieron a nuestra Conferencia Internacional para Educadores Turísticos en 1991 y me propusieron pasar mi año sabático en la Comunidad Valenciana, valoré la oportunidad con enorme interés. Realmente, hasta la fecha, la experiencia no me ha defraudado en términos generales. He ampliado enormemente mi conocimiento en lo concerniente a España y a su industria turística en general y lo que supone el turismo valenciano en particular. Al mismo tiempo que he conseguido una visión interna en lo que respecta a las oportunidades educativas y los retos a los que se enfrenta, no sólo España sino toda Europa. Tal vez, lo más importante es que he tenido la oportunidad de conocer a muchos nuevos colegas en el campo del turismo en España, muy competentes e interesantes, con los que espero mantener una activa relación de trabajo en el futuro.

**P.T.: Proyectos específicos en los que ha estado involucrado.**

B.R.: Realmente, la oportunidad de colaborar en el desarrollo estratégico de la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos ha sido el punto central de mis actividades. En este marco, he tenido la oportunidad de asesorar en el diseño,

estructura y contenido de un innovador programa universitario de estudios turísticos, que ha sido una experiencia muy valiosa. Creo realmente que el establecimiento de programas universitarios consistentes es absolutamente imprescindible. Es una prioridad urgente e inmediata.

**P.T.: Propuestas e ideas para mejorar la formación turística en nuestra Comunidad.**

B.R.: Creo que ya he contestado a esta pregunta anteriormente, pero quiero remarcar que la principal necesidad es conseguir un compromiso serio para la implementación a largo plazo del plan de desarrollo estratégico de la Fundación. Lo más crítico es la necesidad de empezar ahora a desarrollar una cantera de jóvenes profesores que serán imprescindibles para asegurar la calidad de la programación futura. A pesar de que en la actualidad hay algunos líderes excelentes en el campo de la educación turística en la Comunidad Valenciana, su número es totalmente inadecuado y requerirán apoyo y ayuda que sólo puede venir del desarrollo de un cuerpo docente joven y numeroso.

**P.T.: Proyectos para el futuro.**

B.R.: Por un lado, el desarrollo de conexiones entre las tres universidades de la Comunidad Valenciana que me han acogido en mi estancia entre ustedes y la Universidad de Calgary, con particular énfasis en el intercambio de estudiantes y profesorado y el desarrollo de investigaciones de interés común. Y por otro, la puesta en marcha de un programa europeo de desarrollo ejecutivo en el campo del turismo.

ENTREVISTA A BRENT RITCHIE

*Brent Ritchie es profesor y decano asociado de la Facultad de Gestión de la Universidad de Calgary*

# LA EMPRESA TURÍSTICA VALENCIANA: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA  
(ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES)

VICENTE M. MONFORT MIR  
(INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ)

## CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA

ES DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES POR LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA. ACTUALMENTE EJERCE COMO CATEDRÁTICO E.U. EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA, DIRIGIENDO ASIMISMO SU MASTER EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HÓTELERA.

## VICENTE M. MONFORT MIR

ES JEFE DEL ÁREA DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN DEL INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ Y PROFESOR ASOCIADO DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 11-25, 1993 R E S U M E N

*THIS ARTICLE REVIEWS THE PARTICULAR ISSUES OF the external environment and strategic behaviour of the Valencian Community. First, it addresses a strategic analysis of the competition level and position of tourism businesses in Valencia and their competitive conditions both external and internal. The paper subsequently provides some guidelines on strategic competition that may be relied upon in order to strengthen its weaknesses and further enhance its market power and commercial potential in today's recessing economy. A special attention is given to problems related to human resources management, pressures by business structural conditions and the key role it can play for an improvement in the quality of service.*

**E**STE ARTÍCULO ANALIZA LAS PECULIARES CARACTERÍSTICAS del entorno externo y el comportamiento estratégico de la empresa turística de la Comunidad Valenciana. Primero, se aborda un diagnóstico estratégico del nivel y posicionamiento competitivo de la empresa turística valenciana, tanto en cuanto a sus condiciones de competitividad externas como internas. Tras ello, se trazan las líneas maestras de las estrategias competitivas que tiene a su disposición, de cara a subsanar sus puntos débiles y a potenciar su poder de mercado y potencial competitivo, en el entorno recesivo actual. Una especial atención se dedica a la problemática de la gestión de los recursos humanos, los condicionantes a ella impuestos por las características estructurales del negocio y su papel clave en la mejora de la calidad del servicio.