

BENCHMARKING DE DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE ESPAÑA, PORTUGAL Y GRECIA PARA EL PERÍODO 2008 2013

Vidina Tais Díaz Padilla
vdiazpad@ull.es

Juan Ramón Oreja Rodríguez
joreja@ull.es

Eduardo Parra López,
eparra@ull.es

RESUMEN

La situación actual de crisis provoca la revisión de los diseños estratégicos de los modelos turísticos nacionales con el objeto de encontrar elementos que puedan configurar la base de sus acciones estratégicas.

Este trabajo se centra en el diagnóstico de los aspectos competitivos del modelo turístico español, considerando modelos turísticos de países competidores de España y su evolución bienal desde 2009, incluyendo el año 2008. Estos aspectos han sido valorados según su nivel de importancia en la obtención de resultados, y por ello, en la posibilidad de posicionarse como un punto fuerte o débil en la competitividad turística nacional.

Planteados los países como unidades de análisis y delimitando el constructo “competitividad turística”, siguiendo el esquema utilizado por el World Economic Forum (WEF) en su Travel&Tourism Competitiveness Report, se ha utilizado el modelo Rasch para la puesta en marcha de la metodología de benchmarking de diagnóstico con la que se abordará la consecución de los objetivos.

De los resultados obtenidos se ha podido destacar que España es el país turístico más competitivo, seguido de Portugal y Chipre, y la importancia de los pilares constituyentes del marco regulador, donde España deberá hacer hincapié en variables como la normativa y regulación estatal o la salud e higiene para mejorar sus niveles de competitividad, al revelarse como una debilidad de su modelo turístico.

Palabras clave: *modelos turísticos, competitividad, benchmarking*

ABSTRACT

The current crisis causes revision of strategic designs of national tourism models in order to find items that may constitute the basis of their strategic actions.

This paper focuses on the diagnosis of the competitive aspects of Spanish tourist model, considering tourism models of competing countries of Spain and its biennial developments since 2009, including 2008. These aspects have been rated according to their level of importance in obtaining results, and therefore the possibility to position itself as a strong or weak spot in the national tourism competitiveness.

Raised countries as units of analysis and defining the construct "tourism competitiveness," according to the scheme used by the World Economic Forum (WEF) in its Travel & Tourism Competitiveness Report, we used the Rasch model for the implementation of the methodology diagnostic benchmarking with the achievement of the objectives will be addressed.

From the results obtained it has been highlight that Spain is the most competitive tourist destination, followed by Portugal and Cyprus, and the importance of the components pillars of the regulatory framework, which Spain should emphasize variables such as government regulation or policy and health and hygiene to improve their competitiveness, to reveal a weakness of its tourism model.

Keywords: *tourism models, competitiveness, benchmarking.*

1.-Introducción

La situación actual de crisis económica a nivel mundial, "caracterizada por el estancamiento o la recesión de la mayoría de los países del planeta" (Andrés, 2009) ha hecho que la competitividad cambie su foco hacia factores diferentes a los tradicionalmente considerados.

Siguiendo a Porter (1990) *la competitividad está determinada por la productividad, como valor del producto por una unidad de trabajo.* Sin embargo en la actualidad, la competitividad radica en tener características especiales, diferenciadoras, las cuales se traducirán en un generador de riqueza sostenible fruto de la mejora constante en calidad y la innovación constante. Dicho esto, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos, por ejemplo, han de estar plenamente integrados.

Según Enright y Newton (2004), *un destino es competitivo si puede atraer y satisfacer el potencial turístico y esta competitividad está determinada por factores específicos del turismo y por una gama mucho más amplia de factores que influyen en los proveedores de servicios turísticos.* En esencia, la competitividad definida por Porter (1990), para adecuarse al ámbito turístico, debe ser ampliada, completada con factores turísticos específicos.

De este modo, Crouch y Richie (1999) han incorporado factores genéricos específicos que derivan en el modelo integral de competitividad del destino turístico (TDC, Enright. 2004). La combinación de factores determinantes y genéricos específicos del turismo permite prestar atención a los elementos más específicos del turismo.

Situado en cuarto lugar en el ranking mundial de competitividad turística, España se muestra como un país “fuerte” en este aspecto, dejando atrás países como Estados Unidos, Francia o Canadá. La propia competitividad del sector es un elemento importante en la llegada de turistas extranjeros.

Sin embargo, y a raíz de los datos ofrecidos por el Plan Nacional Integral de Turismo 2012-2015 (PNIT), España ha sufrido una pérdida importante de competitividad

turística en los últimos años, poniendo en entredicho el modelo actual, considerando imprescindible abordar medidas que detengan el declive y reactiven el crecimiento, asegurando el liderazgo y la competitividad del nuevo modelo.

2.-Objetivos

El World Economic Forum (WEF), quien elabora un informe de competitividad turística a nivel mundial clasificando los países en función de su registro competitivo en este ámbito, confirma estos hechos. De este modo, comentar que el instrumento de medida para este estudio ha sido el de esta organización a la hora de elaborar dichos informes. Una vez planteados los países como unidades de análisis y los aspectos competitivos en pilares, podemos delimitar el constructo a utilizar en este trabajo como “competitividad turística”.

La información necesaria se ha obtenido a través del sitio web del WEF (www.weforum.org) y con la que se ha elaborado *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013*, quien sitúa a España en el cuarto lugar de su Índice de Competitividad Turística para este año. Suiza, Alemania y Austria son líderes en términos de viajes y competitividad turística con Estados Unidos, Francia, Canadá, Suecia y Singapur cerrando este top 10.

Dicho informe ha sido desarrollado en el contexto del Programa de la Asociación de la Industria del World Economic Forum para el sector de la aviación, viajes y turismo, y tiene como objetivo medir los factores y políticas que hacen atractivo el desarrollo del sector de los viajes y turismo en diferentes países.

El índice se estructura bajo tres marcos del sector de los viajes y del turismo, compuestos, a su vez, por 14 pilares considerados de competitividad turística, y que son: Subíndice A (Marco Regulador), Subíndice B (Entorno Empresarial e Infraestructuras) y Subíndice C (Dotación de Recursos).

El conjunto de datos incluye tanto la World Economic Forum’s Executive Opinión Survey como datos cuantitativos de fuentes públicas, organizaciones internacionales e instituciones y expertos turísticos como, por ejemplo, la IATA, la OMT o la UNESCO. Cada pilar está compuesto a su vez por variables individuales.

Los objetivos de este estudio se centran en:

1. Diagnosticar la importancia relativa de los pilares “competitivos” en el contexto de la competitividad turística.

2. Obtener una jerarquización del grupo de países a estudio en el periodo temporal considerado, que se conseguirá de manera conjunta con la importancia relativa de los pilares.
3. Determinación de factores competitivos clave.
4. Determinar las fortalezas y debilidades de los modelos turísticos de España, Portugal y Grecia y establecer relaciones entre sí.

3.-Metodología

3.1.-Benchmarking de diagnóstico.

El benchmarking se utiliza en el análisis competitivo empresarial como método de comprensión de los resultados de los procesos de decisión por medio de la comparación de las posiciones relativas de las variables consideradas en la empresa con respecto a la referencia adoptada (benchmark), permitiendo la incorporación del conocimiento generado (aprendizaje) con el fin de lograr posibles mejoras futuras.

Autores tales como Camp (1989), Vaziri (1992), Watson (1993), la American Productivity & Quality Center (APQC, 1999), Kozak (2002), han conceptualizado el benchmarking global, definiéndolo como una herramienta de gestión estratégica y competitiva.

Destacar como punto de partida de este trabajo la determinación del punto de referencia adoptado y la métrica utilizada en los procesos comparativos del benchmarking. De este modo, la utilización de la metodología de Rasch (Rasch, 1980), permite una medición objetiva, así como procesos comparativos, tanto individuales como conjuntos, de los países analizados.

Siguiendo a Oreja y Yanes (2009), podemos distinguir dos tipos de benchmarking en función del proceso operativo puesto en marcha: de diagnóstico y de aprendizaje.

El benchmarking de diagnóstico sería el conjunto de la fase de evaluación comparativa del benchmarking global, incluyendo la búsqueda del punto de referencia estratégico o benchmark (Boxwell, 1995), el sistema de medición de objetivos, actividades y resultados a comparar.

El benchmark a utilizar será el parámetro comparativo frente al que comparar los países, configurándose como el punto de referencia que refleja “la mejor práctica conocida” que se pretende analizar. De este modo, el benchmarking de diagnóstico trata de lograr un diagnóstico de la situación de los países analizados a partir de la comparación con los países de la muestra como referencias estratégicas.

3.2.-El Modelo de Rasch

En este trabajo se aplicará el modelo de Rasch de categorías ordenadas (Andrich, 1978, 1998) mediante una aproximación “Stack”, análisis longitudinal consistente en realizar

un diagnóstico de la evolución del posicionamiento de los países (2008-13) considerando las acciones adoptadas (pilares competitivos).

Este modelo de Rasch permite la transformación de las respuestas a la encuesta en medidas intervalo susceptibles de ser comparadas en el mismo continuo lineal y con la misma métrica, en el caso de que los datos se ajusten al modelo. El software del modelo de Rasch utilizado para el tratamiento de las puntuaciones brutas de la encuesta es Winsteps 3.80.1 (Linacre, 2012).

4.-Análisis y resultados

4.1.- Ajuste de los Datos al Modelo de Rasch

En cuanto a la bondad del ajuste del modelo de Rasch utilizado, para los 14 pilares estudiados como para los 8 sujetos o países analizados, durante los años que componen el horizonte temporal de ejecución del modelo, de acuerdo con la aproximación Stack, presentan medidas con niveles de fiabilidad global aceptables, lo que indica buena separación y, por tanto, una medición ajustada.

En los referente a la validez de las medidas, para diagnosticar qué ítems y qué sujetos tienen pautas de respuesta que se desvían del modelo más de lo esperado, debemos fijarnos en los estadísticos de ajuste interno, INFIT y OUTFIT respectivamente, expresados ambos en función de las medias cuadráticas no estandarizadas (MSNQ), cuyo valor esperado es 1. Con esto contrastamos que el modelo genera medidas válidas globales para extraer conclusiones.

Tabla 1.- Resumen de estadísticos de las medidas obtenidas.

	Países	Pilares Competitivos
Fiabilidad	0.76	0.98
Validez (INFIT)	0.98	1.01
Validez (OUTFIT)	0.98	0.98

Fuente: Elaboración Propia

Para la determinación de la dimensionalidad, se ha aplicado un Análisis de Componentes Principales (PCA) de los residuos de los ítems (Linacre, 2012), obteniéndose, como puede verse en la tabla siguiente, una primera dimensión que explica el 66.8% del modelo y una segunda, con un autovalor de 3.9, que explicaría el 9.2%.

Tabla 2.- PCA de los residuos de los ítems.

	Empírico		Modelo	
	Autovalor	%		%
Total Varianza bruta en las observaciones	42,1	100,0		100,0
Varianza bruta explicada por las medidas	28,1	66,8		66,4
Varianza bruta explicada por los sujetos	3,2	7,5		7,4
Varianza bruta explicada por los ítems	25,0	59,3		58,9
Varianza bruta no explicada (Total)	14,0	33,2	100,0%	33,6
Varianza no explicada en el primer contraste	3,9	9,2	27,7%	

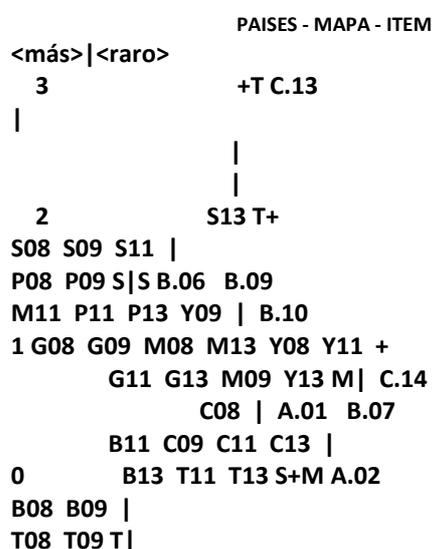
Fuente: Elaboración Propia

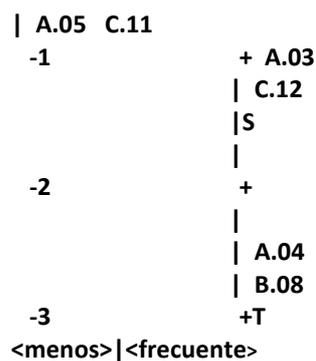
A la vista de estas tablas, podemos concluir que los datos se ajustan al modelo en el mismo continuo lineal y con la misma métrica, posibilitando la comparación entre la importancia de los pilares que configuran la competitividad turística y establecer el posicionamiento competitivo de los países seleccionados, destacando sus fortalezas y debilidades.

4.1.1.- Análisis conjunto probabilístico de países y pilares de la competitividad turística.

El análisis conjunto probabilístico de los países y de los pilares de la competitividad turística muestra el posicionamiento jerárquico de ambos a lo largo de un continuo lineal entorno a un eje central, ordenando los países a la izquierda del eje, de más a menos competitivo, a la derecha, de menos a más contributivo los pilares, tal y como puede verse a continuación, consiguiendo los dos primeros objetivos propuestos:

Gráfico 1.- Mapa de Posicionamiento de Países y Pilares Competitivos





Fuente: Elaboración Propia

Así, según el mapa de posicionamiento, los países que ocupan mejor posición competitiva, turísticamente hablando, son España para los cuatro años considerados y ordenados desde el más reciente (2013) hasta el más remoto (2008), seguido de Portugal 2009 y 2008, y Chipre 2009. En el otro extremo, como países menos competitivos, aparecen Turquía (2009 y 2008) y Bulgaria para los mismos años.

En la jerarquización de los pilares, los que más contribuyen a la competitividad global son B.08 (infraestructura turística), A.04 (salud e higiene), C.12 (afinidad por viajes y turismo), A.03 (seguridad y protección), A.05 (priorización de viajes y turismo) y C.11 (recursos humanos). Por el otro lado, los que menos contribuyen son C.13 (recursos naturales), B.06 (infraestructura de transporte aéreo), B.09 (infraestructuras común de telecomunicaciones), B.10 (competitividad-precios) y C.14 (recursos culturales).

Dada esta ordenación, y en pro de conseguir el tercer objetivo marcado, podemos determinar que los factores competitivos clave son: la infraestructura turística, la seguridad y protección y los recursos humanos.

4.1.2.- Posicionamiento estratégico España, Portugal y Grecia

Con objeto de lograr el cuarto objetivo de este trabajo, utilizaremos el Escalograma de Guttman¹ para comparar las puntuaciones obtenidas en las encuestas, sabiendo que representa la ordenación de los ítems resultado de su proceso de calibración, así como la ordenación de los sujetos según sus medidas.

Este análisis puede completarse con PKMAK², donde se puede destacar los puntos fuertes, o aquellos pilares que sobresalen con niveles altos importancia pero que no se esperaban que lo fueran para los encuestados, y puntos débiles, pilares señalados con bajos niveles de importancia pero que sí se esperaban que lo fueran para los encuestados, de cada país.

La integración de ambas herramientas nos va a permitir determinar la importancia relativa de los puntos fuertes y débiles de España, Portugal y Grecia en un contexto de jerarquización decreciente de sus pilares competitivos por nivel de importancia, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.- Benchmarking de Diagnóstico

Nombre del Pilar Competitivo	Código	Países											
		S13	S08	S11	S09	P08	P09	P11	P13	G08	G09	G11	G13
Infraestructura Turística	B.08	7	7	7	7	7	7	7	PD	7	7	7	7
Salud e Higiene	A.04	PD	PD	PD	PD	PD	PD	6	6	6	PF	PF	PF
Afinidad por viajes y turismo	C.12	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	5	5	5
Seguridad y protección	A.03	6	PD	PD	PD	6	PF	PF	PF	PF	PF	PD	PD
Priorización viajes y turismo	A.05	6	6	6	6	PD	5	5	5	PF	PF	PF	5
Recursos humanos	C.11	PD	PD	PD	PD	5	5	5	5	5	5	5	5
Sostenibilidad ambiental	A.02	5	5	5	5	5	5	5	5	5	PD	PD	PD
Infraestructura de Transporte Público	B.07	PF	PF	PF	5	PF	PF	PF	PF	4	4	PD	PD
Normas y reglamentos del Estado	A.01	PD	PD	PD	PD	PF	PF	PF	4	4	4	4	4
Recursos Culturales	C.14	PF	PF	PF	PF	PF	PF	PF	PF	PF	PF	4	4
Competitividad-Precio	B.10	PD	4	4	4	4	4	PD	PD	PD	PD	PD	PD
Infraestructura Común Telecomunicaciones	B.09	4	4	4	4	4	4	4	4	PD	PD	PF	PF
Infraestructura Transporte Aéreo	B.06	PF	PF	PF	PF	4	4	4	4	4	PF	PF	PF
Recursos Naturales	C.13	PF	PF	PF	PF	PD	PD	PD	PF	2	2	PF	PF

Fuente: Elaboración Propia

A la vista de los resultados obtenidos y para el período considerado, los países analizados cuentan:

Tabla 4.-Fortalezas y Debilidades. 2008-2013.

	España	Portugal	Grecia
Fortalezas	Pilar 7. Infraestructura de transporte público Pilar 14. Recursos culturales Pilar 6. Infraestructura de transporte aéreo Pilar 13. Recursos naturales	Pilar 7. Infraestructura de transporte público Pilar 14. Recursos culturales Pilar 3. Seguridad y protección Pilar 1. Normas y reglamentos del Estado	Pilar 4. Salud e higiene Pilar 5. Priorización viajes y turismo Pilar 9. Infraestructura común de telecomunicaciones Pilar 13. Recursos naturales
Debilidades	Pilar 12. Afinidad por viajes y turismo	Pilar 12. Afinidad por viajes y turismo	Pilar 3. Seguridad y protección Pilar 10.

	Pilar 3. Seguridad y protección Pilar 4. Salud e higiene Pilar 1. Normas y reglamentos del Estado	Pilar 10. Competitividad-precio Pilar 13. Recursos naturales	Competitividad- precio Pilar 2. Sostenibilidad medioambiental Pilar 7. Infraestructura de transporte público
--	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.1- Análisis estratégico España-Portugal

El primer pilar en el que hay entrecruzamiento es el C.13 (Recursos Naturales), pues se muestra como una debilidad para Portugal y una fortaleza para España. Debido a la incorporación de dos nuevas variables que contribuyen a la obtención de este pilar, se prefiere esperar y estudiar la evolución del mismo.

El pilar A.03 (Seguridad y protección) aparece como una debilidad para España y una fortaleza para Portugal. Al fijarnos en la composición de este pilar, España cuenta con menores niveles en costes asumidos por los negocios en cuestiones relacionadas con delincuencia y violencia terrorista y menor número de accidentes de tráfico en carretera, así como mayor fiabilidad en los servicios de policía. Es por esta razón que este pilar es, realmente, un punto fuerte para España y un punto débil para Portugal.

Las normas y reglamentos del Estado, pilar A.01, es una fortaleza para Portugal y una debilidad para España, derivado de los 25 días que se tarda como media en España en abrir un negocio además de los costes asociados al mismo, que son aproximadamente un 9% superiores a los del país portugués.

4.1.2.2- Análisis estratégico España-Grecia

El pilar "Salud e higiene" se muestra como una fortaleza griega, explicada por el mayor número de médicos y el mayor número de camas, ambos por habitante, con respecto a España. Se considera que esta circunstancia empeorará con el tiempo.

Con respecto a las infraestructuras de transporte terrestre, decir que se trata fortaleza para España, no sólo porque haya mayor número de carreteras, sino porque además son de mayor calidad, circunstancia que puede extenderse a la infraestructura ferroviaria y portuaria y a la red nacional de transportes.

5.-Conclusiones e implicaciones

España es el país más competitivo, turísticamente hablando, durante los cuatro años de estudio y cuenta, dentro de su modelo turístico, con la infraestructura de transporte público y aéreo y los recursos culturales y naturales como puntos fuertes y, como débiles, la afinidad por viajes y turismo, la seguridad y protección, la salud e higiene y las normas y reglamentos del Estado.

Los factores competitivos clave son la infraestructura turística, la seguridad y protección y los recursos humanos.

Al comparar las fortalezas y debilidades del modelo turístico español con las de Portugal y Grecia, países comunitarios y en situación crisis económica, observamos:

1. Portugal.

a. Recursos Naturales: aparece como una fortaleza para España y una debilidad para Portugal durante 3 de los 4 años estudiados. Al incorporarse nuevas variables para la medición de este pilar, se ha considerado permanecer a la espera de poder analizar este ítem en el futuro.

b. Seguridad y Protección: se trata de una fortaleza para Portugal y una debilidad para España. Sin embargo, el resultado ha demostrado que realmente se trata de un punto fuerte del modelo español y débil del portugués.

c. Normas y reglamentos del Estado: la debilidad de España en este pilar ha quedado demostrada dado que, de media, se tardan 25 días en abrir un negocio frente a los 6 de Portugal y los mayores costes que han de asumir los empresarios españoles para poner un negocio en marcha.

España se identifica como un país altamente burocratizado y debería trabajar en pro de reducir los trámites y costes que conlleva la puesta en marcha de actividades empresariales.

2. Grecia.

a. Salud e Higiene: España cuenta con menos médicos por habitante y menos camas de hospital por cada 10 000 habitantes que Grecia, para quien se identifica este pilar como fortaleza.

Teniendo en cuenta las medidas de austeridad incoadas por el gobierno español en los últimos años, consideramos que estos aspectos irán empeorando e influirán de manera negativa en la competitividad turística.

b. Infraestructuras de Transporte Terrestre: España no sólo cuenta con más carreteras, sino que son de mayor calidad que las griegas. Lo mismo sucede con las infraestructuras ferroviarias y portuarias y la red nacional de transportes, que son de mayor calidad que las del país griego.

A pesar de lo obtenido, la situación económica actual española motiva pensar que esta calidad se verá afectada por los recortes iniciados por el Estado y las comunidades autónomas en materia de conservación de carreteras.

A la vista de los resultados, consideramos que España debería fortalecer ejes como salud e higiene y reducir la excesiva burocratización a la hora de abrir un negocio, sin descuidar la seguridad y protección, especialmente en carreteras, infraestructuras

turísticas y de transporte, ya sea público, terrestre, aéreo o portuario, y sus recursos culturales y naturales de cara a mejorar sus ratios de competitividad turística

6.-Referencias bibliográficas

American Productivity and Quality Center "APQC" (1999): What is Best Practice? <http://www.apqc.org/apqcfaq.htm>.

Andrich, D. (1978): A rating formulation for ordered response categories. *Psychometrika*, 43, pp. 357-374.

Andrich, D. (1988a): A General Form Of Rasch's Extended Logistic Model For Partial Credit Scoring. *Applied Measurement in Education*, 1(4), pp. 363-378.

Andrich, D. (1988b): *Rasch Models for Measurement*. Newbury Park CA: Sage.

Blanke, J. y Chiesa, T. (2009): *The Travel and Tourism Competitiveness Report. Managing in a Time of Turbulence*. World Economic Forum Ginebra.

Blanke, J. y Chiesa, T. (2011): *The Travel and Tourism Competitiveness Report. Beyond the Downturn*. World Economic Forum Ginebra.

Blanke, J. y Chiesa, T. (2013): *The Travel and Tourism Competitiveness Report. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. World Economic Forum Ginebra.

Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw Hill. Madrid.

Camp, R.C. (1989a): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Pres

Camp, R. C. (1989b): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Leads to Superior Performance*. *Quality Progress* (January), p.p. 61-68.

Crouch. G. I. y Ritchie, J. R. B. (1999): *Tourism, competitiveness, and social prosperity*. *Journal of Business Research*, 44. Págs. 137-152.

Enright, M. J. y Newton, J (2004): *Tourism destination competitiveness. A quantitative approach*. *Tourism Management*, 25. Págs. 777-788.

Kozak, M. (2002): *El benchmarking de un destino*. *Annuals of Tourism Research* Español, vol. 4. Págs. 186-211.

Linacre, J. M. (2011): *Winsteps. Rasch measurement computer program*. Chicago: Winsteps.com.

Oreja, J.R. y Yanes, V. (2009): *Apuntes de Análisis Competitivo*. Universidad de La Laguna. Santa Cruz de Tenerife.

Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. The Free Press.

Rasch, G. (1980): Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Chicago. University of Chicago Press.

Vaziri, K. (1992): Using a Competitive Benchmarking to Set Goals. Quality Progress (October), p.p. 81-85.

Watson, G. H. (1993): Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best. Wiley. London.

<http://www.weforum.org> (15/01/2014)

http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf (22/02/2014)

<http://www.crisis09.es/ebook/espana-y-los-desequilibrios-globales.html> (02/02/2014)