

## COMPETITIVIDADE E ANÁLISE ESTRATÉXICA DO SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA: CONSIDERACIÓNS PARA A MELLORA COMPETITIVA

MARÍA DEL MAR RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ / MANUEL GUIADO TATO  
Departamento de Organización de Empresas e Marketing  
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais  
Universidade de Vigo

*Recibido:* 25 de xuño de 2001

*Aceptado:* 25 de novembro de 2002

---

**Resumo:** O turismo foise revelando como unha actividade capaz de dinamiza-la economía dun país debido principalmente ós efectos multiplicadores que produce na renda nacional. No caso español, converteuse nun dos sectores que máis contribúe ó PIB. Non obstante, non tódalas zonas xeográficas contribúen na mesma medida á economía e, de feito, Galicia non ocupa un lugar moi destacado a pesar das grandes potencialidades que se lle recoñecen. Por iso, resulta necesaria unha redefinición da súa estratexia colectiva que lle permita explora-las súas vantaxes comparativas, transformándoas en vantaxes competitivas, buscando a consecución do seu sostemento no tempo. No presente artigo realizarase unha análise estratéxica do sector en Galicia e estudaránse as variables causais da competitividade internacional que tradicionalmente se agrupan en tres grandes bloques: país, sector e empresa. Con base nesta análise expoñeránse algúns aspectos que se deberían ter en conta para mellora-la situación das empresas turísticas galegas que redunde nunha mellor posición competitiva do destino en xeral.

**Palabras clave:** Turismo / Competitividade / Estratexia / Vantaxes competitivas / Destino turístico / Mellora competitiva.

### COMPETITIVENESS AND STRATEGIC ANALYSIS OF THE TOURIST SECTOR IN GALICIA: CONSIDERATIONS TO IMPROVE COMPETITIVENESS

**Abstract:** Tourism has become an activity capable to encourage the country economy due, mainly, to the multipliers effects that produces in the national income. In the spanish case, it has become in the sector which contributes more to GDP. Although, not all geographic areas contribute in the same way to economy, and, in fact, Galicia don't hold an outstanding place, in spite of great potentials recognized. Because of that, it is necessary a redefinition of its collective strategy which permit that the destination exploit comparative advantages, converting them in competitive, searching their durability. In the present paper we will carry out a strategic analysis of this sector in Galicia, studying international competitiveness variables that, traditionally, are: country, sector and firm. Based on this analysis, it will be exposed several aspects that would be taken into account in order to improve firms position that redundan in a better competitive position of destination.

**Keywords:** Tourism / Competitiveness / Strategy / Competitive advantages / Destination / Competitive improvement.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

O sector turístico converteuse en poucos anos nun dos sectores de actividade fundamental do desenvolvemento social e económico de moitos países e influíu de

forma determinante nos cambios sociais, económicos e culturais que se están a producir na sociedade en xeral, e na española en particular.

Por outra parte, o turismo foise revelando en multitude de áreas xeográficas como un motor importante do desenvolvemento económico debido ó que se deu en denomina-lo efecto multiplicador do gasto turístico, que foi amplamente estudiado desde un punto de vista macroeconómico<sup>1</sup>. De feito, pódese constatar que aquelas zonas que optaron por unha especialización e desenvolvemento desta actividade presentan un elevado nivel de renda por habitante.

Sen dúbida, este efecto multiplicador, unido á xeración relativamente sinxela de divisas coas que lles facer fronte ós défcits comerciais das balanzas de pagamentos, impulsou a numerosos países a arbitrar unha serie de medidas para que se producise un despegue desta actividade, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial. España non foi allea a esta tendencia e, de feito, móstranse claros signos de vontade política a principios da década dos anos cincuenta coa creación do Ministerio de Información e Turismo.

Esta forte vontade política, unida ós abondosos recursos turísticos dos que dispón España, provocan que na segunda metade do século XX o turismo constituía unha actividade estratéxica e fundamental da economía española, afirmación que se asenta sobre os tres piares seguintes: a importante contribución do turismo ó PIB, a abundante contribución ó nivel de emprego e o terse convertido no soporte básico da balanza de pagamentos (Vera e Marchena, 1996, p. 387).

Aínda que en España se produciu un forte desenvolvemento da actividade que o converteu no sector con maior contribución á produción nacional, non ocorre o mesmo no caso galego. Así, no ano 1998 Galicia recibía tan só un 4% do total de visitantes estranxeiros e un 6,3% do total de turistas españois, moi por baixo dos grandes destinos turísticos: Andalucía, Cataluña, Baleares, Madrid e a Comunidade Valenciana (táboa 1).

Non obstante, a maior parte dos traballos<sup>2</sup> que se realizaron en Galicia sobre o sector sinalan as grandes potencialidades que posúe, non só no modelo tradicional de sol e praia senón tamén no desenvolvemento doutros produtos máis activos, integrados por recursos naturais, históricos e culturais que, por outra parte, son os que están a protagonizar un maior incremento nos nosos días.

Por iso, resulta necesaria unha redefinición da estratexia colectiva de Galicia, que repercutirá nas estratexias individuais das súas empresas, e que lle permita o aproveitamento das vantaxes comparativas, converténdooas en vantaxes competitivas sostibles no tempo. Para tal efecto, resulta necesario partir da realización dunha análise da competitividade da actividade na zona, para o que se expoñerán, en pri-

---

<sup>1</sup> Numerosos autores traballaron sobre este tema. Destacámo-los traballos de Archer (1977), Bull (1994,1996) e Figuerola (1985), este último no ámbito nacional.

<sup>2</sup> Neste sentido destacan o Plano Económico e Social de Galicia (1993-96) e o Plano Estratéxico de Galicia (2000-2006).

meiro lugar, os aspectos xenéricos da competitividade do sector turístico e, posteriormente, aplicáremosllos ó caso galego.

**Táboa 1.-** Participación de cada comunidade autónoma no número de visitantes estranxeiros e nacionais, 1998

COMUNIDADE AUTÓNOMA	PARTICIPACIÓN VISITANTES NACIONAIS	PARTICIPACIÓN VISITANTES ESTRANXEIROS
Andalucía	19,4	19,7
Cataluña	13,2	16,3
Madrid	11,0	11,0
Castela e León	8,6	5,8
Comunidade Valenciana	8,5	7,3
GALICIA	6,3	4,0
Aragón	4,8	3,0
Castela- A Mancha	4,2	2,9
Canarias	3,8	6,7
País Vasco	3,8	2,9
Baleares	3,7	12,3
Asturias	3,0	1,8
Estremadura	2,9	1,8
Cantabria	2,3	1,5
Murcia	2,1	1,3
Navarra	1,2	0,8
A Rioxa	1,0	0,7
Total	100,0	100,0

FONTE: Instituto Nacional de Estadística.

## 2. O SECTOR TURÍSTICO: CARACTERÍSTICAS E PECULIARIDADES

Para a realización da dita análise, cómpre ter presente cuestións específicas que converten este sector nun sector especial, debido ás súas peculiaridades. Algunhas destas derivanse da dificultade que entraña a súa definición como sector de actividade económica<sup>3</sup>. Para facelo habería que defini-lo turismo como un produto, ou como unha serie deles, susceptibles de comercialización e medición, o que se pode facer se identificamos con claridade quén é o comprador (consumidor turístico), qué é o que está comprando (produto turístico) e cáles son as conexións industriais que conseguen que este produto chegue ó “mercado turístico”, en contraposición con calquera outro mercado.

<sup>3</sup> O profesor Figuerola (1985) argumenta que a dificultade de estudar o turismo se deriva de que pode ser considerado á vez como fenómeno económico e social, como sector económico, como industria de servizos e como actividade social e económica. Así mesmo, a Secretaría das Nacións Unidas sobre Comercio e Desenvolvemento (1971) sinalou que non é posible elaborar un concepto formal do sector turístico, pero concíbese, en liñas xerais, como o conxunto de actividades industriais e comerciais que producen bens e servizos consumidos total ou parcialmente por visitantes estranxeiros ou por turistas nacionais.

Por iso, destacámo-la dificultade que entraña a formulación dunha correcta definición de empresa turística, xa que se deberían utilizar dous parámetros: a función que cumpren os seus produtos e o mercado ó que van dirixidos. Unha porcentaxe significativa de empresas son habitualmente catalogadas como “turísticas” pola actividade que realizan, aínda que lles ofrecen os seus produtos tamén ós residentes. Adóitase considerar, non obstante, que a unidade de produción turística –empresa turística– é aquela que desempeña unha posición no proceso de satisfacción das necesidades dos consumidores turísticos a través da configuración de produtos turísticos dentro dun destino<sup>4</sup>.

Por outra parte, cómpre destaca-la inexistencia dunha relación biunívoca entre os oferentes e os demandantes turísticos. Así, mentres que os primeiros se ocupan de proporcionar algún compoñente do produto, a visión dos segundos é máis global e esixen produtos completos e asumen que se algún compoñente do produto falla ou non cumpre as expectativas esperadas, ese erro transmitirase a todo o sistema e afectaralles a algúns oferentes que non puideron facer nada por evitalo.

Por iso, os produtos poden ser considerados tanto en sentido vertical como horizontal (Middleton, 1994, p.78). Serían verticais cando se refiren a cada un dos servicios específicos organizados en torno ás necesidades e ós desexos do público obxectivo; e horizontais cando se consideran baixo a óptica da demanda, é dicir, un conxunto de produtos verticais. Middleton (1994) asume que a forma correcta de entendela é esta última, estendendo o concepto de produto a tódalas actividades que teñen lugar desde a realización dunha reserva ata calquera contacto posterior á entrega e ó consumo dese produto, ampliando a unidade de análise desde a empresa ata o destino turístico.

Xunto a esta problemática cómpre ter en conta a natureza intanxible dos servicios turísticos, a simultaneidade da produción e do consumo, a imposibilidade de almacena-los produtos, o desfacemento temporal que pode existir entre o momento da compra e o do consumo, a subxectividade e a rixidez (Valls, 1996, pp. 217--218), ó que se lle debe engadi-lo fenómeno da estacionalidade<sup>5</sup>.

Estas propiedades introducen aspectos diferenciados na comercialización destes produtos con respecto ós industriais, xa que os servicios tenden a producirse en tempo real, os clientes participan de forma activa na creación do produto, se complica a súa valoración en canto a riscos e a custos e, finalmente, existen dificultades para garanti-la súa calidade.

---

<sup>4</sup> A pesar diso, os datos estatísticos adoitan recoller como empresas turísticas aquelas con actividades que van dirixidas típicamente ós turistas, ó ser estes máis fáciles de obter.

<sup>5</sup> O fenómeno da estacionalidade é máis un problema de demanda ca unha característica do produto en si, aínda que non cabe dúbida de que produce importantes perturbacións de infrautilización e sobreutilización da infraestructura turística e de que repercute negativamente sobre a rendibilidade das empresas turísticas.

### 3. A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA TURÍSTICA

A competitividade no sector turístico defínese como a capacidade das empresas turísticas para atraer visitantes –estranxeiros ou nacionais–, de tal forma que no destino realicen un gasto que sirva para compensa-los custos de desenvolvemento desa actividade, así como para remunera-los capitais investidos por riba do seu custo de oportunidade.

Tradicionalmente, de cara a facilita-lo estudio da competitividade empresarial de forma xenérica, adóitase agrupa-las súas variables causais en tres grandes bloques: os factores derivados do país no que se localiza a empresa, os derivados do sector en que opera e os internos á propia empresa. Non obstante, esta visión aditiva resulta un tanto simplista, na medida en que parece esquecerse dos efectos sistémicos e sinérxicos que se poden producir entre os tres niveis citados (Salas, 1993, p. 381). Por iso, a utilización deste esquema parece axeitada sempre e cando se intenta dar unha visión global do problema e non quedar simplemente nunha sinxela enumeración de factores causais da competitividade.

Nunha aproximación inicial ó primeiro grupo de factores *ex-ante* –os referidos ó país– pódese facer descansa-los fundamentos da competitividade das empresas turísticas na teoría das vantaxes comparativas<sup>6</sup>. Segundo esta, púxose unha especial énfase nas diferentes dotacións de recursos de cada país para explica-la especialización en determinados tipos de actividades. Non obstante, establecer estratexias de crecemento sustentadas en factores de dotación natural condena á de-saparición desas vantaxes, cando outros destinos poden articula-la súa oferta baseándose en idénticos ou en similares recursos. Ademais, este enfoque presenta unha visión demasiado estática do problema, xa que ignora a existencia de procesos de mellora ou aprendizaxe que afectarían á dotación inicial de recursos.

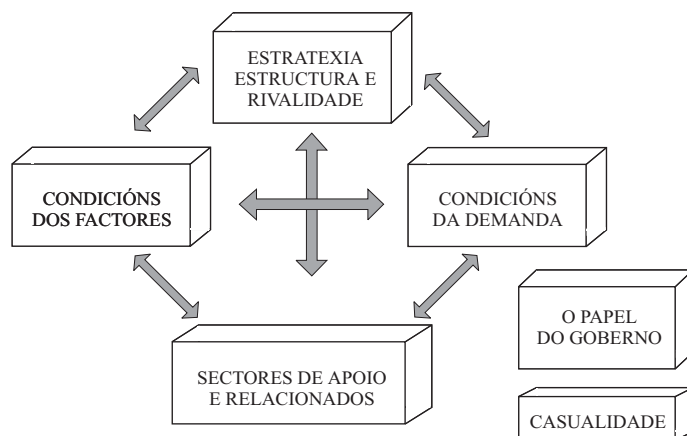
Nesta liña de investigación enmárcase a denominada teoría da competitividade estrutural, a partir da cal se pretende explica-la capacidade das empresas por unha determinada serie de factores relacionados coa contorna económica xeral e coa política macroeconómica do goberno, que acaban inducendo un resultado que é froito de factores e interaccións complexas entre a empresa, a economía e o goberno (Camisón, 1998, p. 425). Neste sentido, destaca a contribución do profesor Porter (1990) quen, no seu modelo do diamante da competitividade, relaciona o éxito dunha empresa cunha adecuada dotación de recursos (básicos e avanzados), cunha demanda sofisticada, coa presenza de sectores afíns e relacionados e coa estratexia, a estrutura e a rivalidade da empresa (figura 1). No seu estudio introduce a idea de *cluster* como “...un grupo geográficamente denso de empresas e institucións conexas, pertencientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y

---

<sup>6</sup> O principio da vantaxe comparativa, baseado no comercio internacional, remóntase á obra de D. Ricardo (1817). Este principio sostén que o comercio é beneficioso entre dous países calquera onde exista unha vantaxe comparativa na produción eficiente de calquera ben dun país sobre o outro, sen ter en conta a vantaxe absoluta.

*complementarias entre si*” (Porter, 1999, p. 205), converténdose no segmento estratéxico ó nivel do cal ten lugar a competencia.

**Figura 1.-** O diamante da competitividade de M. Porter



FONTE: Porter (1990).

Porter, aínda que no primeiro estudo que realiza sobre a vantaxe competitiva das nacións non analiza o sector turístico como tal, traballou amplamente este sector a través do seu equipo Monitor, adaptando o seu modelo a territorios máis específicos e delimitados como é o caso dos destinos turísticos (*clusters* turísticos)<sup>7</sup>. Isto non significa que modificara a súa teoría, senón que o que Porter pretende estudar son as nacións, e estas presentan no ámbito internacional un certo carácter local no sentido da súa homoxeneidade. Non obstante, dada a relación que existe no sector entre os recursos naturais e os factores de atracción dun destino, así como a súa heteroxeneidade nunha nación e a súa intransferibilidade, ten máis sentido falar de núcleos turísticos máis homoxéneos e restrinxidos xeograficamente.

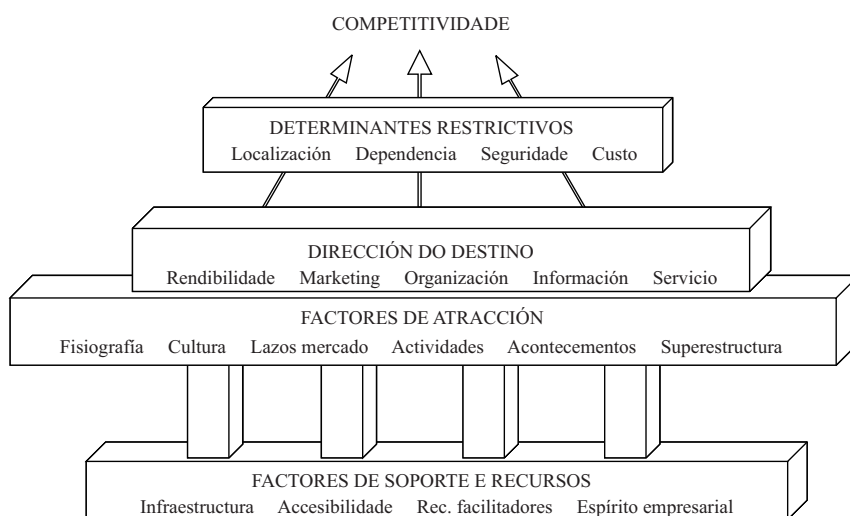
Por todo isto, para que unha empresa turística teña éxito pode, en primeiro lugar, aproveitarse das vantaxes que lle reporta estar situada nun destino considerado como competitivo. Á súa vez, cómpre non esquecer que será precisamente a competitividade das empresas o que aumente a competitividade do destino. Polo tanto, o que poderíamos considera-la causa do asentamento de empresas do sector nun destino (competitividade do destino) convértese no efecto derivado de que nese destino existan empresas competitivas.

Na década dos anos noventa, e baseándose nesta liña de investigación, intentáronse ofrecer múltiples modelos de competitividade de destinos turísticos entre o

<sup>7</sup> Neste sentido destaca o traballo *Reforçament de l'avantatge competitiviu del sector turístic a Catalunya*, realizado por Porter e o seu equipo Monitor para o Departament de Comerç, Consum i Turisme da Generalitat de Catalunya no ano 1992.

que poderíamos destaca-lo de Crouch e Ritchie elaborado no ano 1997. Segundo este modelo (figura 2), a competitividade dependerá principalmente da presenza de dous tipos de factores –os de atracción e os de soporte e recursos–, ós que se lles debe engadi-la existencia dunha dirección do destino e ter presente as restriccións ás que se enfrenta.

**Figura 2.-** O modelo da competitividade de Crouch-Ritchie



FONTE: Crouch-Ritchie (1997).

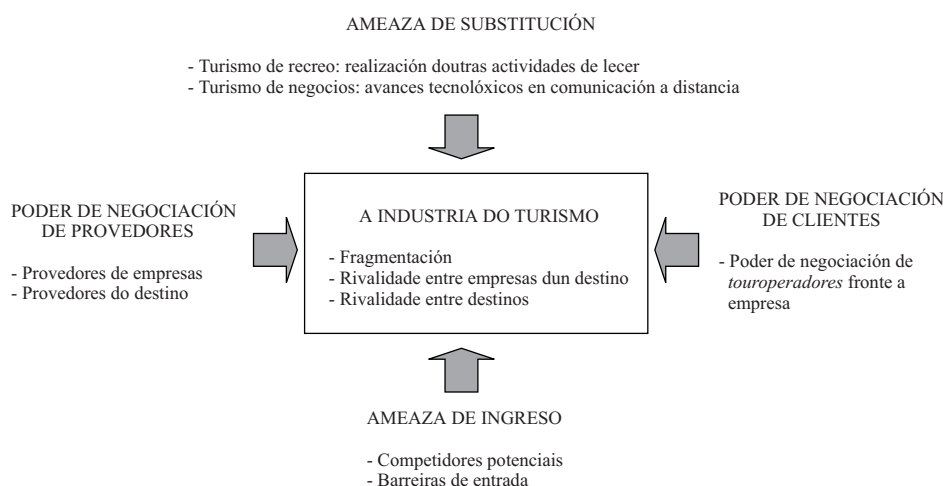
Así, dentro dos factores de atracción destácanse as seguintes categorías: fisiografía, cultura e historia, lazos co mercado, actividades, acontecementos especiais e superestructura. Estes son o núcleo básico do modelo e conforman os elementos primarios do atractivo do destino. Por iso, a existencia destes factores convértese en condición necesaria pero non suficiente na consecución do éxito competitivo dun destino. Resulta necesario, ademais, a presenza dunha serie de factores que facilitan o desenvolvemento turístico, como son os recursos de soporte e os recursos facilitadores, o espírito empresarial e a accesibilidade.

Non obstante, para asegura-lo éxito do destino cómpre implementar unha dirección coherente deste; é dicir, desenvolver todas aquelas actividades que poden reforza-lo atractivo dos recursos naturais e dos factores de atracción e mellora-la calidade e a efectividade dos factores de soporte, adaptándoos ás restriccións do destino (seguridade, custo e distancia cos países de emisión).

Outra liña de investigación, posterior á aproximación do efecto país, está enmarcada dentro da economía industrial. Esta coloca as fontes da vantaxe competitiva na habilidade para identificar e explotar imperfeccións de mercado, de tal forma que a competitividade empresarial se determina a través da análise das característi-

cas estruturais dos seus mercados. Neste sentido, destaca a formulación do profesor Porter (1980, 1985) na súa teoría da vantaxe competitiva, segundo a cal o éxito empresarial depende do efecto posicionamento, que se refire á posición relativa que a empresa ocupe no mercado, e do efecto industria, que recolle a influencia das características estruturais do sector, poñendo unha especial énfase sobre este último. A súa maior contribución foi sistematizar as forzas competitivas dunha industria que determinan o comportamento e os resultados da empresa. Estes serían o poder de negociación de provedores, o poder de negociación de clientes e intermediarios, a ameaza de ingreso, a ameaza de substitución e a rivalidade existente entre os competidores (figura 3).

**Figura 3.-** O modelo das cinco forzas competitivas de M. Porter



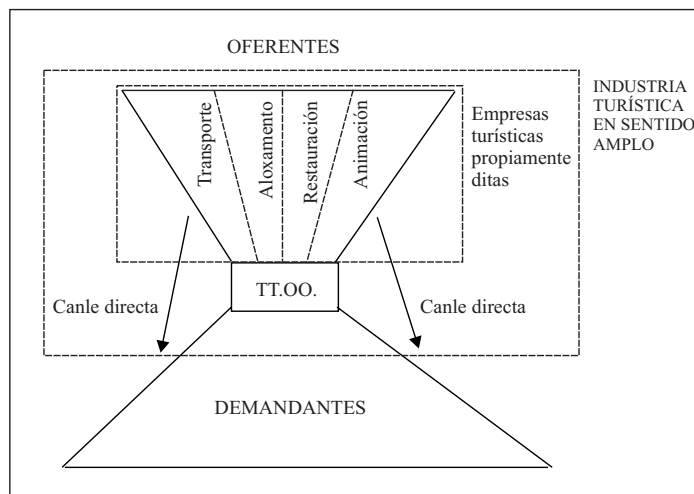
FONTE: Adaptado de Porter (1980).

Pódese constatar que o grao de rivalidade en sentido amplo, que viría determinado pola combinación desas cinco forzas, vai en aumento no sector turístico como consecuencia das seguintes circunstancias: existe unha multiplicidade de formas de cubri-las necesidades de lecer e de cultura; a posibilidade de entrada no sector é moi elevada, dadas as exiguas barreiras de entrada existentes e a alta rendibilidade que ofrece; o alto poder de negociación dos provedores, dada a especificidade dos servizos e a súa caducidade; e a propia rivalidade dentro do sector.

En todo caso, os perigos ós que se enfrontan as empresas vense incrementados polo gran poder de negociación que teñen os seus clientes e intermediarios, debido á configuración dun tipo de mercado imperfecto pola forte atomización da oferta existente e cunha desunión que se traduce nunha sensible debilidade fronte ás formulacións e esixencias da demanda (figura 4).



**Figura 4.-** A configuración dun mercado imperfecto debido ó elevado poder de negociación dos provedores



FONTE: Elaboración propia.

No obstante, sen despreza-las vantaxes país e vantaxes sector que unha nación lles achega ás súas empresas, estas teorías non chegan a explicar por qué unhas empresas teñen máis éxito ca outras aínda operando na mesma contorna. Cómpre, xa que logo, introducir un último nivel de análise centrada na análise interna da empresa xa que o papel destas se considera decisivo, en última instancia, no estudio da súa competitividade. A maior achega nesta liña correspóndelle, sen dúbida, á teoría dos recursos e das capacidades<sup>8</sup> (Mahoney e Pandian, 1990; Peteraff, 1990; Prahalad e Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991), que argumenta que as diferencias de éxito competitivo as provocan factores internos da empresa.

Segundo esta perspectiva, a competitividade da empresa depende de que esta sexa capaz de configurar un conxunto único de recursos, dificilmente imitables polos seus competidores, e que, ó ser mobilizados coa axuda dos sistemas de organización e xestión que desenvolva, lle conferirán unha serie de capacidades ou competencias distintivas. A empresa deberá, xa que logo, desenvolver-la súa propia combinación de recursos para explotalos conxuntamente co ánimo de xerar unha renda sostible a longo prazo que non sexa apropiable polos propietarios dos recursos (Fernández, 1995, p.12).

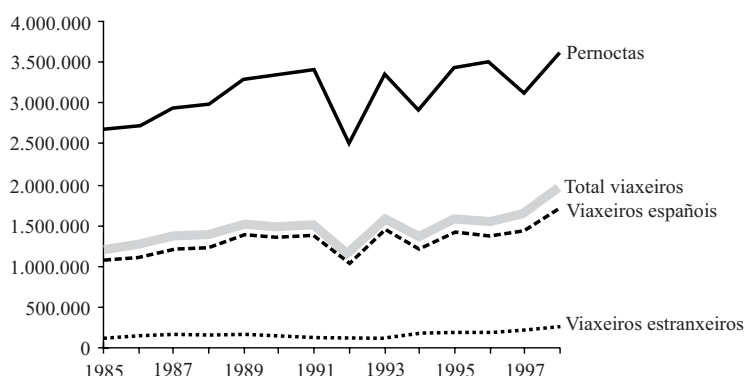
<sup>8</sup> Esta teoría, ó explica-lo éxito competitivo, parte da definición de empresa como un conxunto de recursos e capacidades, á vez que investiga cales son as fontes de vantaxes competitivas, o que permite xustifica-la formulación de determinadas estratexias empresariais ou forma de saber competir na súa contorna. Realmente, poderíase dividir en dúas teorías (a *teoría dos recursos* e a *teoría das capacidades*), aínda que presentan evidentes interrelacións (Bueno, 1995, p. 38).

#### 4. DESCRICIÓN DO SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Unha vez estruturado un marco teórico sobre as causas *ex-ante* da competitividade, imos centra-lo estudio nun ámbito xeográfico restrinxido, como é o caso do destino Galicia. Para iso partiremos dunha descrición do sector a través dos datos agregados e desagregados das correspondentes oferta e demanda turísticas.

Polo que se refire á demanda, e observando as cifras no longo prazo<sup>9</sup>, podemos constatar na gráfica 1 unha tendencia estable á alza, aínda que cun incremento, en todo caso, inferior á media nacional. A excepción a esta tendencia atopámola no ano 1992 que se manifesta, polo que se refire ó turismo, como un mal ano xa que decrece tanto o número de viaxeiros como o de pernoctas, sobre todo no caso do turismo nacional. Unha das explicacións que se lle pode ofrecer a este fenómeno é o desprazamento dunha gran parte do turismo estatal cara a dous grandes acontecementos que tiveron lugar en España nese ano: os Xogos Olímpicos de Barcelona e a Exposición Mundial de Sevilla.

**Gráfica 1.-** Evolución do número de viaxeiros e de pernoctas en establecementos hoteleiros en Galicia



FONTE: Elaboración propia a partir de datos do Instituto Galego de Estatística.

Tamén cabe destaca-la importancia do turismo nacional fronte ós visitantes estranxeiros xa que, se analizámo-las cifras dos anos 85-98, a proporción destes últimos se sitúa en, aproximadamente, un 10% do total de visitantes.

Isto pon de relevo a escasa importancia dos *touroperadores* internacionais nas canles de distribución dos produtos turísticos galegos, o que dificulta que os estranxeiros visiten este destino ó resultarlles difícil organiza-la viaxe pola súa conta,

<sup>9</sup> Excluimos da análise os datos correspondentes ó ano 1999 xa que este ten a consideración de atípico ó tratarse dun ano xacobeo no que se constatou que se produciu un incremento moi notable respecto tanto nas cifras de visitantes como nas de pernoctas.

dada a distancia e o idioma. Non obstante, a canle directa pode verse relanzada polas novas tecnoloxías de información e comunicación.

Destacamos, polo tanto, o papel que representa o turismo nacional neste destino, así como a actual transición por unha fase de madureza<sup>10</sup> segundo a teoría do ciclo de vida dos destinos<sup>11</sup>, caracterizada por un lento crecemento tanto do número de viaxeiros como do de pernoitas.

Non obstante, non podemos considerar Galicia como unha zona totalmente homoxénea xa que non tódalas áreas son igualmente coñecidas e visitadas. Así, Santiago de Compostela é o punto máis visitado, sendo o perfil dos seus visitantes un viaxeiro de idade media, que procede dun lugar non necesariamente próximo e que ten unha gran formación. A distribución dos lugares máis visitados sería a seguinte, tal e como se reflicte na táboa 2.

**Táboa 2.-** Porcentaxe de visitantes

ZONA	PORCENTAXE
Santiago	20,5
Vigo	17,5
A Coruña	17,4
Sanxenxo	15,8
Interior	8,7
Ruta de costa	6,7
Mariña	5,7
Ruta interior	3,2
Barbanza	2,2
NS/NC	3,3
Total	100,0

FONTE: AECIT (1994).

En consecuencia, a este respecto cómpre distinguir unha serie de zonas, definidas xeralmente polos clientes, onde en moitas ocasións o que as diferencia é o tipo de produtos turísticos que se buscan. Desta forma, podemos considera-los seguintes destinos:

- *Santiago de Compostela e o Camiño de Santiago*: estaría ligado a un turismo relixioso e cultural que ten como foco de atracción a tumba do apóstolo Santiago e a catedral, situada na cidade de Compostela. Galicia dispón dun factor de atracción importante personalizado na tumba do apóstolo, que se converte en básico neste destino e secundario para o resto dos destinos galegos.

<sup>10</sup> Cando menos ata o ano 1998 parece que, efectivamente, estamos nunha fase de madureza. O ano 1999, ó ser un ano xacobeo, presenta uns niveis moi superiores, pero haberá que esperar ata coñecer-las cifras oficiais do ano 2000 para comprobar se se está a producir un novo relanzamento do destino ou ben este foi atípico.

<sup>11</sup> A aplicación da teoría do ciclo de vida do produto ó destino turístico foi o foro dun gran debate que parte das ideas de Butler (1980). Para unha maior información sobre o tema pode consultarse Wilkinson (1996).

- *A mariña luguesa*: hoxe por hoxe é unha zona en auxe, aínda que sen chegar á fama das Rías Baixas e de Santiago de Compostela. Comprende o territorio costeiro que se estende desde Estaca de Bares ata Ribadeo, localidade situada xunto á fronteira con Asturias. Non ofrece a agresividade visual doutras zonas, como as Rías Altas, xa que presenta un relevo menos accidentado, aínda que posúe acantilados que forman obxectos de maneira caprichosa, verdes praderías e praias de area fina de difícil acceso.
- *A Galicia interior*: a principal motivación dos clientes neste destino é o lecer e o contacto co medio natural, xa sexa para a realización de turismo rural, turismo verde, agroturismo, ou incluso un tipo de turismo cultural, para coñecer-la forma de vida dos pobos galegos. Diferénciase do primeiro destino identificado en que aquel estaría máis ligado ó Camiño de Santiago e ó turismo relixioso.
- *As Rías Altas e a Costa da Morte*: ata hai pouco foi unha terra recóndita, perdida na misteriosa Galicia, condicionada polas malas infraestructuras dispoñibles que a facían inaccesible para moitas persoas, así como polo seu propio nome. Esta zona estaría formada polas cidades da Coruña, Ferrol e un gran número de pequenas vilas e aldeas costeiras de gran tradición mariñeira e marisqueira. A paisaxe está formada por grandes cantís que se contan entre os máis elevados de Europa occidental e por fermosas praias de fina area, algunhas delas de acceso difícil. Sen embargo, a súa climatoloxía non é excesivamente adecuada para o desenvolvemento do turismo de praia, pero si para o de aventura e o paisaxístico. Entre os seus lugares de atracción destaca o cabo Fisterra, que na época dos romanos foi considerado a “Fin do Mundo”.
- *As Rías Baixas*: é un destino cada vez máis solicitado no período estival e xunto coa cidade de Santiago constitúen as zonas máis coñecidas e visitadas de Galicia. A súa paisaxe principal confórmana tres rías galegas (Ría de Vigo, Ría de Pontevedra e Ría de Arousa), que presentan unhas condicións inmejorables para a práctica do turismo náutico. Posúe bastantes quilómetros de boas praias que, dado o microclima especial do que goza a zona, son das poucas galegas que se poden aproveitar para o desenvolvemento do turismo de praia, aínda que baixo a pauta dalgunhas limitacións.

Polo que se refire á oferta, podemos observa-lo número total de establecementos de hostalería e o número de prazas en Galicia nas táboas 3 e 4, respectivamente.

**Táboa 3.-** Número de establecementos de hostalería de Galicia

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hoteis	218	236	267	295	349	359	361	382	386	394	455
Hostais	523	532	554	568	577	579	581	594	595	588	614
Hoteis e hostais	741	768	821	863	926	938	942	976	981	982	1.069

FONTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios anos).

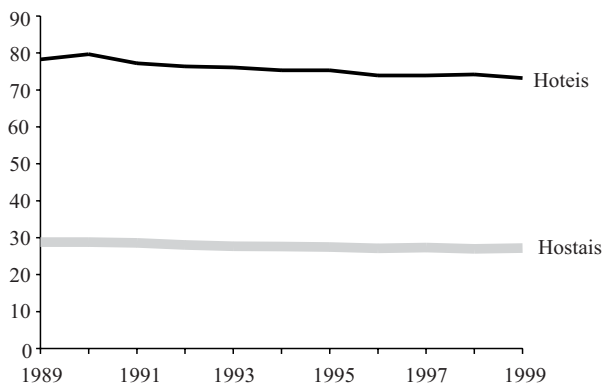
**Táboa 4.-** Número de prazas de hostalería de Galicia

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Hoteis	17.061	18.815	20.604	22.533	26.567	27.059	27.174	28.234	28.509	29.235	33.306
Hostais	15.039	15.301	15.853	15.925	15.987	16.006	15.983	16.081	16.264	15.897	16.692
Hoteis e hostais	32.100	34.116	36.457	38.458	42.554	43.065	43.157	44.315	44.773	45.132	49.998

FONTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios anos).

Como pode observarse, ámbalas dúas magnitudes presentan unha senda de crecemento continuo aínda que, sen embargo, cómpre destaca-la cada vez menor dimensión dos establecementos tanto no que respecta ós hoteis coma ós hostais.

Así, no caso dos hoteis, a dimensión media pasa de 78 prazas por establecemento no ano 1989 a 73,2 no ano 1999, mentres que no dos hostais descende das 28,7 no ano 1989 a 27,2 no ano 1999. Isto demostranos que un dos principais problemas dos establecementos hostaleiros en Galicia é a súa pequena dimensión que normalmente está asociada á súa forma de propiedade. Desta forma, en Galicia hai poucas cadeas hoteleiras implantadas e a oferta está configurada por un número elevado de establecementos de pequena dimensión, xestionados en moitos casos polos propios propietarios dos locais<sup>12</sup>. Estes adoitan toma-las súas decisións baseándose máis na obtención de rendas que lles permitan sobrevivir ca en criterios empresariais, tales como a maximización do beneficio, a rendibilidade e o crecemento. Ademais, os propietarios non adoitan ter unha mentalidade empresarial clara, o que pode levalos a tomar decisións non por completo acertadas, o que se manifesta como un dos problemas máis importantes do sector turístico galego. Non obstante, este problema, lonxe de mellorar, mantense no tempo, tal e como se observa na gráfica 2.

**Gráfica 2.-** Dimensión media dos establecementos hostaleiros en Galicia

FONTE: Elaboración propia a partir de *Galicia en cifras* (varios anos).

<sup>12</sup> Para atopar a dimensión media dos establecementos non se tiveron en conta os que se dedican ó turismo rural, xa que estes, por definición, son de dimensión reducida e poderían diminuír substancialmente a media.

Se desagregámo-lo estudio pola categoría dos establecementos, Galicia centra a súa oferta hoteleira e hostaleira nas categorías baixas, de tal forma que o 72,53% dos hoteis en Galicia son de dúas ou dunha estrela e o 67,75% dos hostais son dunha estrela, tal e como se recolle na táboa 5.

**Táboa 5.-** Categoría dos establecementos en porcentaxes, 1999

	TOTAL	A CORUÑA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA
Hoteis	100,00	20,00	14,73	8,79	56,48
5 estrelas	0,66	2,20			0,39
4 estrelas	7,25	12,09	4,48	7,5	6,23
3 estrelas	19,56	25,27	16,42	15,00	19,07
2 estrelas	27,91	26,37	19,40	17,50	33,30
1 estrela	44,62	34,07	59,70	60,00	42,02
Hostais	100,00	39,90	14,17	12,87	33,06
3 estrelas	0,81	1,22			0,99
2 estrelas	31,43	39,59	26,44	18,99	28,57
1 estrela	67,75	59,18	73,56	81,01	70,44

FONTE: Elaboración propia a partir de datos da Dirección Xeral de Turismo.

Ademais, pódese constatar unha clara concentración xeográfica nas zonas costeiras das provincias da Coruña e de Pontevedra, sendo nesta última onde se produce unha maior concentración de establecementos hoteleiros, tal e como se reflicte na táboa 6.

**Táboa 6.-** Distribución porcentual por provincias, 1999

	A CORUÑA		LUGO		OURENSE		PONTEVEDRA	
	% establec.	% prazas	% establec.	% prazas	% establec.	% prazas	% establec.	% prazas
Hoteis	20,00	28,82	14,73	10,62	8,79	6,36	56,48	54,20
Hostais	39,90	41,94	14,17	13,75	12,87	12,68	33,06	31,63

FONTE: Elaboración propia a partir de datos da Dirección Xeral de Turismo.

Desta forma, obsérvase que Pontevedra oferta o 54,20% das prazas hoteleiras e ten o 56,48% dos hoteis de Galicia. No que a hostais se refire, na Coruña están situados o 39,90% dos establecementos e Pontevedra acolle o 33,06% do total.

Unha característica destacable neste subsector constitúea o importante grao de estacionalidade: a ocupación hoteleira no mes de agosto é do 66,8%, mentres que no de xaneiro tan só se alcanza unha ocupación do 19,0% (Consello Económico e Social de Galicia, 2001). Pola contra, para o conxunto de España a ocupación é do 78,0% e do 42,1%, respectivamente.

Na táboa 7, que recolle a oferta de cámpings en Galicia, pódese constatar a este respecto que predominan os de segunda e de terceira categoría e que existen tan só 24 de primeira categoría e ningún catalogado como de luxo.

Como no caso dos cámpings, en Galicia non existe oferta de apartamentos de máxima categoría, tan só un 12,12% é de segunda categoría e o 88,88% restante de terceira e de cuarta categoría, tal e como se reflicte na táboa 8.

**Táboa 7.-** Cámpings: número e prazas, 1999

CÁMPINGS	NÚMERO	PAZAS
Luxo		
Primeira categoría	24	13.641
Segunda categoría	43	11.573
Terceira categoría	42	7.790
Total	109	33.004

FONTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

**Táboa 8.-** Apartamentos: número, cuartos e prazas, 1999

APARTAMENTOS	NÚMERO	CUARTOS	PAZAS
4 chaves			
3 chaves	4	89	328
2 chaves	12	141	602
1 chave	17	172	739
Total	33	402	1.669

FONTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

En canto á situación dos restaurantes e das cafeterías (táboa 9), dos 4743 restaurantes que funcionan en Galicia o 81,51% son dun único garfo e só existe un de 5 garfos situado na provincia da Coruña. Pola súa parte, só un 0,43% das cafeterías abertas en Galicia son da máxima categoría.

**Táboa 9.-** Restaurantes e cafeterías: número e prazas, 1999

	TOTAL	
	Número	Prazas
Restaurantes	4.743	295.759
5 garfos	1	200
4 garfos	1	66
3 garfos	9	1.602
2 garfos	866	78.985
1 garfo	3.866	214.906
Cafeterías	1.408	92.815
3 tazas	6	966
2 tazas	30	3.201
1 taza	1.372	88.868

FONTE: Consello Económico e Social de Galicia (2001).

Outras ofertas de turismo e lecer de Galicia son a estación de esquí de Manzaneda, as 2109 prazas en portos deportivos, as 2556 prazas de turismo rural, os 12 balnearios que ofertan un total de 1118 prazas e as 1210 dos paradores de turismo.

Polo tanto, e como conclusión, poderíamos dicir que a oferta turística de Galicia está representada principalmente por establecementos de categoría non moi elevada, de dimensión pequena e situados en zonas costeiras, especialmente na provincia de Pontevedra.

## 5. DIAGNÓSTICO DO SECTOR TURÍSTICO EN GALICIA

Unha vez analizados os datos da oferta e da demanda do sector turístico en Galicia, imos proceder á recollida dos trazos máis importantes que configuran estas forzas. Así mesmo, completámo-la análise coa realización dun diagnóstico da situación actual.

No que se refire á demanda, destacamos en primeiro lugar que Galicia non se presenta como un destino homoxéneo, pois é posible distinguir unha serie de zonas que lles ofrecen produtos turísticos diferenciados a clientes con motivacións tamén distintas.

En segundo lugar, o destino Galicia, entendido no seu conxunto, está inmerso nunha fase de madurez. Se analizasemos cada produto por separado poderíamos observar cómo a maioría deles tamén se atopan en niveis dun relativo estancamento, exceptuando o caso do turismo rural que está claramente en fase de crecemento. Non obstante, dada a fragilidade deste modelo, debido a que entraña a utilización de recursos naturais e que, polo tanto, debe evitarse a masificación<sup>13</sup>, non se debe esperar que a súa explotación constitúa a solución turística de toda Galicia<sup>14</sup>.

Por outra parte, segundo estudos realizados por Turgalicia<sup>15</sup>, o visitante actual séntese en xeral globalmente satisfeito coa súa visita. Así mesmo, cabe destacar que a oferta de turismo na zona non presenta o mesmo grao de saturación ca outras áreas de España (por exemplo, as zonas do Mediterráneo), coa conseguinte degradación ambiental asociada inevitablemente a esa masificación. Non obstante, anque aínda existe unha certa marxe de manobra para incrementa-la cota de mercado, este incremento debe ser controlado para evita-la devandita degradación e que isto poida supoñer unha perda da capacidade de competir no destino a longo prazo.

Poderíamos destacar tamén a escasa incidencia dos intermediarios turísticos como instrumentos de comercialización, xa que de feito a gran maioría dos visitantes organizan a viaxe por conta propia. Así, un 80% deses visitantes utilizan como medio de transporte o automóbil particular e tan só un 25,3% (AECIT, 1996) dos españois que visitan Galicia obteñen a información do destino a través das axencias de viaxe. Por este motivo, a maior parte dos clientes son de orixe nacional e existe un escaso peso do turismo internacional.

---

<sup>13</sup> A pesar disto, entendemos que este modelo de turismo pode servir para proporcionarlles rendas complementarias ós habitantes do rural e, na medida do posible, se debería fomentar. Nesta liña, o Goberno galego decidiu fomentalo a través dunha regulación específica, de subvencións e da participación na constitución dunha central de reservas.

<sup>14</sup> Sirva como dato neste punto que, fronte a un total de 130.349 prazas hoteleiras e extrahoteleiras (hoteis, hostais, pensións, cámpings e apartamentos), o turismo rural alcanzaba no ano 1999 as 2596 prazas, o que representa tan só un 1,99% do total da oferta (Consello Económico e Social de Galicia, 2001).

<sup>15</sup> A Sociedade de Imaxe e Promoción Turística de Galicia (Turgalicia) é unha empresa pública de capital mixto (58% da Comunidade Autónoma de Galicia e 42% de asociacións e empresas privadas relacionadas co sector turístico), que depende directamente da Dirección Xeral de Turismo e que iniciou a súa actividade efectiva en 1993.



Polo que se refire á oferta, destacamos en primeiro lugar a forte concentración de empresas do sector na provincia de Pontevedra, motivada pola gran demanda de visitantes desta zona. Isto vén confirma-lo feito de que non tódalas zonas de Galicia son igualmente coñecidas e visitadas. A zona das Rías Baixas é, xunto coa cidade de Santiago, a área onde a actividade se atopa máis claramente consolidada.

Existe unha forte atomización no sector debido á presenza de numerosas microempresas<sup>16</sup> na zona e á falta de líderes claros no mercado. Ademais, estas empresas adoitan estar xestionadas polos propios donos do negocio, máis preocupados nalgunhas ocasións por obter unha renda que lles permita vivir dignamente que por buscar unha rendibilidade adecuada dos seus activos. Por iso, a dimensión media dos establecementos é relativamente baixa e de categorías non moi elevadas.

Outro punto débil é a carencia de equipamentos turísticos que complementen a estancia do turista, tanto diúrna como nocturna, e que se traduce nunha escasa presenza de empresas de animación na zona.

Outro problema que se detecta con frecuencia para o desenvolvemento turístico en Galicia constitúeo a escaseza de boas infraestructuras na zona, motivada en parte pola propia orografía que dificulta a realización de proxectos ó ser estes demasiado custosos. Non obstante, debemos resalta-la superación dalgunhas das deficiencias en canto ás comunicacións co resto de España e cos demais países.

Sen embargo, a pesar das deficiencias mencionadas, existen numerosas opcións que permiten un mellor aproveitamento das grandes potencialidades que ofrece Galicia para o desenvolvemento da actividade turística; por iso, recolleemos no seguinte epígrafe as recomendacións para conseguir unha mellora competitiva do destino Galicia.

## **6. CONSIDERACIÓNS PARA A MELLORA COMPETITIVA DO DESTINO GALICIA**

De todo o exposto dedúcese que o turismo galego, a pesar dos esforzos realizados, non xerou un despegue nin no número de visitantes nin no de pernoitas. Por outra parte, conséntase unha excesiva concentración nun destino específico, como é o caso das Rías Baixas. Non obstante, de non media-lo desenvolvemento dunha estratexia competitiva para este destino, córrese o risco da súa masificación, coa conseguinte perda de credibilidade asociada que iso ocasiona.

---

<sup>16</sup> As grandes empresas, seguindo a 4ª Directiva de Sociedades da CE, son aquelas que teñen no seu cadro de persoal máis de 250 traballadores, un activo neto superior ós 450 millóns de pesetas ou o seu volume de vendas supera os 1750 millóns de pesetas. O criterio básico é, naturalmente, o número de traballadores, e os outros dous criterios establécense para casos especiais. Segundo a dita directiva, serán medianas aquelas que teñen no seu cadro de persoal entre 50 e 250 traballadores, un activo neto comprendido entre os 200 e os 450 millóns ou un volume de vendas que oscila entre os 850 e os 1750 millóns de pesetas. Por último, a pequena empresa é aquela que conta con menos de 50 empregados, o seu activo neto non supera os 200 millóns de pesetas e as súas vendas no alcanzan os 850 millóns. Por outra parte, dentro das pequenas empresas adóitase denominar microempresas aquelas que teñen menos de 10 traballadores no seu cadro de persoal.

Por iso resulta necesaria a adecuada definición dunha estratexia colectiva do destino Galicia, de tal forma que englobe as posibles zonas que identificamos e que sirva tanto para controla-lo crecemento do destino máis consolidado –Rías Baixas– como para favorece-lo desenvolvemento do resto das zonas.

Dada a heteroxeneidade existente deberíase, polo tanto, levar a cabo unha clara estratexia de segmentación. En concreto, os produtos básicos que se deberían desenvolver en cada destino serían os que se recollen na táboa 10. Isto non é óbice para pensar que non poidan tamén comercializarse unha serie de produtos complementarios de cara a aproveitar ó máximo as potencialidades existentes sobre o particular<sup>17</sup>.

**Táboa 10.-** Productos e destinos turísticos en Galicia

PRODUCTOS TURÍSTICOS	DESTINOS TURÍSTICOS
Turismo cultural	Santiago de Compostela
Turismo paisaxístico Turismo de aventura	Mariña luguesa
Turismo rural	Galicia interior
Turismo paisaxístico Turismo de aventura	Rías Altas e Costa da Morte
Turismo náutico Turismo de balnearios Turismo de sol e praia (activo)	Rías Baixas

FONTE: Elaboración propia.

Agora ben, para conseguilo correcto desenvolvemento dos destinos citados non abonda coa simple posesión dunha serie de recursos específicos, na medida en que xeralmente os recursos básicos non resultan suficientes para soste-la capacidade de crecemento do destino senón que cómpre, ademais, promove-lo desenvolvemento dos correspondentes recursos avanzados. É dicir, a pesar de que en turismo é posible explotar vantaxes competitivas fundamentadas en recursos básicos dado que, ó contrario do que ocorre noutros sectores, a maior parte deses recursos non se destrúen co consumo turístico, as vantaxes competitivas turísticas serán máis facilmente sostibles no longo prazo se se sustentan en recursos avanzados, na medida en que os recursos básicos son susceptibles de réplica noutros destinos.

Polo tanto, os recursos básicos representan o núcleo básico do modelo, aínda que simplemente constitúen unha condición necesaria pero non suficiente do éxito competitivo dun destino. Polo tanto, para incrementa-la competitividade deberíanse tomar unha serie de medidas relacionadas tanto coas empresas individuais como coa propia dirección do destino. Nesta liña, a adopción de determinadas pautas de comportamento organizativo do sistema empresarial de cada destino pode servir para desenvolver unha serie de recursos compartidos sobre os que sustenta-lo de-

<sup>17</sup> Así, por exemplo, nas cidades cunha ampla infraestrutura hoteleira pódese desenvolver un turismo de congresos e nas zonas onde existan recursos hidrolóxicos un produto do turismo de balnearios.

senvolvemento de vantaxes competitivas. Estas poderíanse resumir nos seguintes trazos (Camisión, 1996, pp. 239-240).

En primeiro lugar, favorece-lo establecemento de obxectivos a longo prazo, como medio para opoñerse ós efectos perversos da migración de coñecemento directivo especializado, así como para favorece-la acumulación de activos intanxibles e humanos, ó considerarse estes como recursos avanzados do sistema.

A consecución de activos deste tipo é incompatible coa persecución de obxectivos financeiros no curto prazo, xa que son investimentos que cómpre realizar con bastante anticipación e sen a seguridade de que poidan recuperarse. A creación dunha reputación asentada, o dominio dunhas destrezas e habilidades tecnolóxicas e o establecemento dunha rede estable de intermediarios é un proceso lento e custoso que non se traduce nunha rendibilidade importante no curto prazo. Por iso, as empresas que desexen mante-la súa vantaxe competitiva deben ser conscientes da necesidade de establece-los obxectivos a longo prazo.

Cómpre ter presente que a mentalidade directiva dominante na empresa turística galega está claramente enfocada ó curto prazo, dada a escasa dimensión dos establecementos, o seu carácter familiar e a formación autodidacta dos empresarios. Polo tanto, existe un predominio evidente de sistemas directivos que se limitan á elaboración de orzamentos anuais como únicos “plans estratéxicos”. A implantación de sistemas orientados ó establecemento de obxectivos no longo prazo só existe nunhas poucas empresas turísticas da zona, tales como algunhas cadeas hoteleiras e algunhas dedicadas á comercialización.

Para conseguilo establecemento de obxectivos a longo prazo é necesario implantar unha estratexia que se basee na busca da rendibilidade da empresa, que oferte produtos dunha maior calidade e que mellore a formación dos recursos humanos.

En segundo lugar, implantar unha estratexia de flexibilidade adaptativa, capaz de asegurar unha percepción rápida do cambio e de darlle respostas áxiles. A base para conseguilo será unha correcta orientación de cada empresa cara ás verdadeiras necesidades do consumidor, que permita detectar a tempo posibles cambios nos gustos e que faga posible que poidan adiantarse ós competidores. Así mesmo, será conveniente o desenvolvemento de procesos de innovación continua que permitan a creación e a comercialización de novos produtos máis adaptados ó que realmente demandan os consumidores.

Por último, cómpre establecer formas intermedias de organización baseadas nunha maior externalización de actividades, aínda que mantendo unha cuasi-integración, buscando o establecemento de relacións fluídas entre a totalidade de empresas dun destino. Desta forma, os sistemas económicos convértense en híbridos entre relacións de mercado e elementos de organización e dan lugar a grupos de empresas vinculados por acordos máis ou menos complexos. Estes sistemas en rede caracterízanse pola súa flexibilidade, fragmentación, descentralización e por ter un compromiso cooperativo a longo prazo que exclúa comportamentos oportunistas.

Non obstante, este sistema non está moi estendido no modelo turístico español, caracterizado pola independencia das súas empresas e onde todas elas se consideran máis ben competidoras e non cooperantes. O futuro das empresas de pequena dimensión, xestión de corte familiar e produción estandarizada, como é o caso galego, vese ameazado por problemas de escasa rendibilidade e pola carencia de activos intanxibles básicos. Polo tanto, resulta conveniente un cambio nos deseños organizativos; que se considere a existencia de cadeas integradas, cadeas voluntarias de cooperación (Camisón, 1996, pp. 239-240) ou *clusters* empresariais (Rodríguez, 2000). As primeiras teñen como obxectivo crear e comercializar un produto turístico homoxéneo, amparado por unha determinada marca, controlando os establecementos adheridos mediante contratos ou a través da propiedade total. As cadeas voluntarias presentan o obxectivo de reagrupar a tódalas empresas turísticas independentes (particularmente as que pertencen a un mesmo destino) para facerlles fronte ás cadeas integradas mediante o desenvolvemento de actividades que sirvan para competir eficientemente contra elas. En xeral, constitúense arredor dunha imaxe de marca de calidade común que garante unha prestación do servicio homoxénea. Por último, a constitución de *clusters* de empresas turísticas (Rodríguez, 2000), considerados como un sistema intermedio entre as cadeas integradas e as cadeas voluntarias de cooperación e nos que ademais das empresas se inclúen outras institucións ou incluso a Administración pública, serve para canalizar todos os esforzos sobre a mellora competitiva do conxunto das empresas do destino, sen que por iso perdan a súa autonomía e identidade.

En definitiva, o establecemento de acordos de cooperación permitirá reduci-los custos de transacción sen necesidade de integrarse verticalmente, co que se gañará en flexibilidade e en especialización, condicións necesarias para operar na nova contorna.

## 7. CONCLUSIÓNS

Aínda que o sector turístico en España constitúe unha actividade estratéxica de gran relevancia, non ocorre o mesmo no caso galego, onde o seu desenvolvemento é moito menor a pesar das grandes potencialidades que tradicionalmente se lle recoñecen. Por iso, a situación actual do sector en Galicia é susceptible de mellorar se se define unha adecuada estratexia colectiva.

Para que un destino sexa competitivo debe aproveitarse, en primeiro lugar, da existencia dunha serie de recursos básicos que se constitúen no núcleo do modelo turístico do destino, destacando o papel fundamental da Administración na súa correcta xestión. Non obstante, esta só é unha condición necesaria pero non suficiente para o éxito competitivo e por iso as empresas deben, ademais, adoptar modelos de comportamento organizativo para desenvolver tanto os recursos individuais como os compartidos sobre os que sustenta-las vantaxes competitivas, conseguindo desta forma o sostemento no tempo desas vantaxes.

Neste sentido, en Galicia pódense identificar unha serie de subzonas homoxéneas en canto ós recursos básicos dos que dispoñen. Por iso, débese formular unha clara estratexia de segmentación en cinco destinos, cada un dos cales desenvolverá un modelo de turismo específico.

Pero, para que ademais as empresas sexan competitivas, deben singularizalas súas estratexias nunha serie de recursos, tanto individuais como colectivos, co obxecto de explotalas súas correspondentes vantaxes competitivas. Por iso, o establecemento de obxectivos no longo prazo para favorece-la acumulación de activos intanxibles e humanos, a consecución dunha correcta orientación cara ó mercado e o reforzamento da correspondente cadea de valor do destino constitúen algunhas das opcións elementais e irrenunciáveis de cara a conseguirla mellora competitiva do sector turístico galego.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARCHER (1977): *Tourism Multipliers: The State of Art*. University of Wales Press.
- BUENO CAMPOS, E. (1995): “La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica”, en *Dirección de empresas de los noventa*, pp. 29-48. Madrid: Civitas.
- BULL, A. (1994): *La economía del sector turístico*. Madrid: Alianza.
- BULL, A. (1996): “Economía del sector turístico”, *Información Comercial Española*, núm. 749, (xaneiro), pp. 9-15.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): “La empresa turística: un análisis estratégico”, en A. Pedreño Muñoz [dir.] e V.M. Monfort Mir [coord.]: *Introducción a la Economía del Turismo en España*, pp. 217-245. Civitas.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1998): “Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad”, *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria.
- CONSELLO ECONÓMICO E SOCIAL DE GALICIA (2001): *Memoria de Galicia 1999*. (Na páxina web <http://www.ces-galicia.org>).
- CROUCH, G.I.; RITCHIE, J.R.B. (1997): “Tourism Competitiveness and Social Prosperity”, *Journal of Business Research*, núm. 44(3), pp.137-152.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1995): “Las bases internas de la competitividad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, núm. 2, pp. 11-19.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1985): *Teoría Económica del Turismo*. Alianza Universidad Textos.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1992): *Reforçament de l'avantage competitiu del sector turístic a Catalunya*. (Estudio realizado por M.E. Porter e o seu equipo Monitor Company). Generalitat de Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turisme.
- GRANT, R. (1991): *Contemporary Strategy Analysis*. Basil Blackwell.
- MIDDLETON, V.T.C. (1994): *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butter Worth, Heinemann.
- PORTER, M. (1980): *Estrategia competitiva*. México: CECOSA. (Versión castelán de 1982).

- PORTER, M. (1985): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Londres: MacMillan.
- PORTER, M. (1999): *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M. (2000): *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico: una aproximación a la potencial creación de un cluster institucional para la mejora competitiva de la zona Rías Bajas*. (Tese de doutoramento). Universidade de Vigo.
- SALAS FUMAS, V. (1993): “Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales”, *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp.379-396.
- VALLS, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Deusto.
- VERA REBOLLO, J.F.; MARCHENA GÓMEZ, M. (1996): “El modelo turístico español”, en A. Pedreño Muñoz [dir.] e V.M. Monfort Mir [coord.]: *Introducción a la Economía del Turismo en España*, pp. 327-364. Civitas.
- VOGELER RUÍZ, C.; HERNÁNDEZ ARMANAL, E. (1994): *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- WILKINSON, P.F. (1996): “Graphical Images of the Commonwealth Caribbean: The Tourist Area Cycle of Evolution”, en L.C. Harrison e W. Husbands: *Practicing Responsible Tourism. International Case Studies in Tourism Planning, Policy, and Development*, pp. 16-40. Wiley.
- WORLD ECONOMIC FORUM; IMD INTERNATIONAL (1992): *The World Competitiveness Report*. Lausanne.