

ide a

Infraestructura en el desarrollo de América Latina

Desarrollo de actividades
de turismo competitivas y
sustentables

La oportunidad para la región y el
rol de la infraestructura

Título. La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina—IDEAL 2015-2016

**Desarrollo de actividades de turismo competitivas y sustentables
La oportunidad para la región y el rol de la infraestructura**

La presente publicación forma parte de la serie Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDEAL)

Editor: CAF

Vicepresidencia de Infraestructura

Antonio Silveira, Vicepresidente Corporativo

Sandra Conde, Directora Análisis y Evaluación Técnica

Nicolás Estupiñan, Director Conocimiento Sectorial

Autores: Jorge H. Forteza

Comentarios y contribuciones: José Barbero

Diseño gráfico: Good;) Comunicación para el Desarrollo Sostenible

© 2018 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

Esta publicación puede descargarse gratuitamente en scioteca.caf.com.

Infraestructura en el desarrollo de América Latina

Desarrollo de actividades
de turismo competitivas y
sustentables

La oportunidad para la región y el
rol de la infraestructura

Contenido

Introducción.	4
 Capítulo 1. ¿Por qué el turismo? Tendencias mundiales e impacto sobre la economía y el empleo.	6
 Capítulo 2. ¿Cómo compiten los países, las regiones y las empresas en los mercados mundiales de turismo? El rol de la infraestructura.	14
 Capítulo 3. El desempeño actual de los países latinoamericanos y la oportunidad para las próximas décadas.	26
 Capítulo 4. Propuestas para una agenda estratégica de desarrollo del sector turismo: el rol determinante de la infraestructura.	36
 Capítulo 5. Conclusiones	48
Referencias bibliográficas	52

Introducción

Desde su concepción inicial, la serie Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDEAL) ha definido, entre sus prioridades de investigación, el rol clave que la infraestructura deberá jugar como facilitadora y promotora de un tránsito hacia el desarrollo sustentable en América Latina. Esta prioridad toma una importancia creciente, ante la situación recesiva actual de la región y su necesidad de reformular su modelo de inserción en la economía global.

En tres estudios anteriores, preparados por el autor para las ediciones 2012, 2013 y 2014 de la serie IDEAL (Forteza), se ha analizado de qué manera la formulación de estrategias de inserción internacional en negocios tan variados como los agronegocios y los servicios de logística podrían ofrecer amplias oportunidades de desarrollo para

la región, con un impacto favorable en la creación de empleos de calidad y el desarrollo tecnológico. Todas estas estrategias, para ser viables, requerirán un esfuerzo sostenido en la inversión en infraestructura y en la construcción de instituciones y procesos en el sector público, así como una fuerte participación del sector privado y una eficaz cooperación entre ambos sectores.

La inversión en infraestructura ofrece también oportunidades para el desarrollo de empresas de construcción y de servicios, que podrán evolucionar de atender inicialmente una demanda local en crecimiento, a competir en los mercados internacionales (Forteza, 2014).

El mercado internacional de turismo y servicios relacionados es uno de los más importantes y dinámicos mercados de



servicios, pues se trata de un importante generador de divisas y empleos para varios países desarrollados y emergentes.

Los países activos en estos mercados dedican importantes esfuerzos para fortalecer su oferta y capacidad competitiva, entre los que se encuentran iniciativas importantes en materia de infraestructura.

En este trabajo se analiza el mercado internacional de turismo y servicios relacionados, se evalúa el desempeño actual del turismo en la región y se presentan sus oportunidades de crecimiento para América Latina. Se estudia especialmente el rol de la infraestructura en el desarrollo de este sector y se proponen iniciativas para la construcción de agendas estratégicas para su desarrollo. Por último, se repasan sus implicaciones sobre las necesidades en materia de infraestructura para países de diferentes tamaños y nivel de competitividad inicial. A fin de enfocar esta temática, el trabajo se organiza en los siguientes cinco capítulos:

- **Capítulo 1.** ¿Por qué el turismo? Tendencias mundiales e impacto sobre la economía y el empleo.
- **Capítulo 2.** ¿Cómo compiten los países, las regiones y las empresas en los mercados mundiales de turismo? El rol de la infraestructura.
- **Capítulo 3.** El desempeño actual de los países latinoamericanos y la oportunidad para las próximas décadas.
- **Capítulo 4.** Propuestas para una agenda estratégica de desarrollo del sector turismo: el rol determinante de la infraestructura.
- **Capítulo 5.** Conclusiones.

Inicialmente, se repasan las magnitudes del mercado mundial de turismo en comparación con las de otros mercados de servicios, estudiados en los trabajos anteriores del autor. Se constata el comportamiento dinámico del turismo, así como la aparición de nuevas tendencias en los mercados, los clientes, y la estructura económica y competitiva del sector.

Más adelante, se presentan casos de estudio sobre el impacto económico del sector servicios, en general, y del turismo, en particular. Se destaca cómo los países líderes en turismo, que son casi todos países desarrollados, consideran al sector uno de sus vectores clave de desarrollo, de creación de empleos y de desarrollo de empresas multinacionales.

El estudio de los casos internacionales permite reflexionar sobre algunos elementos en común, que indican una serie de mejores prácticas que deberían tenerse en cuenta al reflexionar sobre el diseño de estrategias de desarrollo del sector turismo para América Latina.

Sobre la base de los análisis estratégicos y de los casos estudiados, se proponen niveles sucesivos de ambición estratégica, definidos en función de los niveles crecientes de valor agregado y desarrollo empresarial que pueden desarrollar los países de la región.

En función de la visión de desarrollo del sector turismo que quieren adoptar los países, se estudian los elementos clave de sus agendas estratégicas y las capacidades que deberán desarrollar en sus sectores públicos, privados y de cooperación entre ambos. Se destaca, asimismo, el papel que debe cumplir la infraestructura en cada nivel de ambición estratégica y cómo la infraestructura para el turismo debe integrarse en una visión amplia de la infraestructura necesaria para apoyar un proceso de desarrollo inclusivo.



01

¿Por qué el turismo?
Tendencias mundiales
e impacto sobre la
economía y el empleo.

El análisis de los mercados de servicios permite ilustrar la dinámica y los comportamientos diferenciados de sus principales componentes. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2013, 2014), el 50% del mercado mundial de servicios se origina en actividades ligadas a la circulación de bienes y personas, las comunicaciones y la construcción. Estos servicios han crecido con una velocidad similar al comercio de bienes hasta 2008-2009. Luego de la gran recesión de esos años, es notable el comportamiento divergente de los dos tipos de comercio: mientras que el de bienes ahora crece más lentamente que el Producto Interno Bruto mundial, el comercio de servicios lo hace con mayor rapidez.

Entre los sectores de servicios se observan algunos altamente dinámicos: los servicios de computación e información

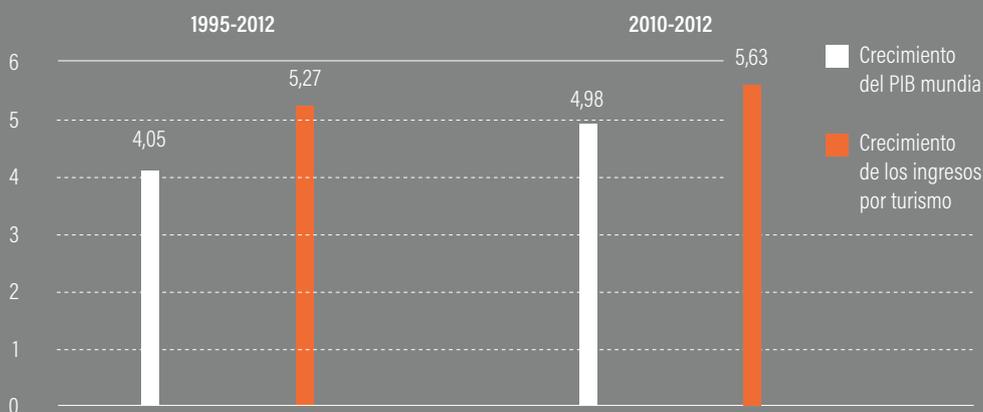
y comunicaciones se han duplicado en el período 2005-2012, mientras que los de transporte y construcción han crecido entre un 50 y 80% en ese mismo lapso, a una tasa mayor que la del promedio de los servicios y del comercio de bienes.

Las proyecciones de la OMC permiten visualizar una profundización de esta tendencia. Con la velocidad de crecimiento estimada, el comercio de servicios pasará de representar el 17% del comercio total, a niveles entre el 19 y 24% del comercio mundial, a horizonte 2035.

Dentro del comercio de servicios, el turismo presenta también un comportamiento dinámico (Cuadro 1). Desde 1995 crece más rápido que el PIB mundial y su crecimiento se ha acelerado a una tasa del 5,6% anual en el período 2010-2012.

Cuadro 1. Crecimiento comparativo del turismo y del Producto Bruto Mundial

Tasa Anual Compuesta de Crecimiento (%)



Fuente: WEF, IMF World Economic Outlook, UNWTO

Estos servicios han crecido con una velocidad similar al comercio de bienes hasta 2008-2009.

El mercado internacional de turismo presenta un conjunto de nuevas tendencias estratégicas que permiten prever una aceleración de su crecimiento. Esto ofrece oportunidades interesantes para América Latina, pero también transformaciones estructurales en la naturaleza y dinámica competitiva de las empresas de la región, que pueden generarles desafíos para la captación del valor agregado. Repasamos las tendencias, enfocándonos en tres dimensiones fundamentales:

- La evolución del tamaño y la composición de la demanda de servicios de turismo.
- La evolución de la oferta.
- Las transformaciones en los mercados y la dinámica competitiva.

Desde el punto de vista de la **demanda**, se pueden observar tres tendencias significativas:

1) El crecimiento general del mercado de turismo doméstico e internacional, y la aparición masiva de nuevos clientes:

- Como ya se ha señalado, a nivel mundial el mercado de turismo crece más rápido que el PIB y el comercio de bienes; en 2015 creció al 2,8%, versus un crecimiento de 2,3% de la economía global.
- Los comportamientos regionales son divergentes. En mercados maduros, como Europa o América del Norte, las tasas anuales de crecimiento en el período 2002-2012 han sido 2,1 y 3,7% respectivamente, mientras que en Asia, un 8,5% anual (The World Travel & Tourism Council, 2016).
- Esta tendencia se reforzará ya que, según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la clase mundial crecerá de 1.800 millones de personas en la actualidad a 3.200 millones en 2020 y a 4.900 millones en 2030. De este crecimiento, el 85% se generará en Asia. En consecuencia, la clase media asiática, que en 2009 representaba el 28% de la global, ascenderá al 66% del total en 2026. (Kharas, 2010).
- Es necesario tener en cuenta que, del total del mercado turístico, el 72% es turismo doméstico y sólo 28% es internacional. Este hecho será importante al considerar las necesidades de infraestructura para el desarrollo de esta actividad.
- Las perspectivas de crecimiento del mercado son llamativas. El World Travel & Tourism Council, en el estudio citado, prevé una tasa de crecimiento anual de 4,3% del gasto internacional y de 4% en el gasto doméstico, para 2026.

2) La fragmentación de la demanda y su segmentación creciente

- Las perspectivas de crecimiento del turismo originado en países emergentes, como China, Rusia, India y Brasil, generarán el desarrollo acelerado de un segmento de "turistas primerizos", lo que implicará una demanda por servicios masivos, simples y de bajo costo, con altos niveles de "paquetización", orientados a una demanda relativamente básica.
- Por otro lado, en los países desarrollados y estratos socioeconómicos más altos de los países emergentes se da una tendencia creciente a la segmentación de los estilos de vida y de compra, en línea con las tendencias generales del consumo y *retailing*.

De este modo, además de la demanda estable por paquetes simples, se verifica una demanda creciente por ofertas de "experiencias diferenciadas e individualizadas", que generan oportunidades de mayores ingresos unitarios para los operadores turísticos y los destinos receptores. Como ejemplos se puede señalar el Plan Estratégico de Turismo de Noruega (Noruega, 2012), que reconoce ocho segmentos motivacionales, y Plan Nacional e Integral de Turismo de España (España, 2012, 2014), que reconoce siete segmentos, con denominaciones actitudinales como "vacacional cultural", "generalista", "vital", "descubridor", "familiar y étnico", etc. Cada uno de estos segmentos implica la necesidad de generar propuestas de valor diferenciadas, que compiten con las de otros países o regiones.

3) Los cambios en los comportamientos de compra de servicios de turismo

El análisis de **la demanda** requiere un enfoque diferente en los países emergentes (con el dinamismo ya comentado de sus nuevas clases medias y la consiguiente aparición de nuevos segmentos de consumidores) o en los países desarrollados, en los que la evolución de los modos de compra y la influencia de las nuevas tecnologías llevan a una fragmentación creciente de los mercados y propician la aparición de nuevos modelos de negocios.

Por un lado, la emergencia masiva de nuevos segmentos de "turistas iniciales" en los países emergentes crea condiciones para el surgimiento de empresas locales de servicios de turismo. Aparecen redes de agencias de viajes, que se complementan con canales de venta nuevos a través de internet y de telefonía móvil en algunas naciones, en las cuales estas alternativas tecnológicas ya presentan una penetración creciente.

Asimismo, en los países desarrollados asistimos a la transformación de los métodos de compra, con la utilización creciente de una gran variedad de proveedores, que van desde las cadenas tradicionales a las empresas basadas en Internet. Los jóvenes, que a su vez son los más demandantes de experiencias muy segmentadas (por las tendencias de comportamientos ya señaladas), son grandes utilizadores de los canales de telefonía móvil y de internet, y generan una creciente competencia por diferenciación con fuerte competencia de precios.

Por otro lado, **la oferta** de servicios turísticos también presenta transformaciones significativas:

- Los servicios de transporte aéreo presentan una segmentación creciente entre los operadores tradicionales y las líneas de bajo costo. A pesar de los pronósticos realizados hace unos años, que vaticinaban la desaparición de los operadores tradicionales (llamados *full service carriers*), observamos la emergencia de nuevos operadores dominantes, productos de fusiones y consolidaciones. Otros operadores recientes muestran, en algunos casos, comportamientos empresariales dinámicos en países emergentes como los asiáticos, de Oriente Medio e, incluso, algunos latinoamericanos.
- Los servicios de hotelería presentan casos de consolidación en los países desarrollados, pero, en general, todavía están muy fragmentados.
- Están apareciendo nuevas ofertas de servicios, con modelos de "economía colaborativa", como Airbnb y Uber, entre otros, que generan desafíos competitivos a los operadores tradicionales.
- Asimismo, en el universo de los modelos basados en Internet, van surgiendo nuevos operadores turísticos apoyados exclusivamente en los servicios *online*, como las grandes agencias de viajes en línea (OTA, por sus siglas en inglés), o especialistas como Booking.com, Expedia y Trip Advisor, entre otros.
- La lucha competitiva se extiende al control de datos y acceso a los clientes; surgen jugadores globales como Google y Facebook, entre otros, que comienzan a construir y dominar una nueva capa de valor agregado, basada en el conocimiento

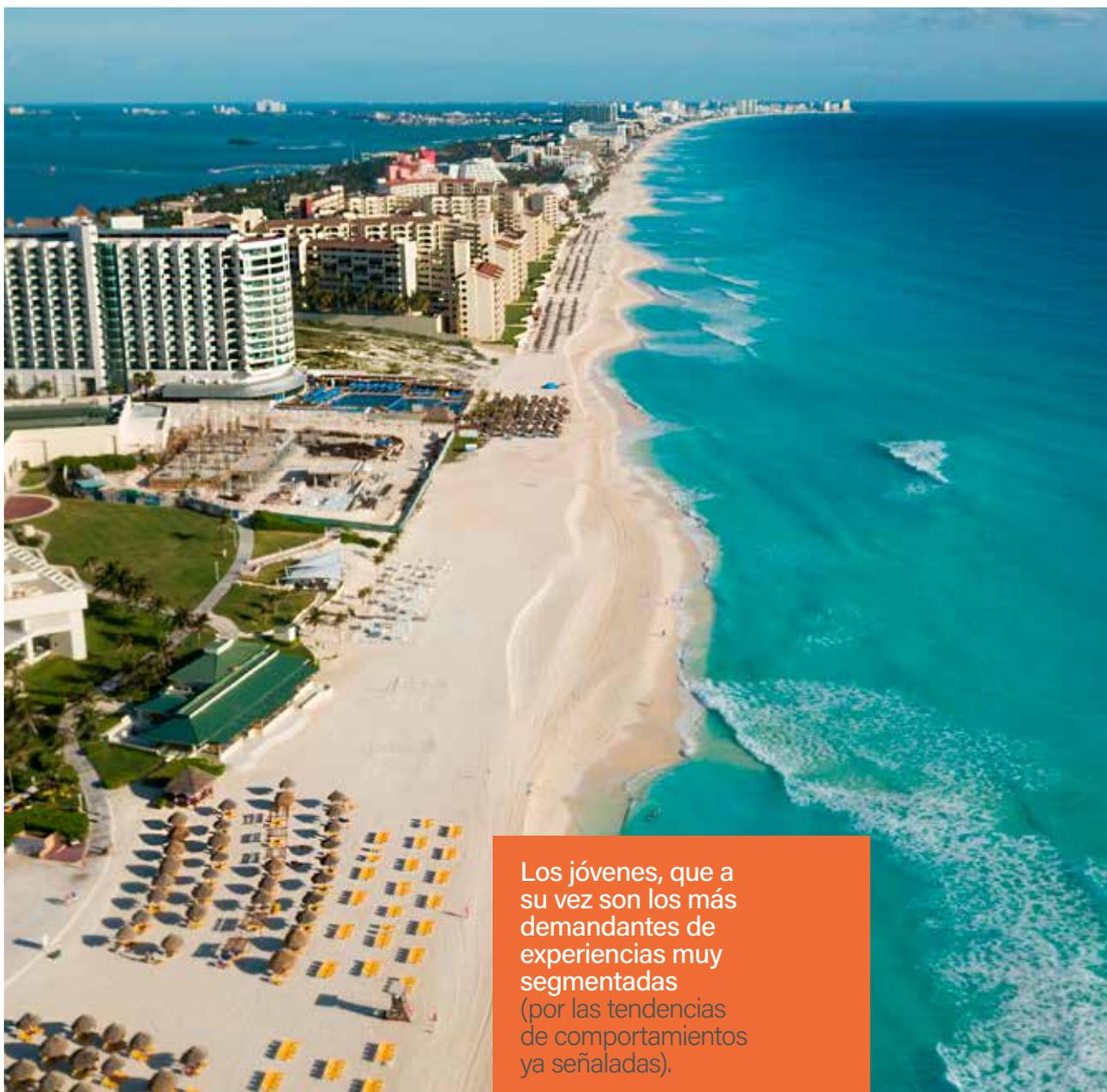
de los consumidores y en el poder resultante en materia de publicidad y de orientación de los procesos de compra.

En consecuencia, **la dinámica de los mercados** presenta transformaciones significativas, que generan oportunidades y desafíos para los países emergentes:

- Asistiremos a una lucha creciente por el valor agregado en la industria del turismo, con la consolidación de empresas globales en los sectores de transporte aéreo, hotelería y agencias de viaje.
- Seguirá avanzando la presencia de operadores globales basados en internet y telefonía móvil, que generan riesgos de desintermediación de ingresos y de captación de los segmentos más atractivos de clientela.

La interacción de estas **tres dimensiones de demanda, oferta y dinámica competitiva**, sumadas a una tendencia creciente a la búsqueda de un turismo más sustentable, nos lleva a pensar en una nueva agenda que, además de los desafíos ya señalados, permite visualizar oportunidades de desarrollo para los países emergentes, en general, y los de América Latina, en particular:

- Ante todo, la demanda creciente por la búsqueda de un turismo más sustentable. Ya son conocidos los efectos negativos del desarrollo turístico de masas sin ningún control ambiental en regiones como las de Europa del Sur. A estos casos tempranos de "turismo depredador", se suman las reacciones recientes contra la saturación de turistas en ciudades como Barcelona y Ámsterdam (que se ha agravado con la difusión ya señalada de los viajes aéreos de bajo costo y las ofertas de alojamiento innovadoras), en las que sus habitantes se manifiestan contra una potencial



Los jóvenes, que a su vez son los más demandantes de experiencias muy segmentadas (por las tendencias de comportamientos ya señaladas).

destrucción de su estilo de vida. De hecho, estas tendencias están generando nuevas demandas de regulación en Nueva York y en la propia Ámsterdam, en las cuales se busca encuadrar y limitar la actividad de los sitios de alquileres temporarios o de servicios de taxis.

- Asimismo, hemos señalado la aparición de nuevos segmentos de demanda que buscan destinos novedosos y poco conocidos, a la vez que con una alta calidad ambiental, diversidad biológica o variada oferta cultural.
- Varios gobiernos comienzan a adoptar la sustentabilidad como un principio orientador en sus estrategias de desarrollo turístico. Buscan generar ofertas atractivas y de mayor valor agregado, a la vez que limitar los potenciales efectos negativos del turismo masivo.

Antes de analizar cómo los países y regiones buscan fortalecer sus posiciones en los mercados mundiales de turismo y servicios, reviste interés estudiar brevemente el tema “¿por qué el turismo?”. Ya se ha señalado el impacto a nivel global de esta actividad, pero puede apreciarse mejor al recurrir a los estudios de la Organización Mundial del Turismo y del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (United Nations World Tourism Organization, 2015 y The World Travel & Tourism Council, 2016), que presentan datos similares.

El WTTC refleja las siguientes estadísticas:

- La contribución directa del turismo al Producto Interno Bruto mundial es del 3%. La contribución total, considerando los impactos derivados es del 9,85% del PIB mundial. Se estima que para el año 2026 generará el 10,8% del PIB global.
- El sector genera 107 millones de empleos en forma directa (3,6% del total mundial) y 9,5%, considerando el impacto total. Para el año 2016 se prevé una generación de empleos del orden del 11% del total.
- El gasto en el exterior de los turistas es de USD 1,3 billones, con un crecimiento esperado del 4,3% anual hasta 2026.
- La inversión en el sector, con USD 774.000 millones, representa el 4,3% de la inversión total, y debería crecer al 4,5% anual hasta el año 2026.

Asimismo, la Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization), que presenta datos sobre los tamaños de mercados similares, nos permite agregar algunos guarismos que refuerzan la importancia del sector:

- Un mercado total de USD 1,5 billones, con 1,1 billones de turistas.
- Este mercado representa el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios, así como el 30% de las exportaciones de servicios.

Surgen jugadores globales como Google y Facebook, entre otros, que comienzan a construir y dominar una nueva capa de valor agregado.

- El sector genera uno de cada 11 empleos totales.

Al estudiar los datos sobre la importancia del sector a nivel individual en los países, puede observarse que los siete mercados principales de turismo, con excepción de China, son países desarrollados: Estados Unidos, Francia, España, Reino Unido, Japón y Alemania. El turismo representa una porción significativa del PIB en estas naciones, que llega al 11% en España, 6,4% en Francia, 5% en Italia, 3,2% en Alemania y 2,2% en Estados Unidos y Canadá.

Estas tendencias emergentes generan oportunidades para los países latinoamericanos. En efecto, el desarrollo todavía incipiente del turismo en la mayoría de ellos (salvo algunos destinos ya muy desarrollados en el Caribe o México), permite comenzar a diseñar estrategias basadas en propuestas de valor orientadas a los nuevos segmentos de comportamiento, que están a la búsqueda de experiencias innovadoras y de alta calidad ambiental y social.

En el próximo capítulo estudiaremos, con mayor detalle, la dinámica del mercado mundial del turismo y las posiciones de los países líderes. También comenzaremos a analizar los factores que determinan la competitividad en turismo y el rol específico que juega la infraestructura.

02

¿Cómo compiten
los países, las regiones
y las empresas en
los mercados
mundiales de turismo?
El rol de la
infraestructura.

En el capítulo anterior señalamos que varios países desarrollados y emergentes consideran al turismo una actividad clave para sus economías y la generación de empleos. Ahora buscaremos analizar con mayor profundidad y detalle cómo se define la competitividad en este sector y qué variables la determinan. De igual modo, revisaremos de qué manera los países y las regiones tratan de adoptar estrategias y planes para mejorar su competitividad y, por lo tanto, su desempeño en el mercado de turismo, que se miden principalmente por la generación de ingresos en divisas y la creación de empleos.

Para abordar el análisis de la competitividad, construiremos sobre los datos e índices del informe anual *Travel and Tourism Competitiveness Report*, preparado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2008-2015). Este informe genera un *ranking* de países que nos permite analizar sus posiciones obtenidas en el tiempo. Estos datos se cotejan con los producidos por la UNWTO en sus informes anuales (UNWTO, 2008-2015), para entender la evolución de los volúmenes e ingresos por turismo para cada país, con el objetivo de explorar las relaciones entre niveles de competitividad y éxito relativo en la generación de ingresos de divisas por la actividad.

Los índices producidos por el FEM, que se construyen sobre la base de datos estadísticos y percepciones de actores del sector, se agrupan en las siguientes cuatro dimensiones clave, determinantes en el atractivo de la oferta de turismo:

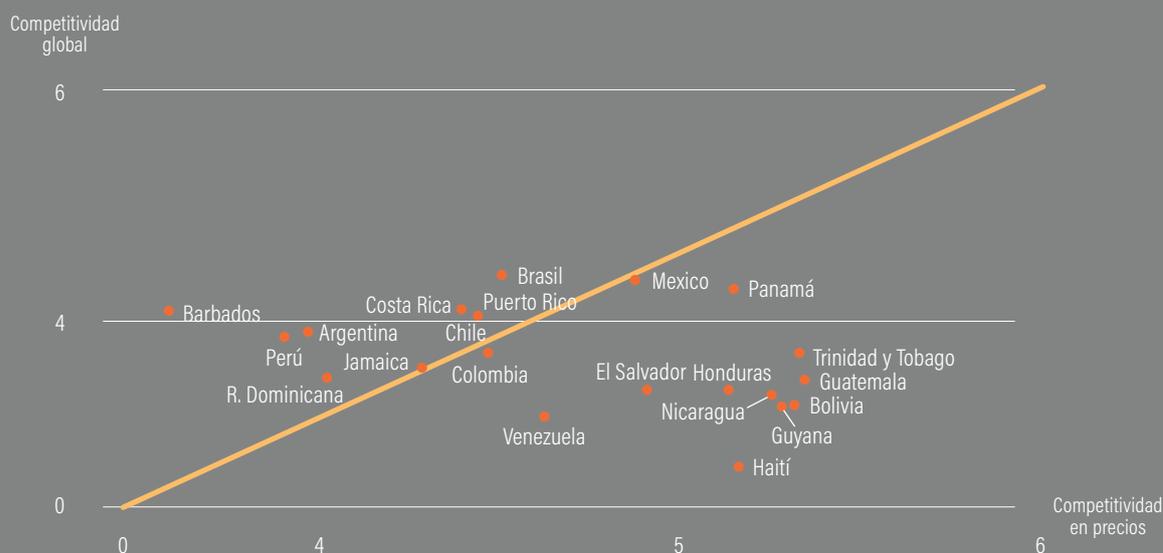
- El entorno y los factores facilitadores, tales como el entorno de negocios, la seguridad, salud e higiene, la disponibilidad de recursos humanos calificados y la preparación para absorber y utilizar las tecnologías de información y comunicación.
- Las políticas respecto al turismo: la prioridad otorgada al sector, la apertura internacional, la competitividad en precios y el énfasis en la sustentabilidad.
- La infraestructura de transporte aéreo, terrestre y portuario, así como la especialmente dedicada a servicios de turismo.
- Los recursos naturales y culturales que ofrece el país.

Como se ve, la competitividad de un país es el resultado de una combinación de factores; la infraestructura es un factor importante, pero no dominante. Cuando se analiza la relación entre competitividad y desempeño en los mercados de turismo, se observa que las mejoras en competitividad se traducen generalmente en ganancias en participación de mercado, pero que la relación estadística no es muy fuerte.

En efecto, las mejoras en competitividad y su traducción en mayores participaciones de mercado presentan correlaciones más claras en Asia y Europa Central. Esto permite pensar que también hay factores más importantes en juego, como el crecimiento del turismo europeo a Europa Central o el fuerte desarrollo de los mercados asiáticos de turismo, que ya hemos señalado.

Una conclusión interesante tras el análisis es que la competitividad en precios no es el factor determinante del atractivo global de un destino; la mayoría de los

Cuadro 2. Competitividad en precios y global.
América Latina y el Caribe



Fuente: WEF, Travel and Tourism Competitiveness Report 2015, UNWTO 2015, análisis propio

países de América Latina y el Caribe así lo demuestran. Como se puede ver en el Cuadro 2, la competitividad en precios tiene una relación tenue con la competitividad global. Hay varios países con oferta de "bajos precios" que no presentan una mayor competitividad global en relación directa, lo que permite inferir que esta competitividad se construye sobre la base de varios frentes de acción, más allá de la oferta de bajo costo.

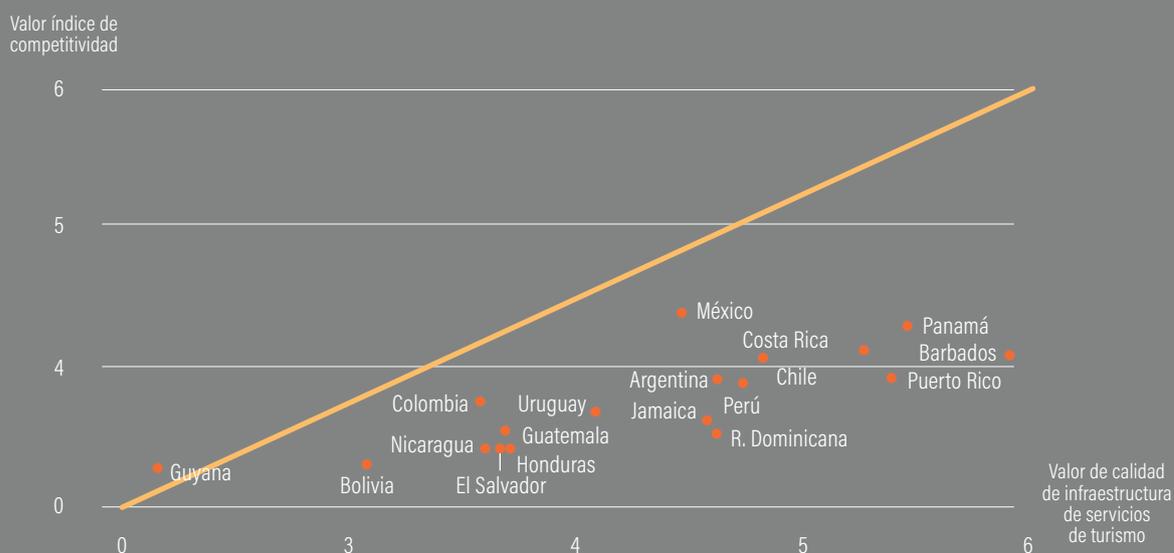
Será importante tener en cuenta este análisis al diseñar ofertas y propuestas de valor, ya que no parece una buena estrategia la de buscar ganar posiciones en el mercado mundial de turismo a través de un enfoque de bajos precios, que no se complementa con una calidad general en los otros factores determinantes estudiados.

El Cuadro 3 permite observar que la calidad de la infraestructura es importante, pero no excluyente. Se pueden observar países con niveles muy diferentes en la calidad de su infraestructura que no se traducen en mejoras equivalentes en la competitividad global.

En resumen, el análisis de los datos nos deja extraer algunas conclusiones preliminares que serán de utilidad al abordar el tema de la construcción de agendas estratégicas para el sector:

- La competitividad en turismo es resultado de la combinación de al menos cuatro familias de factores, ligados al entorno general del país, a las políticas adoptadas del sector, a la calidad de la infraestructura, y a su dotación de recursos naturales y culturales y cómo son puestos en valor.

Cuadro 3. Competitividad en infraestructura y competitividad global



Fuente: WEF, Travel and Tourism Competitiveness Report 2015, UNWTO 2015, análisis propio.

Cuando se analiza la relación entre competitividad y desempeño en los mercados de turismo, se observa que las mejoras en competitividad se traducen generalmente en ganancias.

- La competitividad global de una localización depende sólo, en cierta medida, de la competitividad precio. No hay un potencial significativo de captura de posiciones atractivas sobre la base exclusiva de una oferta de "bajo costo": se podrán obtener resultados limitados o, en algunos casos, el efecto no deseado de un turismo masivo, con bajo poder de compra y efectos negativos sobre la sustentabilidad de la actividad.
- La infraestructura es un factor importante, pero no excluyente. Las mejoras en infraestructura son necesarias, pero deben articularse con las otras dimensiones de competitividad que hemos mencionado.

Para avanzar en el análisis de cómo los países intentan construir posiciones favorables en los mercados de turismo, proponemos su estructuración alrededor de un proceso secuencial de construcción de agenda estratégica, con siete elementos fundamentales, como se ilustra en el Cuadro 4:

Cuadro 4. . Construcción de posiciones atractivas y empresas competitivas en los mercados globales de turismo: la agenda estratégica



1) El atractivo y la imagen del país

- Cada país tiene una cierta dotación de recursos naturales y paisajes: este es un factor de competitividad que podemos considerar "preexistente", pero que, de todos modos, puede mejorarse (o también deteriorarse) a través de la acción humana y la mayor o menor conciencia del impacto ambiental de decisiones económicas.
- A lo largo de su historia, cada nación ha construido una cultura, mediante la edificación de ciudades y la intervención del paisaje, con resultados más o menos favorables. Asimismo, ha desarrollado una cierta disponibilidad de recursos humanos, con diferentes grados de calificación.
- Estos factores, sumados a su historia, crean una cierta imagen del país, sus ciudades y sus regiones.
- Esta imagen puede mejorarse y, en ciertos casos, crearse una nueva y diferenciada.
- Las experiencias acumuladas de los turistas, los formadores de opinión y los operadores en el mercado van reforzando / afectando esa imagen.

2) El desempeño actual en los mercados de turismo y viajes

Cada país tiene un desempeño presente, en materia de volumen y calidad de turismo, medida por los ingresos que genera, la sofisticación de la demanda y su impacto sobre el medio ambiente. El desempeño es el resultado de varios factores:

- La imagen de los destinos.
- La experiencia acumulada de los turistas.

- La calidad de la infraestructura de servicios de turismo.
- La calidad del acceso a los canales de distribución.

3) La propuesta de valor del país

La propuesta de valor del país intenta ofrecer una respuesta a la pregunta ¿por qué debo gastar dinero en visitar tal lugar? Es una combinación de planteamientos en varios niveles:

- El país.
- La región.
- La ciudad.
- El circuito, adaptado para un determinado tipo de turismo.

Esta debe elaborarse de manera profesional, a la vez que ser comunicada y distribuida a los tomadores clave de decisión y a los consumidores. Es interesante ilustrar este análisis con un ejemplo concreto: el proceso de análisis y construcción de una nueva propuesta de valor para Noruega (Norway, *op.cit*), que se organizó de la siguiente forma:

- Se partió de sus activos naturales, "una naturaleza espectacular y tesoros naturales", pero se reconoció que estos "no eran suficientes". Noruega debía fortalecer su oferta para compensar su desventaja en costos, pasando de "solo naturaleza" a "naturaleza y cultura", "de la observación pasiva" a "la participación activa", así como de "un país remoto y aislado" a "habilitado, accesible y al alcance".
- Se definió una "promesa" a los turistas: "La experiencia más rica y dramática de costas y fiordos en el mundo".

- Esta promesa se tradujo en elementos clave de *marketing*:
 - Fiordos espectaculares, fenómenos naturales y costas.
 - Especialidades y frutos de mar frescos.
 - Actividades en la naturaleza.
 - Una cultura costera dinámica.
- Se definieron los elementos clave de los valores de la marca noruega: "Fresco, real, aventurero, abierto de espíritu".
- Estos últimos se resumieron en una propuesta de valor concreta y diferenciadora: "*Norway powered by nature*" (Noruega, empoderada por la naturaleza).

4) La propuesta de valor del país debe entonces desagregarse en una **propuesta de valor** para los principales segmentos de demanda que se busca atraer, entre los cuales hemos señalado los siguientes como los más dinámicos: corporativos, congresos, urbano, aventura/ecológico, de playas y cultural.

- Hay una propuesta de valor global del país, que permite generar una imagen "sombrero" para todas las propuestas más segmentadas.
- Cada segmento de compradores requiere una propuesta más precisa.
- Los segmentos corporativos, que deciden eventos de gran tamaño, prestan más atención a la imagen general del país y de la ciudad anfitriona, a la calidad de la infraestructura, a las instalaciones

hoteleras y de congresos, al nivel de seguridad y a los atractivos culturales y de esparcimiento.

- El turismo urbano/cultural se focaliza en los atractivos de la ciudad/los circuitos culturales: calidad del patrimonio, accesibilidad, organización de *tours*, cualidad de los museos, niveles de atención, etc.
- El turismo ecológico puede no estar interesado en la ciudad, pero sí en las características generales de acceso al circuito y de las bellezas naturales, así como en las condiciones de alojamiento, de seguridad y hospitalarias, entre otras.

5) La Construcción de capacidades competitivas para cumplir con la propuestas de valor

Sobre la base del potencial de crecimiento y los requerimientos identificados en cada uno de los segmentos, se definen planes de desarrollo que apuntan a fortalecer:

- Los factores **imprescindibles**, tales como:
 - La seguridad.
 - La disponibilidad adecuada de capacidad hotelera y de salud.
 - La infraestructura y la conectividad física y de datos.

Asimismo, se deben definir planes para el desarrollo de factores competitivos diferenciadores, necesarios para las propuestas de valor específicas.

Es interesante estudiar la Estrategia 2015 de Nueva Zelanda (Nueva Zelanda, 2010)



Los segmentos corporativos, que deciden eventos de gran tamaño, prestan más atención a la imagen general del país y de la ciudad anfitriona.

para ilustrar "el proceso de construcción de un plan estratégico para el turismo".

Nueva Zelanda siguió un proceso de planeamiento muy utilizado en su sector público (que ha pasado a ser un caso interesante de mejores prácticas de gestión pública adoptadas por otros países), al organizar su estrategia de turismo sobre la base de "outcomes" o "resultados a obtener". Estos resultados objetivo, como veremos, se definen alrededor de un conjunto de objetivos sociales, que exceden ampliamente la visión del turismo como un sector de actividad económica y lo colocan en el centro de una serie de iniciativas que deben contribuir al desarrollo de una sociedad más competitiva e inclusiva:

- Nueva Zelanda entrega una experiencia de clase mundial a sus visitantes.
- Su sector turístico es próspero y atrae continuamente nuevos flujos de inversión.
- El sector de turismo tiene un rol de liderazgo en proteger y mejorar el medio ambiente.
- El sector de turismo y las comunidades trabajan juntos para el beneficio mutuo.

A partir de estos resultados buscados, se definen entonces las estrategias e iniciativas para asegurar su logro:

- Nueva Zelanda es vista como un destino deseable y de alta calidad.
- Con servicios de reservas de fácil utilización.
- Con sitios de internet que contienen buena información.
- Con control de calidad por parte de la marca Qualmark.
- Se miden los niveles de satisfacción y percepción de calidad.
- La infraestructura apoya una experiencia de calidad en todas las etapas del viaje.
- El turismo doméstico crea una fuerte demanda de servicios de calidad.
- Los maoríes participan e invierten en el sector turismo.

6) De igual modo, deben encararse las oportunidades de desarrollo empresario:

Así como ofrece significativas posibilidades para la creación de empleo, el turismo también tiene un efecto importante sobre las oportunidades de desarrollo empresario, a varios niveles de su cadena de valor:

- Servicios básicos locales: transporte, alimentación, guías, personal para restauración y alimentación.
- Desarrollo de servicios más complejos: circuitos integrados, organización de *tours* y especialistas en turismo temático, entre otros.
- Desarrollo y venta de servicios: paquetes turísticos, servicios de transporte, etc.
- Desarrollo y operación de infraestructuras turísticas: hotelería, centros de turismo, parques temáticos, etc.
- Desarrollo internacional en dos vertientes:
 - Venta de los servicios turísticos del país en el exterior.
 - Pasar a ser un operador internacional que vende ofertas de varios países en el mundo.

El desarrollo de empresas en el sector de turismo debe integrarse como un capítulo de los planes de desarrollo de territorios productivos. El Cuadro 5 presenta las oportunidades de crecimiento, con cuatro niveles de ambición estratégica, definidos así:

1) La prestación local de servicios.

Es el nivel inicial e imprescindible en cualquier oferta de servicios al turismo (hotelería, alimentación, guías de turismo y organización de recorridos locales), así como de sus servicios relacionados (el entretenimiento, la actividad artesanal y el comercio minorista, entre otros). Este nivel ofrece oportunidades significativas para la creación de emprendimientos y la generación de empleos. El foco de las políticas de desarrollo empresario se orienta a facilitar el surgimiento de emprendimientos, a garantizar la calidad de servicios y a capacitar a los recursos humanos.

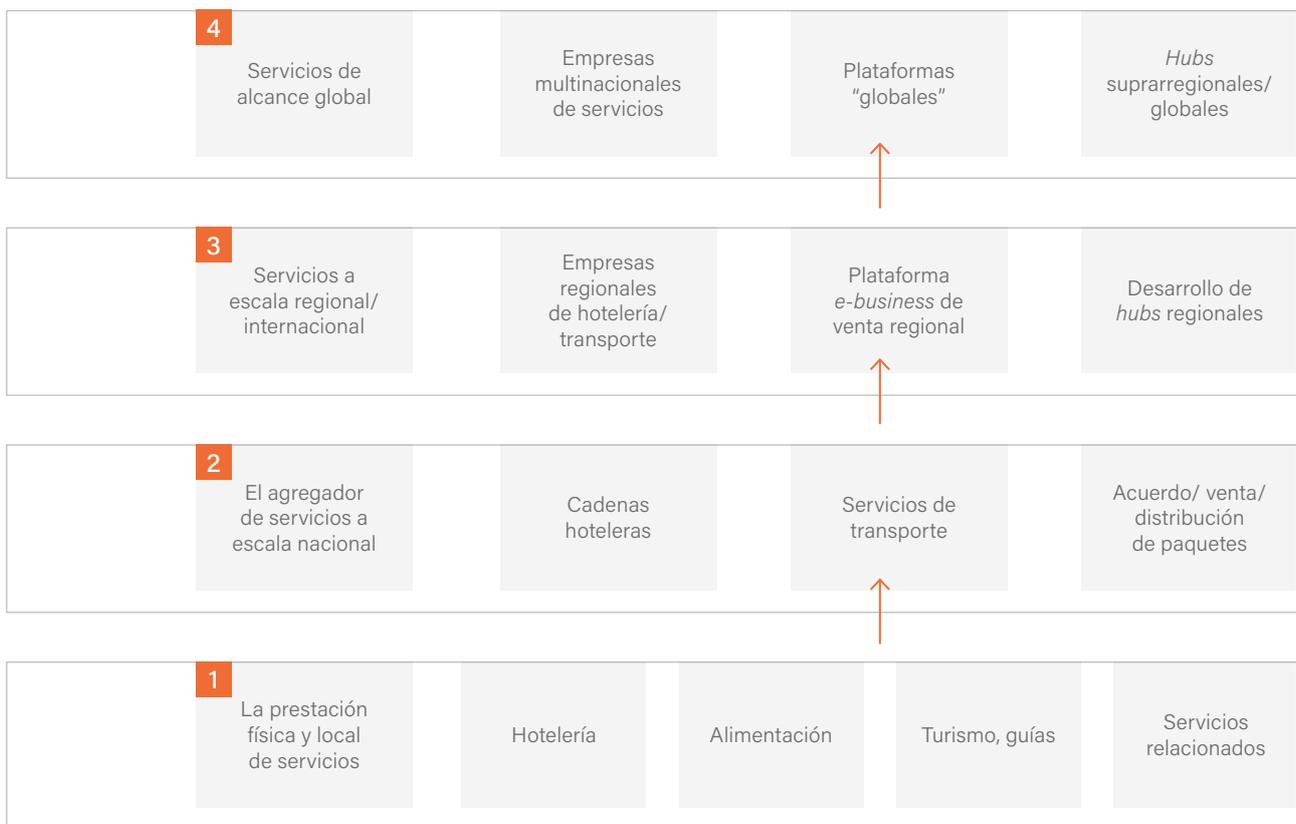
2) La agregación de servicios a nivel regional/nacional.

Con el tiempo, el surgimiento de emprendimientos locales genera condiciones de competencia y de selección que permiten la aparición de empresas medianas que van consolidando a sus competidores cercanos, y que van adoptando formas más sofisticadas de organización empresarial. Estas consolidaciones, que se van dando en los sectores de hotelería y transporte, propician la migración a ofertas de paquetes más amplios. Las políticas oficiales deberían apuntar a promover estos procesos de crecimiento y consolidación, favoreciendo los procesos de fusiones y corrigiendo regulaciones del sector que conspiran contra el crecimiento de empresas.

3) Servicios a nivel regional/internacional.

Algunas de las empresas que han ido adquiriendo capacidades a nivel nacional, comienzan a encarar un sendero de internacionalización, por expansión, en general,

Cuadro 5. Posibilidades de desarrollo empresario en la cadena de valor de servicios turísticos



**EMPRESARIOS
DESARROLLO DE EMPLEOS**

a países limítrofes o cercanos culturalmente. Los nuevos modelos de negocios basados en Internet pueden crecer y adoptar un perfil más internacional: el caso de Despegar.com en América Latina es especialmente interesante. Las políticas oficiales pueden contribuir a estos procesos de internacionalización a través de planes de desarrollo internacional, misiones de promoción, ayuda a la participación en esquemas de inversión externa y alianzas estratégicas con empresas similares de otros países.

4) El desarrollo de plataformas globales.

El camino tradicional ha sido el de expansión de empresas multinacionales hacia una postura global. Con los desarrollos recientes de nuevos modelos de negocios basados en internet, van apareciendo "plataformas globales" de servicios en la hotelería y el turismo. Estas plataformas globales, basadas generalmente en países desarrollados, plantean oportunidades a empresas medianas locales, para expandir su presencia, pero también van creando una presión creciente sobre las empresas tradicionales, al ir construyendo un control creciente sobre el acceso a los clientes y al ir desarrollando políticas de comisiones que van absorbiendo una parte creciente del valor agregado disponible en el sector.

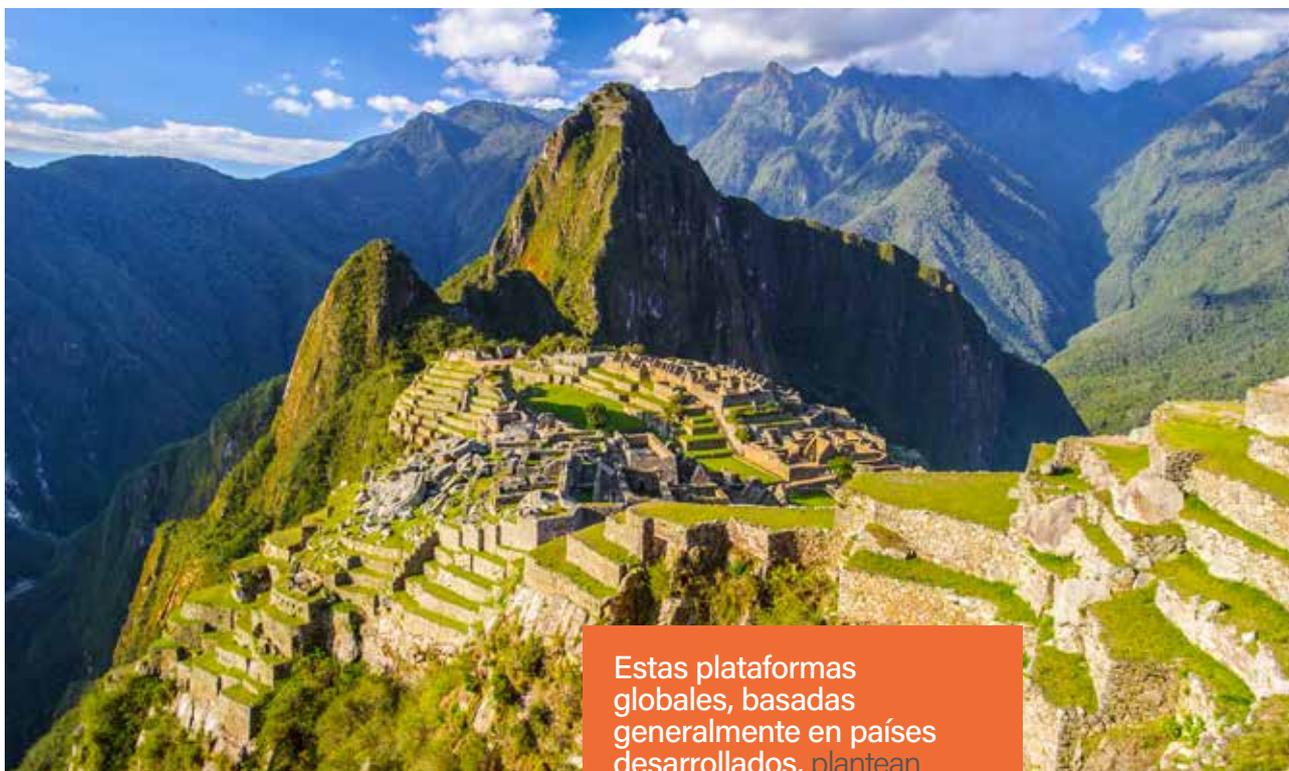
Algunos ejemplos de desarrollo empresarial ofrecen lecciones interesantes para el desarrollo potencial de empresas latinoamericanas:

■ El desarrollo de empresas del sector turístico en España y su proceso de internacionalización.

Tal como se señaló en el estudio de IDEAL sobre las empresas de ingeniería y construcción (Forteza, 2014) y han estudiado varios expertos (Guillén y García Canal, 2010), las empresas del sector de turismo de España han pasado a ser un sector dinámico de la economía, al recorrer los cuatro niveles estudiados con anterioridad. Nacieron en la década de los años 60 para atender al incipiente mercado interno español y a los grandes contingentes de turistas europeos, atraídos por las condiciones naturales y los bajos costos. Posteriormente, se fueron consolidando empresas en el sector hotelero (como Meliá y NH), y de agencias de turismo y hotelero (como Iberostar). Estas luego se expandieron a Europa Occidental y a América Latina, para consolidar posiciones como empresas de ambición global. La compañía aérea Iberia, tras varias etapas de desarrollo, logró encontrar una dimensión global en un proceso de fusión con British Airways y la alianza One World.

■ Las ambiciones de desarrollo de empresas asiáticas y del Medio Oriente en los sectores de transporte aéreo y hotelería:

Desde sus inicios, el modelo de desarrollo de Singapur se basó en las ventajas de localización y de entorno de negocios para atraer la inversión directa y promover sectores de servicios como los portuarios (Guesquiere, 2007). El desarrollo de Singapore Airlines y de cadenas hoteleras fue creando un nuevo polo de desarrollo, con el interés adicional de una propuesta de valor de diferenciación por la alta calidad de servicios y no por los bajos



Estas plataformas globales, basadas generalmente en países desarrollados, plantean oportunidades a empresas medianas locales.

precios. Posteriormente, varias líneas aéreas de los países del Golfo Pérsico, como Emirates, Etihad y Qatar Airways, fueron adoptando estrategias similares. Asimismo, se fueron creando cadenas hoteleras con un posicionamiento de alta calidad, que actualmente están generando una presión competitiva creciente a las de los grandes países desarrollados, incluso en las principales capitales globales.

■ **El desarrollo de “nodos de servicios”, sobre la base de una infraestructura de alta calidad y el posterior desarrollo de servicios relacionados.**

Las estrategias de los países del Golfo Pérsico –por ejemplo, la Visión 2030 de Arabia Saudita, de formulación reciente

(Arabia Saudita, 2016)– ponen un énfasis especial en el desarrollo de actividades de servicios para ir compensando la caída de ingresos por exportaciones de petróleo. En tal sentido, el caso de Dubai parece ser el más avanzado, con el desarrollo de un aeropuerto de alta calidad que compite con el de Singapur por ser el punto preferido de escalas entre Asia y Europa, el desarrollo de una línea aérea, y la búsqueda de un posicionamiento como centro cultural y de servicios culturales, educativos y de salud para un mercado ampliado que llega hasta la India. Esta estrategia de “nodos de servicios” ofrece ejemplos interesantes para el desarrollo futuro de localizaciones como Panamá y Montevideo en América Latina.

03

El desempeño actual de los países latinoamericanos y la oportunidad para las próximas décadas

El análisis del desempeño y potencial de crecimiento para América Latina en el mercado de turismo debe encuadrarse dentro de la visión general de las grandes tendencias globales. A tal fin, repasaremos estas tendencias, según los datos de la Organización de Naciones Unidas (UNWTO, 2016), para estudiar comparativamente la presencia de los países latinoamericanos y poder presentar unas estimaciones del potencial de crecimiento de la región.

La configuración del mercado mundial, presentada en el Cuadro 6, nos permite observar las siguientes características:

- Europa sigue siendo el primer destino de turistas con 51,4% de los arribos, aunque con 40,9% de los ingresos por divisas; el gasto promedio por arribo en Europa es de menos de USD 900 por día, comparado con un promedio mundial de USD 1.100 por arribo.
- Asia Pacífico ya representa el segundo destino, con 23,2% de los arribos y 30,3% de los ingresos, así como un gasto promedio diario de USD 1.430. Como veremos, este gran volumen se compone de flujos muy diferenciados. Al segmento ya histórico de los arribos de europeos a Asia, se ha sumado un fuerte crecimiento de los viajes de asiáticos en la región, donde se destacan especialmente los chinos y se observa el crecimiento de Corea como importante país emisor.
- Las Américas representan el tercer destino, con un fuerte predominio de Estados Unidos.

Cuadro 6. Participación sobre el total de arribos e ingresos por turismo (en porcentajes)

	Arribos de turistas	Ingresos por turismo	Ingresos/ arribo USD Promedio mundial = 1.100 USD/arribo
Europa	51,4	40,9	870
Asia Pacífico	23,2	30,3	1430
América	16,0	22,0	1510
América del Norte	10,6	16,9 México: USD 29 MM	1750
Caribe	2,0	2,2 USD 27 MM	1210
América Central	0,8	0,8 USD 10 MM	1060
América del Sur	2,5	2,1 USD 25,8 MM	900
África	4,9	2,9	650
Oriente Medio	4,5	4,0	970

Fuente: UNWTO, Tourism Highlights, 2015. Análisis propio.

El análisis de los principales países de destino, así como de los principales emisores, permite observar algunas tendencias interesantes:

- En los países de destino se destacan los tradicionales, como Estados Unidos y los europeos (Francia, España, Italia, Alemania y Reino Unido), pero aparecen nuevos como China (que ya está en el cuarto puesto mundial) y Rusia. Se destaca el desempeño de México, en el noveno puesto.
- Al analizar la importancia relativa de los países emisores, China ya aparece en el primer puesto, seguido por Estados Unidos y los principales emisores tradicionales (Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Australia). Se destacan Rusia y Corea como nuevos países relevantes.

La importancia del sector turismo se constata en los ingresos por divisas que obtienen los países con mejor desempeño: En Estados Unidos representan USD 204.000 millones; en China 119.000 millones. En los países tradicionales de Europa, el turismo se encuentra siempre entre las principales industrias exportadoras: genera USD 56.000 millones en España, 45.000 millones en Francia y Reino Unido, y entre 35.000 y 40.000 millones en Italia y Alemania. Es notable la importancia del sector en Tailandia, con 44.000 millones, y su desarrollo acelerado en Macao y Hong Kong, con 36.000 millones cada uno (como reflejo del crecimiento acelerado del turismo chino). A manera de referencia, podemos señalar que México califica como un importante destino, con ingresos por el orden de USD 30.000 millones promedio en los últimos años.

Las proyecciones a horizonte 2030 de la UNWTO permiten observar los importantes cambios estructurales que se darán en el sector:

- Los arribos seguirán presentando un importante dinamismo, con una tasa anual de crecimiento del 3,3% anual, para llegar a 1.800 millones de arribos en 2030.
- Las tendencias ya analizadas de crecimiento de las clases medias en los países emergentes se traducirán en un crecimiento anual del 4,4%, que duplicará a la tasa de 2,2% de los países desarrollados.
- Como resultado de estas diferencias en las tasas de crecimiento, observaremos un cambio fundamental en la estructura del mercado mundial de turismo: los destinos de países emergentes llegarán a representar el 57% del mercado total en 2030, (en comparación con el 30% que representaban en 1980). Los de países desarrollados, el 43% *versus* el 70% en 1980.

La participación de las regiones también presentará cambios significativos:

- Asia Pacífico, que crecerá al 4,9% anual (la mayor tasa de crecimiento), llegará a representar el 30% del mercado mundial.
- Mercados "nuevos" como Medio Oriente y África aumentarán su participación.
- Los mercados tradicionales irán perdiendo participación: Europa caerá del 51 al 41% y América del Norte del 16 al 14%.

Tras estudiar las principales tendencias globales, podemos enfocarnos ahora en América Latina. En el Cuadro 6 también podemos observar la presencia relativa de la región, que se debe analizar en cuatro "mercados diferenciados":

- México, que aparece en las estadísticas de la UNWTO dentro de América del Norte, presenta un desempeño interesante, con

ingresos por turismo cercanos a USD 29.000 millones. El mercado mexicano es muy dependiente de los flujos provenientes de Estados Unidos y Canadá, a la vez que presenta una alta correlación con el ciclo económico de estos países.

- El Caribe tiene una participación del orden del 2%, lo que genera flujos de USD 27.000 millones, que representan en estos países la principal actividad de exportación. El promedio de gasto, con USD 1.210 diarios, es superior a la media mundial.
- América Central, con una participación del 0,8% mundial, genera ingresos por

USD 10.000 millones, con un gasto promedio de 1.060 dólares diarios, cercano a la media mundial.

- América del Sur genera 2,5% de los arribos y 2,1% de los ingresos, con un valor cercano a USD 26.000 millones y un gasto promedio de USD 900 diarios, muy inferior al promedio mundial.

América Latina, ya hemos dicho, debe analizarse sobre la base de cuatro mercados de comportamiento diferenciado. El Cuadro 7 nos permite observar los desempeños de estos mercados y sus principales países desde 2008 a 2014:

Cuadro 7. Participación de mercado (en porcentajes del total mundial)

	Llegada de turistas		Ingresos por turismo	
	2008	2014	2008	2014
Total Américas (Incluyendo EEUU y Canadá)	16,9	15,9	20,0	21,9
América Latina	7,9	7,9	6,9	6,37
Los 10 principales países de la región:				
México	2,46	2,56	1,56	1,3
Brasil	0,54	0,53	0,67	0,55
Argentina	0,51	0,52	0,54	0,37
Rep. Dominicana	0,43	0,45	0,48	0,45
Chile	0,29	0,32	0,20	0,18
Puerto Rico	0,40	0,28	0,41	0,27
Perú	0,22	0,28	0,23	0,24
Cuba	0,25	0,26	0,26	0,19
Uruguay	0,21	0,24	0,12	0,14
Colombia	0,24	0,22	0,22	0,31
Participación acumulados 10 puestos (%)	71,6		58,0	

Fuente: UCWTO, Tourism Highlights 2008 a 2015. Análisis del autor.

- América Latina, considerada como la sumatoria de los cuatro mercados analizados, mantiene una participación estable del 7,9% del mercado mundial, un comportamiento que contrasta con el dinamismo ya analizado de los mercados asiáticos. Asimismo, la participación de mercado medida por los ingresos ha caído en este período y representa el 6,3% del total mundial.
- Diez países de la región representan el 71,6% de los arribos totales y el 58% de los ingresos.
- Algunos países presentan una mejora en sus participaciones de mercado (México, Argentina, República Dominicana, Chile, Perú, Cuba y Uruguay), pero sólo tres (Perú, Uruguay y Colombia) han podido aumentar su participación medida por los ingresos generados.

Este análisis nos permiten esbozar un diagnóstico con luces y sombras: América Latina tiene una participación baja en el mercado mundial. El turismo es una actividad importante para algunos mercados y se pueden observar signos positivos de desarrollo en México, Costa Rica, Perú, Chile y Colombia. En el Caribe se observan situaciones contrastantes en la evolución de la competitividad y de desempeño de mercado. En América del Sur se aprecia un rol no muy dinámico en países como Argentina y Brasil que tienen desempeños inferiores a su potencial, si los comparamos con destinos comparables como Australia, Nueva Zelanda e incluso Sudáfrica hasta hace unos años.

En el Caribe se observan situaciones contrastantes en la evolución de la competitividad y de desempeño de mercado.

Si combinamos este diagnóstico con las tendencias hacia 2030 presentadas anteriormente, que señalan una pérdida adicional de participación en el mercado mundial, incluso en un contexto de dinamismo de los países emergentes, podemos afirmar que el turismo puede ofrecer una oportunidad significativa de crecimiento en América Latina. Sin embargo, la mayoría de los países deberá mejorar sustancialmente la calidad de su oferta (incluyendo la infraestructura) para poder capitalizar este potencial y no seguir perdiendo presencia en el mercado mundial.

Con el fin de ofrecer una estimación de la oportunidad para la región, hemos trabajado sobre la base de las proyecciones de la UNWTO. Los análisis que se reflejan en los **Cuadros 8 y 9** permiten presentar las siguientes conclusiones sobre su interesante potencial:

Cuadro 8. Proyecciones de arribos y participación de mercado, 2010-2030

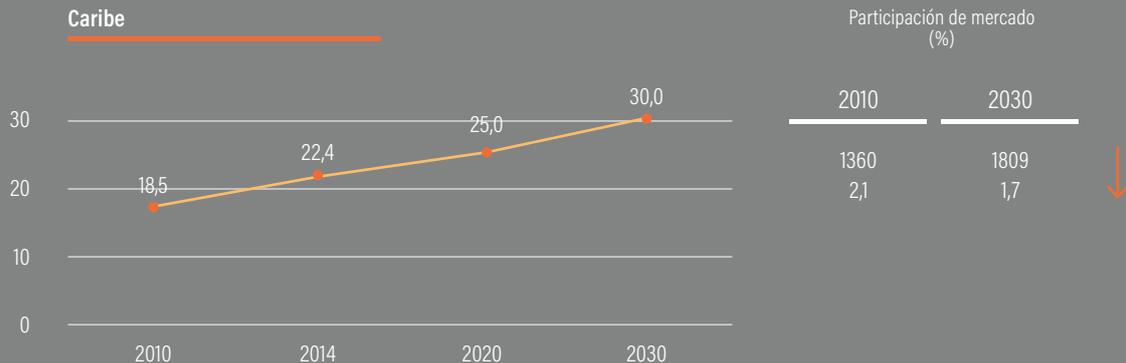
	Arribos (millones)			Tasa de crecimiento/ Año 2010-2030	Participación de mercado (%)	
	2010	2020	2030		2010	2030
América del Norte	98,2	120	138	1,7	10,4	7,6 ↓
Caribe	20,1	25	30	2,0	2,1	1,7 ↓
América Central	7,9	14	22	5,2	0,8	1,2 ↑
América del Sur	29,6	40	58	4,6	2,5	3,2 ↑
Asia Pacífico	204	355	535	4,9	21,7	29,6 ↑
Europa	475	620	744	2,3	50,6	41,1 ↓
Medio Oriente	62	101	149	4,6	6,5	8,2 ↑

Fuente: UNWTO, Tourism Highlights, 2015.

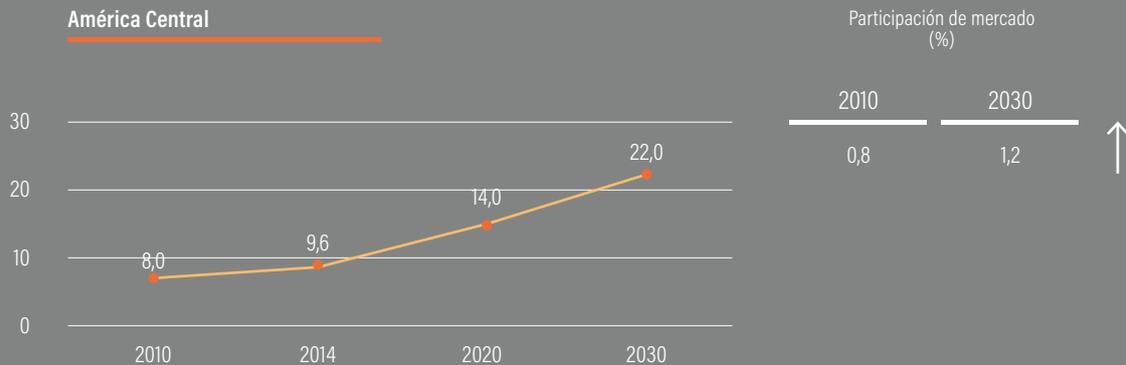
Cuadro 9. La oportunidad para América Latina. Arribos y participación de mercado.

Arribos (millones)

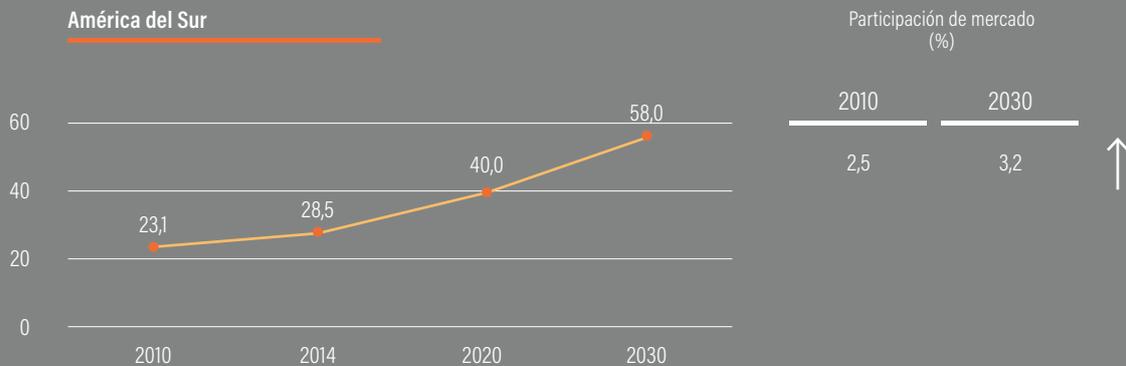
Caribe



América Central



América del Sur



Fuente: WTO, 2010, 2015.

- En el Caribe, aun adoptando la caída de participación de 2,1 a 1,7% presentada por la UNWTO, se pasaría de 18,5 a 30 millones de arribos, lo que representa un crecimiento importante para estas economías pequeñas.
 - En América Central se pasaría de 8 millones a 22 millones de arribos.
 - En América del Sur, que podría aumentar su participación de mercado del 2,5 al 3,2%, se pasaría de 23 a 58 millones de arribos.
- Estas proyecciones se han combinado con los valores promedio de gastos, a fin de poder brindar una estimación del potencial de ingresos adicionales. Los resultados permiten visualizar una oportunidad importante:
- En el Caribe se podría llegar a generar USD 9.000 millones de ingresos adicionales. Si estos países logran mejorar su competitividad y mantener su participación de mercado actual, el crecimiento sería de USD 11.000 millones.
 - En América Central se podrían generar USD 13.000 millones de ingresos adicionales, con el incentivo adicional de que cada 10% de mejora de la participación de mercado representa una ganancia de USD 1.700 millones.
 - En América del Sur se podrían generar USD 26.000 millones adicionales. Cada 10% de mejora de la participación significa un ingreso adicional de USD 2.600 millones.

América Latina ha tenido un desempeño moderado en las últimas décadas y está lejos de realizar su potencial



Un ejercicio adicional que reviste interés es el del potencial de creación de empleos directos en el sector. Tomando como punto de partida los valores de 2014, presentados en el Cuadro 10, y considerando dos escenarios alternativos de productividad (medida como ingresos generados por empleado en el sector), en los que el primero supone una productividad estable y el segundo una productividad que mejora en el 20% para el período 2014-2013, podemos estimar crecimientos del empleo en el Caribe del 33% (a productividad constante) y del 10% (con una mejora de productividad del 20%). Para América Central, los potenciales de crecimiento de empleo son significativos: 150 y 125% según los escenarios. Para América del Sur, los potenciales crecimientos son del 100 y 80%.

En resumen, podemos señalar que el mercado mundial de turismo va a presentar un comportamiento altamente dinámico en las próximas décadas, con un desplazamiento hacia los países emergentes. América Latina ha tenido un desempeño moderado en las últimas décadas y está lejos de realizar su potencial. Las tendencias parecen ir en contra de la región, por lo que será necesario adoptar estrategias de desarrollo del sector para mejorar su competitividad.

Existen necesidades diferenciadas o localizadas de infraestructura para atender al turismo Internacional.

Los análisis presentados permiten confirmar que el potencial de generación de divisas y de empleos, si se adoptan estas estrategias activas de desarrollo, puede ser importante. En el próximo capítulo analizaremos escenarios alternativos del desarrollo estratégico del sector y propondremos algunos elementos para el desarrollo de sus agendas estratégicas, manteniendo un foco especial sobre el rol que debería jugar la infraestructura.

Cuadro 10. La oportunidad para América Latina.
Escenarios de evolución de ingresos por turismo, 2010-2030

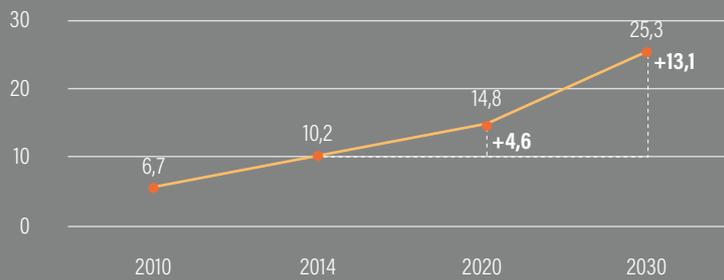
Ingresos por turismo (en millones de USD)

Caribe



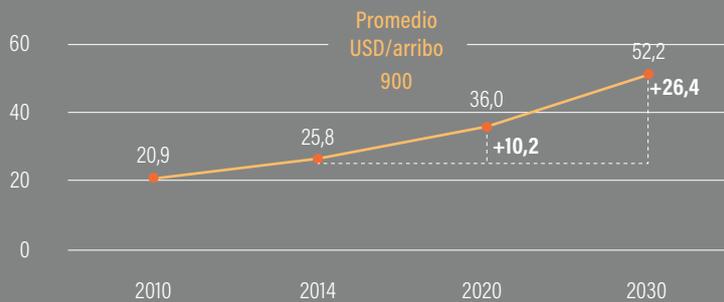
+ 9 billones de USD a 2030
 (11 billones de USD, si defiende participación de mercado de 2010)

América Central



+ 13 billones de USD a 2030
 (1,7 billones por cada 10% de aumento de participación)

América del Sur



+ 26,4 billones de USD a 2030
 (2,6 billones por cada 10% de aumento de participación)

Fuente: WTO, análisis del autor.

04

Propuestas para
una agenda
estratégica de
desarrollo del sector
turismo: **el rol
determinante de la
infraestructura**

En los capítulos anteriores hemos analizado las tendencias globales del mercado de turismo y sus servicios asociados, señalando las oportunidades, pero también las amenazas que estas tendencias representan para América Latina. De igual forma, hemos ofrecido un dimensionamiento preliminar del impacto en materia de generación de ingresos en divisas y de empleos que los países de la región podrían lograr si adoptan estrategias proactivas de mejora de su oferta y competitividad en el sector.

Para poder reflexionar sobre la importancia que reviste la infraestructura en la mejora de la oferta y la competitividad en el sector, debemos partir de dos postulados que nos parecen fundamentales:

- En primer lugar, que el turismo doméstico es en general más importante que el turismo internacional, salvo en economías muy pequeñas. El desarrollo de un mercado turístico doméstico es una palanca clave de desarrollo económico que, además, fortalece el atractivo para el turismo internacional de mayor valor.
- En segundo lugar, que la infraestructura para el turismo coincide, en su mayor parte, con la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades económicas y el movimiento de los ciudadanos del país. Existen necesidades diferenciadas o localizadas de infraestructura para atender al turismo Internacional, pero son casos específicos que deberían presentar una buena conexión con la infraestructura general del país para maximizar las oportunidades de desarrollo del sector turístico.

Respecto al primer postulado, acerca de la importancia decisiva del sector de turismo doméstico como palanca de desarrollo, cabe destacar que en la mayoría de los

grandes mercados turísticos, el turismo interno es igual o mayor en volumen al turismo entrante.

El turismo es considerado una actividad de alto valor para la economía y la mayoría de los gobiernos lo promueven como una herramienta clave para el desarrollo económico. Cabe destacar el caso de China, que en su reciente 13ro Plan Quinquenal (China, 2015) incluye al desarrollo del turismo doméstico como una de las actividades clave para avanzar en la reorientación de su economía hacia un mayor consumo de servicios y de desarrollo del mercado doméstico. En este plan se reconoce que la infraestructura en su sentido amplio (incluyendo los servicios básicos de saneamiento y agua potable) será uno de los elementos clave a desarrollar.

La estrategia de Nueva Zelanda para el desarrollo del turismo –ya mencionada– parte de afirmar que el desarrollo de un sector turístico doméstico significativo tiene efectos claros sobre la atraktividad de un país para el turismo internacional:

- El desarrollo de nuevos destinos y ofertas que serán, asimismo, atractivas para turistas extranjeros.
- El desarrollo de las infraestructuras necesarias.
- La búsqueda de una estructura de demanda más estable a lo largo del año y no dependiente de los picos de demanda internacional: esta ofrece así un vector para asegurar la viabilidad de proveedores y ofertas locales.
- La búsqueda de la generación de una cultura de servicio y calidad en la prestación de servicios.

El segundo postulado pone el énfasis en el hecho de que la infraestructura que utilizarán los turistas internacionales es, en gran parte, la que emplean los ciudadanos en su vida cotidiana. Una infraestructura de calidad contribuye a la consolidación de una sociedad equitativa que, en general, será más atractiva para los extranjeros.

Varios países emergentes han puesto el acento en el desarrollo de "enclaves", con infraestructuras dedicadas que buscan garantizar una entrada/salida cómoda y segura, pero que no aseguran una adecuada conectividad con el resto del país. La experiencia demuestra que, en general, estas ofertas de enclave encuentran límites a su desarrollo y no generan la formación de un mercado ampliado de turismo. Al mismo tiempo, tienden a estancarse en ofertas de bajo costo, con pocos efectos multiplicadores.

Las tendencias modernas en materia de desarrollo de infraestructura para el turismo ponen el énfasis en el desarrollo de una infraestructura de calidad a lo largo del territorio, que permita generar ofertas más amplias, ligadas a las nuevas demandas: turismo de patrimonio, cultural, ecológico, de aventura, etc.

Para poder analizar con más profundidad la fuerte correlación entre la estrategia de turismo y las necesidades generales de

Una infraestructura de calidad contribuye a la consolidación de una sociedad equitativa.

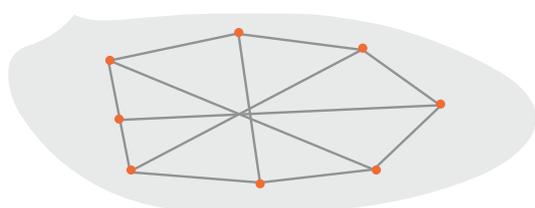
infraestructura de la economía, analizaremos cómo tres modelos de desarrollo turístico que se observan en la realidad, y sobre los cuales hay experiencia acumulada, ofrecen potenciales de desarrollo inclusivo variables.

A los fines del análisis, trabajaremos sobre la base de tres modelos de desarrollo turístico con niveles crecientes de ambición, ilustrados en el Cuadro 11, que definiremos como:

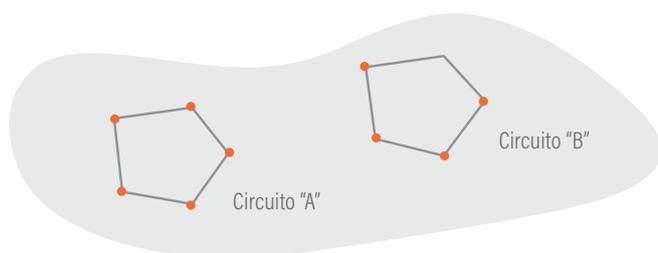
- El modelo de enclaves.
- El modelo de circuitos.
- El modelo de oferta amplia e inclusiva.

Cuadro 11. Tres modelos de desarrollo del sector turismo

3 El modelo de oferta amplia e inclusiva



2 El modelo de "circuitos" individuales



1 El modelo de enclave



En cada modelo analizamos la propuesta de valor a los turistas, los flujos que generan y las necesidades de infraestructura resultantes. De igual modo, proponemos algunas hipótesis no sólo sobre las contribuciones, sino también las limitaciones o inconvenientes que pueden generar a la economía del país o la región.

El modelo de enclaves, que se ilustra en el Cuadro 12, es en general el estadio inicial de desarrollo de una oferta turística, especialmente en localizaciones menos desarrolladas. Es el modelo representativo del desarrollo de la costa de España en su etapa inicial de desarrollo durante la década de los años 60, y el que se encuentra en la mayoría de los destinos de islas o zonas específicas en el Caribe y en Asia.

En este modelo, la propuesta de valor es relativamente simple y muy focalizada:

- Territorios pequeños con una oferta atractiva: mar, montañas, sitios históricos y ciudades.
- Estos sitios están poco comunicados con el resto del territorio. Tienen acceso fácil, vía aeropuertos o puertos.
- La propuesta: lugares hermosos y tranquilos para vacaciones, con objetivos limitados. La oferta fuera del enclave es reducida e implica aceptar niveles de servicio, seguridad, etc., muy variables.

De este modo, se generan flujos muy concentrados geográficamente y de poca diversidad. Se puede atraer turismo internacional y, de acuerdo con el nivel de desarrollo de las zonas circundantes, flujos de turismo doméstico. La oferta está muy concentrada en algunas prestaciones específicas como playa, entretenimiento y recorridos turísticos limitados.

Cuadro 12. El modelo de enclaves



La infraestructura requerida tiene un objetivo claro y limitado: poder facilitar movimientos significativos de turistas, con velocidad y calidad de servicio (a veces muy variable). Son necesarios buenos aeropuertos o terminales para cruceros, así como conexiones viales entre estos puntos de entrada y los complejos turísticos del enclave. Se debe ofrecer seguridad y salud, de acuerdo con las demandas de los turistas (que en general exceden ampliamente las de los habitantes locales y son muy difíciles de asegurar). Recientemente, ha ido creciendo también la demanda de TIC y conectividad, para atender a clientes que llegan con estilos de consumo de países más desarrollados.

El modelo de enclave tiene generalmente un impacto significativo sobre su zona de influencia natural, pero este encuentra una serie de obstáculos a su difusión:

- Ingresos y empleos dentro del enclave.
- Inversiones privadas/extranjeras muy focalizadas.
- Poco "derrame" al resto del territorio.
- Imagen posiblemente buena del enclave, pero difícil de ampliar/mejorar.
- Poco impacto sobre la imagen / atractividad del territorio

En resumen, el modelo de enclave, si bien ofrece una oportunidad para el desarrollo inicial de un sector turístico, genera el riesgo de una focalización espacial excesiva, con límites a su desarrollo y, como se ha observado en algunos de los casos mencionados, un turismo de baja calidad, con problemas crecientes de sustentabilidad y dificultades para poder encarar una migración hacia una oferta de mayor calidad. Este modelo presenta, finalmente, un balance

La oferta está muy concentrada en algunas prestaciones específicas como playa, entretenimiento y recorridos turísticos limitados.

discutible y genera así mismo fuertes dificultades para su expansión cualitativa:

- Fuertes demandas de infraestructura, superiores al promedio del territorio.
- La dificultad para entregar un nivel de calidad de servicio muy superior al promedio del territorio.
- Generalmente, una imagen fijada de bajo valor agregado, difícil de ampliar/mejorar.
- El síndrome de "extraterritorialidad".
- Una sustentabilidad discutible y, en algunos casos, un impacto negativo a mediano plazo.

La experiencia de los países que han iniciado su desarrollo turístico a partir de la creación de uno o varios enclaves, y las evaluaciones y cuestionamientos que han generado, así como la ambición de ir mejorando la posición competitiva y el atractivo del país o la región, han propiciado al desarrollo de un conjunto de estrategias que podríamos agrupar bajo la denominación común de **modelo de Circuitos**. (Cuadro 13).

Cuadro 13. El modelo de circuitos





La propuesta de valor de este modelo es más ambiciosa. Se puede resumir así:

- Se busca una evolución y ampliación de la oferta del enclave, en general a partir de la experiencia y las capacidades instaladas en él.
- Se diseñan circuitos organizados alrededor de temas: naturaleza, ecología, cultura, gastronomía, etc.
- Estos circuitos parten, en los casos de mejores prácticas, de un análisis detallado de las motivaciones de diferentes segmentos de consumidores (como ya hemos ilustrado con los casos de Noruega y España).
- Las estrategias de *marketing* se organizan alrededor de un mensaje integrador de la propuesta de valor del país o la región. Así mismo, se declinan en planes específicos para abordar cada segmento objetivo.

Los impactos de estas estrategias, que son de implementación más exigente, suelen ser favorables e implican una mejora cualitativa respecto al modelo de enclaves: se obtienen volúmenes mayores y más diferenciados de clientes, aumentan los gastos promedio (por mayor duración de las estadías o por acceso a segmentos con mayor capacidad de gasto), y se pueden generar más empleos, generalmente con mayor nivel de capacitación. Como hemos señalado anteriormente, se abren así oportunidades de desarrollo empresarial más amplias, al consolidar una nueva etapa de valor agregado con "organizadores de circuitos o paquetes" que requieren un nivel mayor de sofisticación empresarial.

Sin embargo, la implementación exitosa de una estrategia de varios circuitos diferenciados, plantea necesidades crecientes de infraestructura en su sentido "*hard*", pero también "*soft*", de coordinación y aseguramiento de

niveles de calidad homogéneos en las experiencias de los clientes. Para ello es necesario el desarrollo de:

- Infraestructura –vial, ferroviaria y aérea– que posibilite cada uno de los circuitos. Esto significa no sólo aprovechar la infraestructura existente, sino trabajar en un nuevo modelo conceptual de “circuito”, que garantiza la homogeneidad de calidad, la señalización, los servicios de apoyo, etc., que se traduzcan en una buena experiencia del cliente.
- Se debe asegurar la conectividad física y de TIC no sólo en cada circuito, sino también entre estos (para superar así el típico problema de tener que pasar por la capital o nodo principal al ir de un circuito al otro).
- Se deben asegurar hoteles y servicios de calidad homogénea, no sólo en todo el circuito, sino también entre estos.
- En general, se debe asegurar mayor cobertura de seguridad y salud, etc.
- Deben aparecer nuevas empresas, especializadas en la organización de la “experiencia circuito” y, en casos más avanzados, en la venta e integración de varios circuitos.

Los beneficios potenciales de la migración desde un modelo de enclaves a uno de circuitos se pueden resumir de la siguiente manera:

- Una imagen más amplia del país.
- Atractivo para diversos segmentos.
- Mayores posibilidades de compras de múltiples ofertas.
- Mayores ingresos.

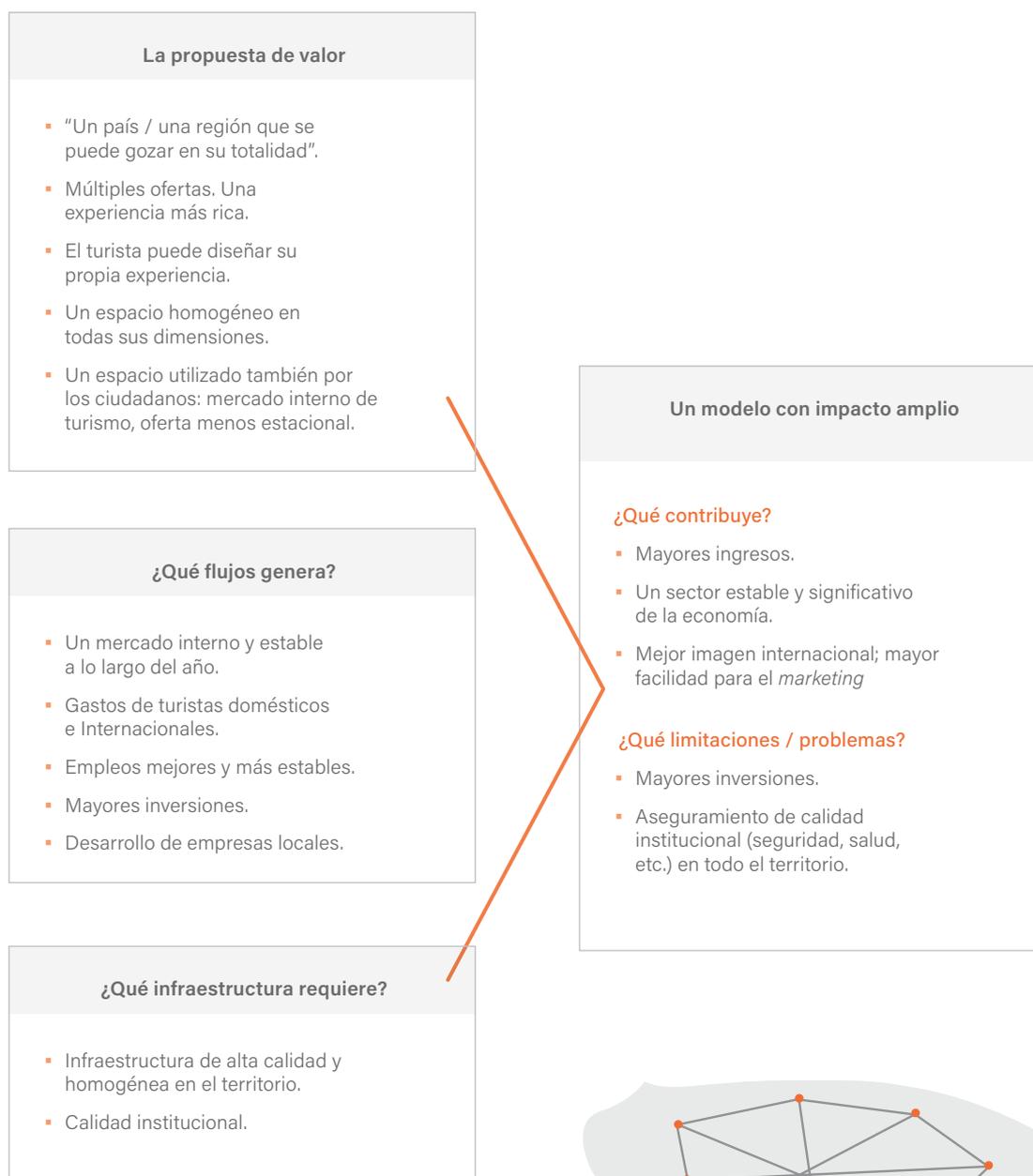
Se garantiza la homogeneidad de calidad, la señalización, los servicios de apoyo, etc., que se traduzcan en una buena experiencia del cliente.

- Más empleos de mayor especialización.
- Mayores oportunidades de desarrollo de empresas locales.

El tercer nivel de ambición se observa en países desarrollados, (por ejemplo, en los casos de Noruega y Nueva Zelanda que ya hemos mencionado), que buscan avanzar aún más sobre un nivel de desempeño ya alto, pero que se ve amenazado por las tendencias hacia mayores costos o la aparición de nuevos destinos con fuertes ambiciones competitivas.

Este modelo, que llamaremos **el modelo de oferta amplia e inclusiva**, (Cuadro 14) busca ofrecer una propuesta de valor, con una serie de experiencias de alta calidad en una sociedad de alta homogeneidad, en la que se llega a la casi desaparición de la diferenciación de los servicios utilizados por los habitantes y los turistas extranjeros: todos utilizan los mismos servicios y la misma infraestructura de alta calidad.

Cuadro 14. El modelo de oferta amplia e inclusiva



En resumen, se trata de la venta de una localización de alta calidad de vida, que sirve tanto a sus habitantes como a segmentos de niveles crecientes de otros países. En tal sentido, es interesante observar los flujos ascendentes de turistas chinos de altos ingresos hacia Australia y Nueva Zelanda (que también se traducen en compras de activos inmobiliarios o en educación para sus hijos, con la consiguiente ampliación de los beneficios), y la presencia progresiva de turistas árabes en Londres o visitantes de Europa Oriental en Milán (donde además se multiplica el efecto positivo a través de las compras de bienes de consumo de alta calidad y diseño). La propuesta de valor llega entonces a incluir elementos de alta diferenciación:

- Una imagen más amplia del país.
- Atractivo para diversos segmentos.
- Mayores posibilidades de compras de múltiples ofertas.
- Mayores ingresos.
- Empleos con mayor diversificación y calidad.
- Mayores oportunidades de desarrollo de empresas locales.

Como podemos imaginar, los niveles de exigencia de infraestructura y servicios son crecientes, en materia de dotación física, calidad de servicio y sofisticación en las prácticas de gerenciamiento.

En los impactos esperables observamos el nivel más alto de potencial de generación de una imagen del país/la región, y los desafíos

Es interesante observar los flujos ascendentes de turistas chinos de altos ingresos hacia Australia y Nueva Zelanda.

son asegurar una infraestructura y servicios de gran calidad, con una alta homogeneidad en el territorio. Estamos aquí en la frontera con los retos del desarrollo regional, ya que en todos los países, aún en los más prósperos, se pueden encontrar contrastes entre regiones más desarrolladas (como Madrid, Cataluña y el País Vasco en España) *versus* otras menos favorecidas, (como el sudeste y la costa este en Australia *versus* los territorios del norte).

Podemos entonces tratar de ilustrar de qué manera un país o una región al, al querer adoptar una oferta más diversificada y de mayor valor, y encarar la migración entre los tres modelos descritos, tal y como se presenta en el Cuadro 15, va generando demandas crecientes de infraestructura en cada uno de sus componentes. Ya no se puede hablar en términos genéricos de "transporte vial, TIC, salud y seguridad", sino de las características específicas de los servicios a ofrecer para apoyar la propuesta de valor en el sector turismo.

Cuadro 15. Modelos de desarrollo y necesidades de infraestructura: ejemplos representativos

	EL MODELO DE OFERTA AMPLIA E INCLUSIVA	EL MODELO DE "CIRCUITOS" INDIVIDUALES	EL MODELO DE ENCLAVE
Aérea/ portuaria	<ul style="list-style-type: none"> Red amplia de aeropuertos. Sevicios aéreos abundantes. Servicios <i>low-cost</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Red más densa de aeropuertos Un aeropuerto por circuito/ conexiones aéreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pocos aeropuertos. Pocos puertos. Terminales de cruceros. Conexiones aéreas al exterior.
Vial	<ul style="list-style-type: none"> Red amplia. Calidad homogénea. Servicios de transporte de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Red vial por circuitos. Servicios de transporte. Alquiler de autos. 	<ul style="list-style-type: none"> Caminos básicos/ internos. Transporte básico.
TICs	<ul style="list-style-type: none"> Red amplia. Calidad, precios adecuados.. Calidad para empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> TICs en el circuito. Conectividad entre circuitos. 	<ul style="list-style-type: none"> TICs en el enclave. Conexiones internacionales.
Otros factores clave	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de calidad para todos. Atención especial, pero no diferente, para los turistas. Cultura y calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad, salud, etc. Que permita movilidad individual. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad y saluden el enclave.

05

Conclusiones



En este trabajo hemos analizado las tendencias de desarrollo del sector turismo a escala global y evaluado cómo estas generarán oportunidades y desafíos para América Latina. Hemos descrito también el impacto sustancial que el turismo puede generar en materia de contribución al producto bruto, a los ingresos por divisas y a la generación de empleos de creciente calidad. De igual manera, hemos observado como los países y, en algunos casos, sus regiones, compiten crecientemente en el mercado mundial, mediante la construcción de imágenes y propuestas de valor cada vez más diferenciadas y sofisticadas.

Hemos señalado, así mismo, que el turismo ofrece una oportunidad significativa para los países de América Latina, pero que las tendencias mundiales del mercado no los favorecen automáticamente. Estos deberán avanzar en la construcción de imágenes, oferta y competitividad para asegurar una participación adecuada en un mercado cada vez más exigente.

La infraestructura, como hemos visto, es un factor importante de la calidad de la oferta turística, pero no el único elemento

de competitividad. Por tal razón, debe encararse en una visión amplia e integrada con otros servicios o componentes de calidad institucional. Los tres modelos mencionados plantean necesidades crecientes en materia de infraestructura, pero también de integración con otros servicios, de mayores capacidades de prestación y gestión empresarial.

En resumen, la infraestructura, tal como hemos señalado en estudios anteriores de la serie IDEAL, (Barbero, 2014) es un factor de alta importancia pero que, a medida que avanzamos en nuestra ambición de desarrollo, requiere ser abordado en un modelo conceptual de planeamiento y de operación más complejo e integrado con otros servicios.

Pensamos que, ante la pregunta que dio origen a este estudio, al tratar de identificar cómo la infraestructura puede contribuir a la competitividad en turismo, podemos proponer que cada país y sus principales regiones aborden un proceso de planeamiento, desarrollo de ofertas y prestación de servicios orientados al turismo, que responda a las siguientes interrogantes:



- ¿Cuál es la visión de desarrollo del país o de la región? ¿Qué tipo de inserción se busca en la economía mundial?
- ¿Qué rol pueden jugar el turismo y otros servicios relacionados, como la cultura, la educación y los servicios inmobiliarios, en la construcción de esta visión de desarrollo?
- ¿Cuál es la presencia actual en los mercados de turismo y el nivel de competitividad de la oferta?
- ¿Cuál es el modelo predominante de oferta: ¿Es todavía el de **enclave**, estamos migrando hacia el de **circuitos**, o nos encontramos en la búsqueda de la construcción del **modelo amplio e inclusivo**? (Este análisis debe hacerse a escala regional, ya que la mayoría de los países presentan la convivencia de estos modelos y, en varios casos, deberá buscarse una mayor homogeneidad de la oferta a nivel nacional)
- ¿Cuál es el nivel realista de ambición para cada polo turístico y a qué segmentos del mercado mundial se orienta?
- ¿Cuál es el nivel actual de infraestructura en cada localización y sus niveles más urgentes de mejora para hacer frente a la evolución de la oferta?
- ¿Cómo asegurar que en el proceso de planeamiento de infraestructura y de desarrollo empresarial se puedan integrar las demandas específicas necesarias para fortalecer la propuesta de valor de servicios turísticos?
- ¿Cómo asegurar también la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo empresario para asegurar la oferta adecuada?
- Finalmente, cuando se ha avanzado en el desarrollo del sector, se deberá también apoyar la internacionalización de las empresas locales para construir un sector adicional con capacidad de competir regional o globalmente.

Si los países y las regiones de América Latina logran avanzar en la construcción de capacidades para resolver estas interrogantes, podremos ver en las próximas décadas como varios de ellos lograrán mejorar significativamente su competitividad en el sector turístico y, al mismo tiempo, defender o fortalecer su posición en un mercado altamente dinámico y con capacidad de crear múltiples efectos secundarios positivos para nuestras sociedades.

Referencias bibliográficas

Arabia Saudita (2016). *Visión 2030*, Reino de Arabia Saudita, Jeddah

Barbero, J. (2014). *Balanceando el rol del Estado y del mercado en la cadena de valor de la Infraestructura. IDEAL 2014*. Caracas: CAF.

China (2015). *The 13th Five-Year Plan, 2015*: Pekín.

Forteza, J. (2012). *El caso de los agronegocios. Infraestructura, capacidades e instituciones para progresar en las cadenas de valor internacionales. IDEAL 2012*. Caracas: CAF.

Forteza, J. (2013). *Fortalecer las capacidades logísticas y competir exitosamente en los mercados mundiales de servicios logísticos: imperativos y oportunidades para América Latina. IDEAL 2013*. Caracas: CAF.

Forteza, J. (2014). *Desarrollo empresarial en los mercados de infraestructura y servicios relacionados: oportunidades y agenda estratégica para América Latina. IDEAL 2014*. Caracas: CAF.

Guillén, M. y García-Canal, E. (2010). *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Guesquiere, H. (2007). *Singapore's Success*. Singapore: Thomson Editors.

Gobierno de España. (2012 y 2014). *Plan Nacional Integral de Turismo y Plan Estratégico de Marketing*, Madrid: Ministerio de Turismo.

Kharas, H. (2010). *The emerging Middle Class in Developing Countries*, Paris: OCDE.

Norway, Ministry of Tourism (2012). *Brand Platform for Norway as a Tourist Destination*, Oslo: Ministry of Tourism.

New Zealand (2010). *New Zealand Tourism Strategy 2015*, Wellington: Ministry of Tourism.

OMC. (2013, 2014). *International Trade Statistics. Trade in Commercial Services*, Ginebra: OMC.

OMC. (2013, 2014). *World Trade Report. Trends in International Trade*, Ginebra, OMC.

United Nations World Tourism Organization. (2008-2015). *Tourism highlights*, Ginebra: UNWTO

World Economic Forum, WEF. (2008-2015). *Travel and Tourism Competitiveness Report*. Ginebra: WEF.

The World Travel & Tourism Council. (2016). *Travel and Tourism Impact*. Londres: WTTC.

