

COMPETITIVIDAD DE LITUANIA COMO DESTINO: EL SEGMENTO DE TURISMO ESPAÑOL

Rudminaitė, Justina*

rudminaitė.j@gmail.com

Profesional del sector turístico en Lituania

Álamo-Vera, Francisca Rosa**

francisca.alamo@ulpgc.es

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Resumen

Lituania es un destino turístico relativamente joven y con un continuo crecimiento de turistas extranjeros durante los últimos años, pero los estudios sobre su sector turístico no abundan, lo que propicia un escaso conocimiento del destino. Particularmente, el mercado español es un segmento de turistas que no suelen elegir Lituania para sus viajes. El trabajo que aquí se presenta incluye un amplio conjunto de variables de diferente naturaleza que permiten comprender las bases de competitividad del destino, las influencias del entorno y la formulación de las estrategias clave para la mejora de su competitividad frente a destinos rivales. En este estudio se han utilizado fuentes primarias y secundarias, obteniéndose como principal conclusión la necesaria implicación efectiva y coordinada de los agentes públicos y privados en la proyección del destino, a fin de gestionar de modo eficaz y sostenible los importantes recursos heredados y creados de los que dispone para competir.

Abstract

Lithuania is a relatively new touristic destination that has continually grown in number of foreign tourists during the last years. However, studies about tourism of Lithuania are scarce, and therefore there is a lack of knowledge about this destination. Specifically, Spanish market is a segment of tourists which usually do not choose Lithuania for their trips. This study includes a wide set of different variables that enable the understanding of the bases of competitiveness of Lithuania as a touristic destination, the influences from the external environment and the key strategies to improve its competitiveness in relation to rival destinations. Primary and secondary information sources were used to carry out the study. As the main conclusion, the need for effective and coordinated participation of public and private stakeholders in the projection of the destination can be highlighted. Also, the destination should effectively and sustainably manage the inherited or created resources there located.

Palabras clave: competitividad de destinos, diamante nacional, estrategia turística, Lituania, turismo español.

Keywords: destination competitiveness, national diamond, tourism strategy, Lithuania, Spanish tourism.

*Justina Rudminaitė: Licenciada en Geografía en la Universidad Pedagógica de Vilnius y Máster en Dirección y Planificación del Turismo por la ULPGC. Guía turística y acompañante de viaje para turistas españoles en los Países Bálticos.

**Francisca Rosa Álamo Vera: Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales por la ULPGC y Profesora Titular de Universidad. Desarrolla su actividad docente e investigadora en el campo de la Dirección Estratégica aplicada a empresas, sector público y territorios.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector que cada vez crea más beneficios económicos y sociales a los países que basan su economía, total o parcialmente, en esta industria. De este modo, nace una competencia internacional entre destinos turísticos que buscan atraer un mayor número de visitantes, de diferentes mercados emisores y para productos turísticos de distinta naturaleza (sol y playa, rural, golf, negocios...). Por lo tanto, la posición competitiva en el mercado turístico mundial es un factor clave para que un país pueda beneficiarse del sector del turismo, siendo la competitividad especialmente importante cuando se pugna por aumentar la cuota de mercado (Gomezelj y Mihalič, 2008). Y con todo ello la competitividad de destinos turísticos se ha convertido en un área de estudio de creciente interés entre los investigadores del campo del turismo (e.g., Enright y Newton, 2004).

Para la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2007, p. 1), “Un destino turístico local es un espacio físico en el que un turista pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos en un viaje de ida y vuelta de un día. [...] Los destinos pueden ser de cualquier escala, desde un país [...] a una región [...] o isla [...], un pueblo, ciudad, o un centro delimitado (e.g. Center Parc o Disneyland)”. Con esta definición se pone de manifiesto la connotación territorial del concepto de destino turístico, motivo por el cual en este trabajo se abordará el estudio del destino desde un enfoque de competitividad internacional de los territorios para sectores económicos específicos. La aplicabilidad de la estrategia como campo de estudio no queda restringida, pues, al análisis de la ventaja competitiva del negocio, sino que podría ser usada para el estudio de otras unidades económicas, como puede ser el caso de los países, regiones y ciudades, en definitiva, para investigar la competitividad territorial (e.g., Rolínek y Řehoř, 2008). Así, en línea con lo que se sugiere en la literatura, se pueden distinguir cinco niveles de análisis en los estudios sobre competitividad, a saber, ventaja-país, ventaja-industria o negocio, ventaja-territorio, ventaja-producto y ventaja-empresa (e.g., Camisón, 1998), enmarcándose el presente trabajo en el análisis de las bases de competitividad de un binomio industria-territorio, en nuestro caso el sector turístico en su faceta de destino.

Desde las nociones de competitividad de los países sustentadas en las teorías del comercio internacional se han planteado diferentes enfoques para abordar el concepto de competitividad territorial. A principios de la década de los noventa, el concepto encuentra un sólido aval en el libro de Michael Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, donde afirmó que la competitividad de una nación depende, en gran medida, de su capacidad para innovar -en sectores industriales clave- con el fin de alcanzar una posición ventajosa frente a otras naciones. Ello realza la importancia del papel de los territorios, ya que indica que la ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso localizado. En el contexto de los destinos turísticos, Gomezelj y Mihalič (2008:294) sostienen que “En un mercado cada vez más saturado, la tarea fundamental de la dirección del destino es comprender cómo se puede mejorar y sostener la competitividad de un destino turístico.

Por tanto, existe una fuerte necesidad de identificar y explorar las (des)ventajas competitivas y analizar la posición competitiva real”.

Paralelamente, la medida de la competitividad territorial -y de los factores que la determinan- asume una importancia clave en los círculos gubernamentales, con el objetivo de elaborar políticas que promuevan las fuentes que impulsen el desarrollo socioeconómico de los territorios. En consecuencia, se han propuesto algunos modelos que permiten medir la competitividad en distintos ámbitos territoriales, siendo un elemento común de todos ellos que la abordan como un concepto complejo que es necesario descomponer en varios elementos más manejables (*e.g.*, Deas y Giordano, 2001; Farrell, Thirion y Soto, 1999; Huggins, 2003; Martin, 2003; Porter, 1990).

Con estos antecedentes, en este trabajo se plantea como objetivo estudiar las bases de competitividad de Lituania como destino turístico, haciendo mención al segmento del turismo español en particular. En definitiva, conocer si: *¿Tiene Lituania factores sobre los que competir como destino turístico?* El país y el segmento español fueron elegidos por diferentes razones:

- El turismo es un sector relativamente joven en Lituania, aunque en continua expansión.
- Las instituciones oficiales y el sector privado carecen de suficiente experiencia para formar una política propia de desarrollo del turismo.
- La situación actual de la competitividad del destino a nivel mundial y a nivel de sus empresas turísticas es positiva. Según el informe anual del Foro Económico Mundial de la Competitividad en los Viajes y Turismo, Lituania ocupó el 49 puesto entre los 140 países que participaron en el año 2013. Es destacable que el destino turístico ha mejorado su posicionamiento en 6 puestos en comparación con el año 2011.
- Lituania tiene una amplia base de recursos y capacidades sobre los que sustentar ventajas competitivas como destino turístico.
- No es un destino muy conocido ni preferido por los turistas; en realidad, la mayoría de los extranjeros lo único que sabe es que el país era miembro de la Unión Soviética. Por lo tanto, existe un amplio mercado potencial al que optar, y dentro de él hallamos el turismo español, que sigue siendo auxiliar básicamente debido a la lejanía. En cualquier caso, cada año vienen más turistas de procedencia española al destino y es un segmento potente porque el gasto turístico en el país es superior a la media y buscan experiencias no solamente en las ciudades principales, sino también en el resto del territorio.

Y para dar cumplimiento a este objetivo general, además de esta sección de Introducción, el presente trabajo de investigación se estructura en los siguientes apartados: estudio del concepto de competitividad territorial y explicación de los orígenes y fundamentos del modelo del diamante de competitividad, que constituye la base metodológica del desarrollo empírico de este estudio; se presenta una metodología integradora para el análisis y formulación de estrategias, y se describen los detalles metodológicos del estudio; se explican las principales fortalezas y debilidades derivadas de la aplicación del modelo del diamante de competitividad a Lituania como destino turístico, conjuntamente con las principales oportunidades y amenazas del macroentorno que le pueden influir favorable o

desfavorablemente; se plantea una formulación estratégica orientada al desarrollo competitivo del sector frente a destinos rivales; y, finalmente, se extraen las conclusiones más relevantes del estudio. Y todo ello particularizando para el segmento del turismo español siempre y cuando ha existido información disponible.

2. LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS: UN ENFOQUE INDUSTRIA-TERRITORIO

El origen de los estudios de la competitividad de un país y los factores que la determinan data del siglo XVI, cuando se trataba de explicar por qué unos países eran más ricos y tenían más éxito económico que otros. Estas primeras teorías que se aproximan a la idea de competitividad territorial son las denominadas, generalmente, como teorías del comercio internacional, las cuales se iniciaron con los postulados de Adam Smith sobre la noción de ventajas absolutas, se fortalecieron con las ideas de Ricardo sobre las ventajas comparativas y se ampliaron con el modelo de Heckscher-Ohlin (Heckscher, 1949; Ohlin, 1933). En conjunto, todas esas teorías entienden la competitividad como la capacidad del país para exportar. Según Misiunas (2009), los mercantilistas pensaban que el país que tiene éxito es el que tiene acumulada mucha riqueza, de modo que los países competitivos son los que más exportan en comparación con sus importaciones.

Sobre estos fundamentos, se va generando un vasto cuerpo de literatura, en ocasiones controvertido, que apunta a que los territorios son una importante fuente de ventaja competitiva (*e.g.*, Asheim, 1996; Becattini, Bellandi, Ottati y Sforzi, 2003; Cainelli, Iacobucci y Morganti, 2006; Camagni, 1991; Chung y Kalnins, 2001; Cooke, 2001; Schmitz, 1999), y donde se destaca la importancia de las externalidades propias del territorio para el mantenimiento de la competitividad de sus empresas que cruza las fronteras de estas. Sin embargo, si bien en el ámbito macroeconómico existe un acuerdo razonable respecto a la comprensión y definición del concepto de competitividad de un país, no ocurre lo mismo para el concepto de competitividad territorial cuando se centra en una industria específica. Aquí el debate en torno al concepto de competitividad territorial y las variables para su estudio sigue estando abierto, presentándose como un interesante tema de estudio desde el punto de vista teórico y conceptual (*e.g.*, Flores Ruiz, 2010; Martin, 2003).

La complejidad del concepto de competitividad territorial, que conduce a una falta de consenso sobre su definición y medida, está enraizada en la diversidad de perspectivas desde las cuales se puede abordar su estudio (*e.g.*, Porter, 1990). Scott y Lodge (1985) relacionan la naturaleza abstracta de este concepto no solo con su naturaleza multidimensional, sino también con su carácter relativo, pues no se puede afrontar la evaluación de la competitividad si no es en comparación con “algo” superior. Así, en el caso de una nación, los modelos existentes se centran en reducir la competitividad a un índice (*e.g.*, la productividad aproximada a través del PIB), como lo hacen anualmente el World Economic Forum o el Institute for Management Development. Existen críticas a

estos planteamientos comparativos entre países (y regiones) a través de índices generalizados y de naturaleza predominantemente económica.

En síntesis, en la literatura más reciente pueden distinguirse al menos dos enfoques conceptuales básicos para la competitividad territorial. El primero de ellos, auspiciado por Krugman (1990), relaciona el concepto con la ventaja comparativa entre territorios, utilizando como indicador básico la productividad, por lo que esta determina en buena medida el crecimiento en los niveles de vida de la población. Este enfoque se alinea con la concepción clásica de Ricardo y rescata el concepto de ventaja comparativa, considerando la productividad relativa del trabajo y abandonando las diferencias en dotaciones de recursos naturales como factor del intercambio comercial, concibiendo la competitividad territorial como un agregado de la productividad de las empresas concentradas en ese territorio. El segundo enfoque se sustenta en la premisa de que las teorías del comercio internacional no explican suficientemente la competitividad de las naciones, y es este el que centra el debate de la competitividad territorial tal y como actualmente lo entendemos. El autor más representativo de este enfoque es Porter (1990), que adapta su concepto de ventaja competitiva de la empresa al análisis de la posición competitiva de los países, y afirma que el nuevo paradigma de la ventaja competitiva sustituye a la teoría ricardiana de las ventajas comparativas en comercio.

Porter (1990) sostiene que la prosperidad de un territorio depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas, centrandó su estudio en identificar las raíces de la competitividad internacional de una industria específica localizada en un determinado país. De acuerdo con este autor, en un mundo globalizado las ventajas comparativas pueden ser fácilmente copiadas y mejoradas por los países competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de las empresas (*cluster*) para innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios, siendo más relevantes las condiciones dinámicas (recursos creados) que influyen en la innovación y mejora que los propios recursos disponibles en el país (recursos heredados). En esta línea, Gallardo *et al.* (2011) sostienen que el territorio *per se* es un activo estratégico clave para lograr la competitividad, y añaden que es necesario crear capacidades para explotar los recursos que ofrece el territorio. Por su parte, Colletis-Wahl y Pecqueur (2001) consideran que no solo los recursos activos son importantes, sino también los latentes, puesto que estos podrían revelar nuevos nichos de actividad productiva endógena en el territorio que fortalezca su proceso de innovación.

En su estudio, Porter (1990) intenta responder por qué determinados sectores de ciertos países son capaces de innovar de modo coherente, buscan continuamente la mejora y la innovación -perfeccionando así las fuentes de su ventaja competitiva-, y son capaces de superar las barreras naturales al cambio. La respuesta a estos interrogantes se hallan en cuatro atributos de un territorio que influyen sobre las ventajas competitivas de las empresas en sectores internacionalizados y configuran lo que se conoce como el modelo del *diamante nacional*: condiciones de los factores, condiciones de la demanda interior, sectores afines y auxiliares, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.

Además de estos cuatro vértices del diamante, Porter señala otros dos factores con influencia indirecta en la competitividad del territorio: casualidad y papel del gobierno. Estos seis elementos del diamante de competitividad se refuerzan entre sí y evolucionan con el paso del tiempo para fomentar la ventaja competitiva en un sector. El diamante es, por lo tanto, un sistema que se refuerza mutuamente, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de otros y no siempre es necesario que las ventajas se produzcan en todo el diamante para tener éxito. En conjunto, los principales elementos tractores de este sistema son dos factores, que están relacionados con la noción de *cluster*: la competencia interna, que promueve la innovación constante en los diferentes elementos; y la concentración o proximidad geográfica, que mejora y acelera la interacción de los cuatro elementos del diamante.

2.1 Competitividad de destinos turísticos: concepto y modelos

El concepto de competitividad territorial puede ser aplicado a un destino turístico, en la medida en que este responde tanto a la circunscripción a un territorio (el destino) y a una industria concreta (el turismo). La OMT (2001) concibe la competitividad de un destino como su capacidad para competir con éxito frente a sus principales rivales del mundo, generar un nivel de riqueza superior a la media y mantener esa situación a lo largo del tiempo con el mínimo coste social y ambiental, lo que se ha convertido en un reto cada vez más importante para los destinos turísticos. Este concepto de competitividad aparece vinculado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores radicados tanto en los niveles micro como macroeconómicos (Flores Ruiz, 2008).

Esta contextualización del turismo en un marco conceptual de competitividad territorial induce a afirmar que los destinos no solo deben competir a través de recursos naturales y con estrategias de precios, sino incorporando otros elementos de diferenciación en la respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes, como son la calidad de los servicios, la hospitalidad, la imagen, el respeto al medio ambiente, el desarrollo social de la población residente, la gestión responsable, la innovación y el aprendizaje continuo, la capacidad de obtener beneficios y mantenerlos en circunstancias cambiantes y otros factores no basados en el precio (*e.g.*, Fayos-Solá, 1991; Gomezelj y Mihalič, 2008).

Para Enright y Newton (2004, p. 778) “[...] un destino es competitivo si puede atraer y satisfacer a turistas potenciales y si esta competitividad está determinada tanto por factores específicos del turismo como por un conjunto más amplio de factores que influyen en los proveedores de servicios turísticos”. Sin embargo, es necesario distinguir entre atractivo y competitividad del destino¹. En esta línea, Cracolici y Nijkamp (2008) consideran que la competitividad de un destino turístico no se ha de limitar al estudio de atributos específicos de esa zona con base en las percepciones de los turistas -análisis del atractivo del destino (*e.g.*, Echtner y Ritchie, 1993; Gallarza, Saura y García, 2002; Hu y Ritchie, 1993; Kim,

¹ Para una revisión y discusión del concepto de atractivo del destino, véase Medina Muñoz y Medina Muñoz (2013).

1998)-, sino que se ha de incorporar un conjunto más amplio de factores ligados a la competitividad de las empresas tanto turísticas como no turísticas que intervienen finalmente en la superioridad del destino frente a sus competidores.

En la literatura existen muchos modelos planteados con objetivos diversos relacionados con el análisis y la medida de la competitividad de destinos turísticos. Los dos referentes clave en modelos de competitividad de destinos turísticos son el modelo de competitividad y sostenibilidad de destinos turísticos de Ritchie y Crouch (2003) y el modelo integrado de Dwyer y Kim (2003), ambos inspirados en el diamante nacional de Porter (1990) y contextualizados en el destino turístico como territorio e industria a estudiar a través de un conjunto de dimensiones y variables relacionadas mediante causas y efectos.

Crouch y Ritchie (1999) desarrollan inicialmente el conocido como *modelo de Calgary*, un marco conceptual de competitividad turística para un destino partiendo de la noción previa de atractivo del destino (*e.g.*, Echtner y Ritchie, 1993; Gallarza et al., 2002; Hu y Ritchie, 1993; Kim, 1998), que está fundamentado en la percepción del turista acerca de los recursos culturales, etnográficos, naturales, etc. de la zona. Siguiendo los supuestos del diamante de Porter (1990), Crouch y Ritchie (1999) afirman que la competitividad de un destino debe basarse no solo en los recursos de que dispone para determinar su participación en el mercado turístico, sino en cómo estos recursos son gestionados e integrados con diversas competencias y habilidades para crear ventajas competitivas. En 2003 estos autores revisan y amplían su modelo para incorporar la sostenibilidad del destino -además de nuevas dimensiones-, acuñando el *modelo de competitividad y sostenibilidad de destinos* (Ritchie y Crouch, 2003). Según la OMT (2005, en Ligeikienė y Vosyliūtė, 2013, p. 97), el turismo sostenible puede definirse como “[...] el turismo que considera plenamente los impactos económicos, sociales y medioambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el entorno y las comunidades anfitrionas”. Algunos trabajos de investigación previos ya incluían la sostenibilidad como un factor ineludible en la competitividad de un destino, como el modelo de Hassan (2000), que concibe la competitividad como la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que protejan sus recursos y, al mismo tiempo, mantener su posición competitiva entre destinos competidores, contemplando de modo explícito el compromiso del destino con su entorno como determinante de la competitividad.

El modelo de Ritchie y Crouch (2003) incorpora los conceptos de ventaja comparativa y competitiva a través de cinco determinantes clave que conducen a la competitividad y sostenibilidad del destino turístico: factores y recursos de apoyo; recursos y atractores clave; gestión del destino; política, planificación y desarrollo del destino; y determinantes de cualificación y amplificación. Además, identifica dos niveles de entorno diferentes que influyen en estos cinco factores determinantes. Esta incorporación explícita del entorno constituye un elemento diferenciador en el estudio de la competitividad de destinos turísticos. Estos dos niveles de entorno del destino son: (a) el microentorno, que se relaciona con los aspectos propios del entorno específico del destino turístico -agentes del

negocio turístico, mercados turísticos, destinos competidores, y el público o grupos de interés del destino-; y (b) el macroentorno, que recoge variables externas al microentorno que pueden ejercer influencia sobre el mismo -económicas, tecnológicas, ecológicas, político-legales, socioculturales y demográficas.

Algunas de las variables incorporadas por Ritchie y Crouch también se encuentran en el *modelo integrado* desarrollado por Dwyer y Kim (2003). En este planteamiento, se enfatiza que la competitividad ha de ser considerada como la capacidad de un destino para identificar las expectativas y el perfil de los turistas con el fin de presentar sus ventajas y los mejores servicios, en relación a los otros destinos turísticos, con el objetivo de satisfacer lo que los clientes (turistas) aprecian. Más recientemente, Cracolici y Nijkamp (2008) también resaltan, en su estudio de la competitividad de destinos en regiones del sur de Italia, la importancia de medir las percepciones de los visitantes vacacionales en el análisis del atractivo relativo de destinos turísticos competidores. Del modelo de Dwyer y Kim (2003) merece especial mención el desarrollo de un sistema de indicadores para las diferentes dimensiones interconectadas de la competitividad del destino: recursos, condiciones situacionales, demanda y gestión del destino. En otras palabras, existe una conexión cercana entre competitividad del destino y su capacidad de suministrar mejores productos y servicios que los ofrecidos por sus competidores, generalmente en los aspectos de la experiencia turística estimados por el cliente, y todo ello en un modelo que guarda más similitudes que diferencias con el diamante de competitividad de Porter (1990), aunque aquí también destacamos la presencia de las condiciones situacionales, que son las influencias externas al destino que influyen en su competitividad -es decir, el macroentorno del destino turístico.

Sin embargo, Medina Muñoz, Medina Muñoz y Chim-Miki (2013), en su investigación sobre la evaluación de la competitividad turística en China y España, critican la parcialidad de los modelos existentes y proponen un modelo integrador para la medida y explicación de la competitividad de destinos integrado por dos pilares: (a) un enfoque explicativo, con los factores que se aproximan a estudiar las bases de la competitividad del destino a través de variables relacionadas con la ventaja comparativa, la ventaja competitiva y las condiciones de entorno; y (b) un enfoque definitorio, o constructo para la competitividad del destino, con variables orientadas a medirla vinculadas a la capacidad del destino para atraer visitantes, para satisfacerlos y la contribución al bienestar de los residentes, incorporando en este último factor la sostenibilidad como un elemento determinante de la competitividad alcanzada. Según estos autores, la mayoría de los modelos se limitan a explicar los factores de la competitividad, incluso aplicando indicadores, pero sin llegar a valorar *per se* el concepto de competitividad del destino. Para esto, además, es condición necesaria adoptar un planteamiento relativo, es decir, asumir que un destino es competitivo cuando se muestra superior a otro destino competidor que es importante identificar (*e.g.*, Kozak y Rimmington, 1999), aunque no se realizan esfuerzos en este sentido (*e.g.*, Enright y Newton, 2004; Flores Ruiz, 2008; Medina Muñoz *et al.*, 2013).

3. METODOLOGÍA

De los modelos expuestos en la sección anterior para el estudio de la competitividad territorial y de la competitividad de destinos turísticos, en la presente investigación se ha aplicado el diamante de Porter como marco metodológico por varias razones: (a) De Holan y Phillips (1997, p. 781) recomiendan la utilización del modelo de Porter en el estudio del turismo en países en desarrollo, situación a la que responde Lituania, país en el que se centra el desarrollo empírico de esta investigación, al menos en lo que a la actividad turística se refiere; (b) la realidad dispersa en lo que a modelos para la competitividad de destinos turísticos se refiere, con ciertas debilidades señaladas (*e.g.*, Enright y Newton, 2004; Gomezelj y Mihalič, 2008), sugiere la utilización de un planteamiento más generalmente aceptado para el estudio de las bases de competitividad de un binomio industria-territorio; y (c) existen referentes en la literatura sobre competitividad de destinos que han utilizado el diamante de Porter y han generado resultados concluyentes (*e.g.*, Cizmar y Lisjak, 2007; Flores Ruiz, 2008, 2010).

No obstante, el modelo de Porter se limita a profundizar en las variables que, agrupadas en condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, más el papel del gobierno y la casualidad o azar, permiten estudiar las bases de competitividad de un sector localizado en un entorno geográfico específico, bajo la premisa de existencia de un *cluster*. Sin embargo, en este modelo no se incluyen las condiciones situacionales del macroentorno, existentes, por ejemplo, en los modelos más utilizados en el contexto turístico: Ritchie y Crouch (2003) y Dwyer y Kim (2003). A fin de organizar el estudio del macroentorno que influye sobre las decisiones y acciones tomadas por los agentes socioeconómicos con capacidad para determinar el futuro competitivo del destino turístico, proponemos en este trabajo complementar la elaboración del diamante de competitividad con la realización de un análisis PEST que abarque la identificación y valoración de variables externas de naturaleza político-legal, económica, sociocultural y tecnológica.

La conjunción de la información del destino turístico abordada a través del diamante de Porter y del análisis PEST permite la elaboración de un resumen DAFO donde se sintetizan las principales fortalezas y debilidades del destino turístico, extraídas del diamante de competitividad, y de las oportunidades y amenazas que emanan del macroentorno. Para Armstrong *et al.* (2012, p. 182), la realización de un DAFO permite adoptar un enfoque holístico, al incluir un conjunto lo más amplio posible de determinantes de la realidad estudiada (la competitividad del destino en este caso). En este sentido, Dwyer, Forsyth y Rao (2000, p. 10) también comparten que “[...] es útil para el sector y para el gobierno comprender dónde es más débil y más fuerte la posición competitiva de un país”, y sobre la base de esta información entender los cambios en la competitividad del destino y poder formular, en consecuencia, estrategias orientadas a sostenerla o mejorarla.

En relación con esto último, en el presente trabajo también se incorpora un primer nivel de formulación estratégica para el desarrollo competitivo de Lituania como destino turístico.

El estudio de la competitividad de cualquier sector-territorio quedaría incompleto si no se realiza una propuesta estratégica de mejora. Para Gandara, Chim-Miki, Domareski Ruiz y Biz (2013, p. 110), “[...] los destinos tienen que enfrentar el desafío de planificar y organizar sus recursos escasos de forma eficiente, para garantizar y superar experiencias de otros destinos competidores”. El trabajo de Buhalis (2000) es un referente en estrategia turística, específicamente en el marketing de destinos. Cizmar y Lisjak (2007), en su estudio sobre el desarrollo de la actividad turística en los países del Sureste de Europa, establecen dos factores clave de éxito en la competitividad internacional de los destinos: (a) un papel activo del gobierno en la reestructuración de una estrategia estatal para el turismo, y (b) la elaboración de planes maestros de desarrollo turístico que sean implementados a nivel local en el país, lo que es especialmente necesario en países que se están incorporando al mercado turístico o que se hallan en etapas de cambios socioeconómicos importantes que puedan afectar a este sector. Ligeikienė y Vosyliūtė (2013) también sostienen que la planificación y el establecimiento de políticas en el desarrollo del turismo han de abarcar tanto el nivel nacional como el local, aunque en este trabajo se presentará la propuesta a nivel estatal, que habrá de ser desarrollada para las distintas localidades o microdestinos diferenciados dentro de Lituania.

3.1 Recogida de información

El trabajo se ha realizado mediante una combinación de técnicas de investigación entre el 27 de marzo y el 29 de mayo de 2014. Así, se han utilizado principalmente fuentes secundarias de información en idioma lituano de las instituciones oficiales del país como, por ejemplo, la página web oficial del destino turístico “www.lithuania.travel”, el Departamento de Estadística, el Departamento Estatal de Turismo, páginas web oficiales de los aeropuertos, del banco nacional, del Ministerio de Medio Ambiente, etc. También se revisaron otros informes y documentos públicos y privados, así como una extensa revisión de la literatura sobre los modelos teóricos en los que se sustenta la metodología propuesta y aplicada empíricamente. Como el turismo es un sector muy dinámico, además de reciente en Lituania, no se utilizan datos estadísticos de mucha antigüedad, con lo cual se obtiene una imagen clara de la situación actual.

Posteriormente, y puesto que el trabajo empírico ha sido realizado desde España, con el fin de cubrir los vacíos de información sobre el destino se enviaron cuestionarios personalizados a dos especialistas del sector turístico: una especialista superior en el Departamento de Administración de Proyectos en el Departamento Estatal de Turismo de Lituania, y una operadora de viajes en la empresa Delta Tours, que se dedica principalmente al mercado español. Estas dos informantes clave fueron seleccionadas atendiendo a su amplia experiencia tanto con el sector turístico lituano como con el segmento español.

3.2 Contexto de la investigación

Lituania es un país de Europa Central que tiene 3 millones de habitantes y una superficie de 65.300 km². Los vecinos son Letonia por el Norte (588 km), Bielorrusia en el Este y Sureste (679 km), Polonia en el Sur (104 km), Rusia en el Suroeste (204 km²) y la costa del mar Báltico (99 km). La capital de Lituania, Vilnius³, está a unos 300 km de la costa y es la ciudad más grande de todo el país con 540 mil habitantes, siendo su ciudad antigua parte del patrimonio de la UNESCO. Además, acoge a todas las instituciones oficiales del país, como los edificios del Parlamento, el gobierno o el palacio presidencial. Lituania es un país democrático y el poder se distribuye entre el parlamento y la institución presidencial.

La mayoría de los habitantes de Lituania son lituanos (84,2%), pero también vive en el país un 6,6% de polacos y un 5,8% de rusos, contando en total con más de 150 nacionalidades. El idioma oficial es el lituano, que es una de las lenguas más antiguas que existen en Europa y ha experimentado muy pocos cambios en siglos. Solo el letón (idioma oficial de Letonia) tiene las mismas raíces y ambos pertenecen a las lenguas bálticas (de la familia de las lenguas indoeuropeas). La mayoría de los habitantes son católicos romanos, pero no hay ninguna religión oficial y cualquiera está permitida. Y a pesar de que el destino es el miembro de la Unión Europea y la OTAN desde el año 2004, todavía tiene su propia moneda, la lita. El cambio de esta moneda es fijo: 1 euro=3,452 litas. Sin embargo, a partir del 1 de enero de 2015, Lituania entrará en el euro.

En lo que a la industria turística se refiere, el estudio de Krivka (2014) sobre el impacto económico de la crisis sobre la economía lituana concluye que, de las 68 industrias identificadas, una comparación de los rankings posteriores a la crisis (año 2011) frente a los años de crisis más severa (2008-2009) arroja que la recuperación más rápida se registra en el subsector de “servicios de alimentos y bebidas”, mientras que los mejor posicionados son los “servicios de reservas en agencias de viajes y touroperadores y actividades relacionadas” y el “alojamiento” no experimenta cambios significativos entre 2006 y 2011, aunque en 2008 y 2010 registró importantes descensos interanuales.

4. RESULTADOS

4.1 El diamante de competitividad del sector turístico lituano

Mediante la aplicación del diamante de competitividad, se ha recopilado, organizado y sintetizado la información más relevante para explicar las bases internas del país que contribuyen bien a sustentar, bien a mermar, la capacidad de la industria turística para competir con destinos rivales extranjeros. Se ha realizado un exhaustivo análisis de información sobre Lituania de la cual se extrae el siguiente resumen de variables agrupadas según los cuatro vértices y los dos elementos de influencia indirecta del diamante. En la selección de las variables a incluir en este estudio se ha considerado que el principal

² Rusia tiene un enclave que se llama Kaliningrad que está absolutamente aislado del resto del territorio ruso.

³ La traducción al español es Vilna.

competidor o referente turístico relativo de Lituania es Letonia, por ser un destino también perteneciente a los Países Bálticos capaz de atraer turismo con atractivos similares a los de Lituania, hasta el punto de que, en muchos casos, ambos países comparten paquetes turísticos. De este modo se extraen *a posteriori* las principales fortalezas y debilidades que subyacen a la competitividad de Lituania como destino turístico.

4.1.1 Condiciones de los factores

- Lituania tiene gran cantidad y variedad de recursos naturales: la costa y sus playas de arena fina, ríos, lagos, bosques y un clima en el que se diferencian las cuatro estaciones de manera que en cada una se puede disfrutar de un país “distinto”.
- El destino mantiene sus celebraciones y fiestas tradicionales. A ellas se unen fiestas religiosas (católico-romanas).
- Su gastronomía satisface a los amantes de la cocina sabrosa y abundante: patatas, carne de cerdo, pescado ahumado, pan negro (de centeno), varias sopas, etc. También es respetada por la amplia oferta de productos lácteos, y un variado uso de las frutas del bosque y las setas.
- Hay muchísimas iglesias y otros lugares de culto. Casi cada pueblo tiene su propia iglesia.
- En el destino se puede identificar perfectamente el periodo soviético de Lituania, que se manifiesta en la arquitectura de muchos edificios de esa época. En el parque Grutas existen más de cien esculturas de los principales políticos de la Unión Soviética que, antes de ser desmanteladas, estaban en los sitios clave en todo el país. Y también se cuenta con un museo de la KGB en Vilnius.
- Algunos recursos culturales como, por ejemplo, el castillo de Trakai que es el único castillo en toda la Europa del Este⁴ construido en una isla y cuenta la historia medieval del destino, hace este país distinto de sus competidores cercanos.
- Por estar situado en el centro de Europa, el destino se ha beneficiado de un alto volumen y calidad de las infraestructuras. Últimamente hay varios proyectos dotados por la Unión Europea para su mejora. Las infraestructuras a destacar para la competitividad del turismo son:
 - *Aeropuertos internacionales*. Existen tres aeropuertos internacionales civiles. El principal y más grande es el aeropuerto de Vilnius (VNO), con la variedad de vuelos más amplia y frecuente. Durante este verano de 2014 se podrá llegar desde 26 países y 63 destinos, volando con 23 compañías aéreas diferentes. Sin embargo, hay solo un vuelo directo con España en estos momentos: con El Prat de Barcelona.
 - *Carreteras*. La red de carreteras de nivel estatal está muy bien organizada en todo el territorio y permite acceder a todos los lugares de interés (especialmente, turísticos), bien en coche o en autobús.
 - *El puerto*. Hay varios puertos abiertos al tráfico de pasajeros, pero hay uno, que es el puerto de Klaipeda, que cuenta también con atraque para cruceros.

⁴ Geográficamente Lituania está de Europa Central, pero cuando hablamos de su historia se usa definición “Europa del Este”.

- *Trenes*. La vía de tren del país es de diferente anchura que en la mayoría de los países europeos. Por esta misma razón, casi todos los pasajeros de la compañía ferroviaria estatal, Lietuvos Gelezinkeliai, proceden de países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), que también utilizan el mismo tipo de vía.
- *Telecomunicaciones móviles*. Todas las compañías de telecomunicaciones del país ofrecen un servicio de muy alto nivel. Casi no hay ni un punto en el territorio donde no haya conexión.
- *Internet*. La calidad del servicio de internet también es alta; especialmente bien desarrolladas están las comunicaciones por fibra óptica. La red Wi-Fi en el destino es muy amplia. De hecho, casi todos los hoteles y otros tipos de alojamiento, así como muchos restaurantes y cafeterías, ofrecen este servicio gratis en sus instalaciones.
- Hoy en día hay 23 universidades públicas y privadas en el destino, pero solo algunas ofrecen estudios de Turismo.
- Actualmente, el Departamento Estatal de Turismo es la institución que hace casi todos los trabajos relacionados con este sector. Trabaja estrechamente con el Departamento de Estadística y los centros de la información turística.

4.1.2 Condiciones de la demanda

- Cada año a Lituania llega un mayor número de visitantes de diferente procedencia. Comparando con el año anterior, en 2012 el destino tuvo un crecimiento del 7% en el número de viajes anuales.
- Los españoles son un segmento turístico escaso en el destino. En el año 2012 Lituania recibió solo a 4.346 viajeros de esa procedencia.
- Sus principales mercados son los países cercanos.
- Por sexo y edad, en 2012 el 67,6% de los turistas eran hombres, mientras que la edad media se situó entre los 25 y los 44 años. Los clientes españoles suelen ser jubilados o bien turistas que ya han conocido otros países antes de visitar Lituania.
- En el año 2012 el gasto medio de un turista extranjero fue de 1.272 litas/368,5€ por viaje, lo que equivale a 289,4 litas/83,8€ al día. Esto supone un incremento del 2% sobre el año 2011. Sus gastos principales son compras (32%). Los españoles en ese mismo año gastaron más de la media: 320,8 litas al día. En total, todos los turistas gastaron 2,4 millardos de litas/695.249.131 millones de euros en el año 2012.
- En 2012 la mayoría (71%) de los turistas extranjeros viajaron a Lituania por razones personales. El 59% de los turistas vinieron al destino por carretera, mientras que un 34% usó el transporte aéreo.
- La estancia media del turista no ha cambiado en los últimos años y sigue siendo en 2012 de 4,4 noches (4,8 noches los españoles). Un 50% de los visitantes se alojó en casas de familiares y conocidos y un 25% eligió hoteles u hostales.
- Casi todos los turistas (96%) valoraron Lituania bien o muy bien.
- El destino cuida mucho que sus turistas se sientan seguros. Ofrece seguridad con estándares europeos.
- Hay censadas cincuenta empresas que se dedican al turismo receptivo en el destino, aunque muy pocas se dedican al segmento español como el prioritario.

4.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas turísticas de Lituania

- Lituania, como muchos otros países, ha elegido la estrategia corporativa basada en la colaboración y las alianzas para el crecimiento.
- Otra característica reseñable es la búsqueda de nuevos segmentos de turistas de otros países.
- El programa del nuevo *Plan de Desarrollo Turístico de Lituania para 2014-2020* nos demuestra que Lituania ha elegido diferenciarse. Aquí no hay ni una sola alusión a la reducción de precios.
- Un análisis de los hoteles de tres y cuatro estrellas aclara que Lituania como destino turístico ofrece unos precios muy competitivos porque el país aún no está dentro de la zona euro.
- La cadena más común en el destino es Radisson y los hoteles que pertenecen a grupos internacionales se localizan generalmente en Vilnius.

4.1.4 Sectores afines y auxiliares

- *Seguridad.* Hay varios cuerpos de seguridad que, trabajando conjuntamente, garantizan un turismo seguro. “Los que ya han visitado [el país] generalmente perciben que Lituania es un destino turístico seguro y deseable” (Clotey y Lennon, 2003, p. 302). Según informa el propio Ministerio español de Asuntos Exteriores y Cooperación en su página web, “[...] las capitales, Vilnius y Kaunas, son relativamente seguras en el centro, con marcada presencia policial. Existe la posibilidad de robos. Son relativamente frecuentes los robos en vehículos, especialmente por la noche y en las ciudades”⁵.
- *Transporte.* Como ya comentamos en el epígrafe “Infraestructuras”, Lituania ofrece varias alternativas de transporte dentro del destino así como con el exterior. Hay una amplia variedad de horarios del transporte público y alquiler de coches.
- *Empresas dedicadas al turismo receptivo.* Según “imones.lt”, actualmente hay censadas cincuenta empresas que se dedican a este turismo en el destino, aunque solo muy pocas se dedican al segmento español como el prioritario.
- *Restauración.* Casi no hay ni una ciudad o pueblo importante donde no haya empresas dedicadas a los servicios de restauración. La mayoría de ellos ofrecen comida lituana y europea (platos a gusto de todos). Así mismo, en algunas localidades (como en Vilnius) se ofrece también cocina asiática (china, japonesa), italiana, francesa, alemana, mexicana, rusa, vegetariana, etc.
- *Zonas comerciales.* Lituania es un destino europeo donde se puede encontrar muchas marcas de moda internacionales. Todos los centros comerciales del destino están abiertos los siete días de la semana. Suelen venir de compras, en busca de prendas exclusivas, clientes de Rusia y Bielorrusia, pues en Lituania hallan una amplia oferta.
- *Supermercados.* En el destino encontramos una amplia red de supermercados.
- *Mercados.* En sus mercados locales se puede comprar alimentos más baratos y ecológicos. En los mercados más grandes, se vende no solamente productos de

⁵ <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/ServiciosAlCiudadano/SiViajasAlExtranjero/Paginas/DetalleRecomendacion.aspx?IdP=111> [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2014].

alimentación sino también ropa, calzado, electrodomésticos, muebles, libros, música, mascotas, neumáticos, etc.

4.1.5 Casualidad o azar

- Por la cercanía a su casa y por la amplia variedad de productos y servicios europeos en Lituania, muchos rusos y bielorrusos prefieren venir al destino para realizar sus compras.

4.1.6 Papel del gobierno

- Las instituciones públicas más importantes para el turismo del destino son: Valstybinis Turizmo Departamentas/Departamento Estatal de Turismo (el Departamento), tiene competencias sobre la formulación e implantación de políticas y decisiones relacionadas con el turismo de Lituania a nivel estatal, y Lietuvos Vyriausybė/Gobierno de Lituania, que dota de recursos al sector.
- La página oficial de turismo de Lituania actualiza anualmente la información sobre el país y sus actividades en nuevos idiomas extranjeros.
- A nivel local, las ciudades de Lituania buscan nuevos socios-ciudades y mantienen con ellos relaciones cercanas, estimulando la comunicación y los intercambios entre sus habitantes.
- Últimamente el Departamento se ocupa mucho de la coordinación de varios proyectos de marketing para publicitar el destino. Pero hay solo un proyecto, denominado “Estimulación del Turismo Receptivo de los Mercados Prioritarios”, con dotaciones específicas para el mercado español. Sus actuaciones concretas son: trabajo con mayoristas de empresas turísticas; marketing electrónico; trabajo con medios; trabajo con las embajadas de Lituania; representación del turismo en exposiciones y eventos; proyectos de publicidad; edición y distribución de noticias; y análisis del mercado turístico.
- El *Programa de Desarrollo del Turismo de Lituania para 2014-2020*, que es realmente un plan estratégico del turismo lituano, tiene como objetivo principal, según el punto 9, aumentar la competitividad del sector turístico de Lituania.

4.2 Macroentorno del destino

La información que describe la realidad actual de Lituania como destino turístico es complementada, según se explicó en la sección de Metodología, con un análisis PEST (dimensiones político-legal, económico, sociocultural y tecnológico) dirigido a identificar las variables externas, ajenas al control de los agentes socioeconómicos del destino que tienen capacidad de decisión sobre el mismo, pero que pueden ejercer una influencia favorable o desfavorable sobre su desarrollo, es decir, que pueden representar oportunidades o amenazas para su competitividad futura.

4.2.1 Dimensión político-legal

- Realmente, el gobierno coordina y representa las estrategias reales de este destino y crea las condiciones relacionadas con el ambiente de negocio, como la fiscalidad, innovaciones, internacionalización de Lituania, etc.
- Apenas existen exenciones de impuestos a la actividad turística, lo que podría reflejar que realmente el turismo no es un sector muy prioritario a nivel estatal, a pesar de que oficialmente lo determinan como tal. El tipo general del impuesto sobre el valor añadido (IVA) se ha fijado en los últimos años en un 21%. Antes, las empresas de servicio hotelero y extrahotelero pagaban solo un 5% de IVA, pero desde 2012 ya no existen tipos reducidos para este sector. Sin embargo, ya existe una decisión oficial de que a partir del año 2015 el sector del alojamiento se gravará con un IVA del 9%.
- Existe una distribución algo confusa de las funciones y competencias turísticas entre los distintos tipos de autoridades relacionadas con el turismo.
- Actualmente Lituania solo cuenta con una ley dedicada directamente al turismo: la Ley del Turismo (núm. VIII-667), integrada por veinte artículos. El propósito de la Ley (art. 1) se establece en los siguientes términos: determina los principios de la organización/planificación del negocio turístico; requisitos para los servicios turísticos y de defensa de los derechos de los turistas; las competencias del país, así como de las administraciones locales en el sector turístico.
- Lituania sigue adaptando sus leyes al marco legal de la Unión Europea. “El turismo [en Lituania] está convirtiéndose en una parte importante de la economía y se están destinando importantes recursos públicos y privados para satisfacer los estándares turísticos de la UE” (Clotey y Lennon, 2003, p. 297).
- Las actuales políticas de la Unión Europea han propiciado la existencia de varios programas para financiar las empresas y proyectos públicos del destino, como por ejemplo Lyderis LT/Lider LT, E-verslas/E-negocio, etc. En general, al margen de los cambios en los partidos políticos en el gobierno, Lituania sigue unas directrices continuadas en política turística.

4.2.2 Dimensión económica

- Según los datos del Departamento de Estadísticas de Lituania, el PIB per cápita está creciendo en Lituania en los últimos años (un 6% entre 2012 y 2013), y en 2013 el PIB per cápita ascendió a 11.697 euros.
- La crisis económica provocó una disminución de la oferta y algunas empresas cerraron, ocasionando desempleo, como podemos observar en la tabla 1. No obstante, a partir de 2011 el paro está descendiendo.

Tabla 1. Desempleo en Lituania 2009-2013

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Desempleo (%)	13,8	17,8	15,4	13,4	11,8

Fuente: Departamento de Estadísticas de Lituania

- La inflación en el país en el año 2013 se situó solo en el 1%. En comparación con el año 2008, que fue del 10,9%, es un aspecto muy positivo para su economía al incidir en unos precios internos más atractivos.
- El nivel de vida real es bajo porque el salario mínimo en comparación con otros países europeos es muy inferior (salario bruto de 1.000 litas/290 euros) y los precios de sus servicios y productos son solo un poco más bajos que en los países del Oeste de Europa.
- El déficit del país en el año 2012 era del -3,2% del PIB. La deuda también era baja en comparación con otros países europeos (40,7% del PIB).
- La agencia internacional de *ratings* “Standard&Poors” otorgó a Lituania este año (2014) el ranking A-. Lituania directamente ha subido dos posiciones (desde BBB) porque el pronóstico de la situación económica del país a nivel internacional es muy positivo según los análisis de esta agencia.

4.2.3 Dimensión sociocultural

- En el país residen 3 millones de habitantes. La densidad a nivel nacional es baja: solo 45,5 personas por kilómetro cuadrado en 2013. Las zonas urbanas representan el 67% del total. Los pueblos siguen “muriendo” porque mucha gente emigra a las ciudades o al extranjero. Desde la entrada en la Unión Europea en el año 2004, han emigrado cientos de miles de personas.
- En Lituania durante las últimas décadas se nota una tendencia decreciente en la población por saldo negativo entre muertes y nacimientos. Así, en el año 2012 la tasa de mortalidad fue de 13,7 muertes por cada mil habitantes, mientras que la tasa de natalidad fue de 10,2 personas por cada mil habitantes.
- Lituania es un país que tiene muchos titulados superiores. En 2013 había solo un 6,3% de población en edades comprendidas entre los 18 y los 24 años que no terminaron la educación secundaria. Los jóvenes suelen continuar sus estudios al acabar la secundaria y casi todos hablan al menos inglés y/o ruso, porque en los colegios es obligatorio estudiar como mínimo dos idiomas extranjeros.
- Por su localización casi nórdica, su gente puede parecer seria y cerrada a turistas de los países más soleados. Sin embargo, los lituanos valoran mucho la amistad cercana y suelen pasar mucho tiempo con amigos y familiares.

4.2.4 Dimensión tecnológica

- Las nuevas tecnologías han facilitado la comunicación con los turistas. Ahora se puede interactuar sin ningún problema por internet, teléfono o fax instantáneamente.
- El desarrollo tecnológico ha bajado los precios de los servicios de comunicación. Eso aumenta el número de usuarios, lo que supone un mercado potencial más amplio.

Con los análisis anteriores se ha elaborado un resumen DAFO que se presenta en el anexo I, donde se sintetiza la información interna (diamante) y externa (PEST). Esta información sistemáticamente organizada servirá de base para la posterior formulación estratégica de un plan de mejora de la competitividad de Lituania como destino turístico.

4.3 Estrategias de mejora de la competitividad del destino

Según los resultados del análisis DAFO, Lituania es un destino que tiene grandes fortalezas y al que se le brindan importantes oportunidades. Sin embargo, teniendo en cuenta sus debilidades y amenazas, se han planteado los dos ejes estratégicos siguientes para el periodo 2015-2019, que están orientados a aumentar, en una primera etapa, la cuota de mercado de Lituania en el mercado turístico, así como a reforzar su ventaja competitiva, siempre dentro de las ineludibles fronteras de la sostenibilidad del destino:

- I. Actuación coordinada público-privada para la promoción de Lituania como destino turístico.
- II. Actuación coordinada público-privada para la diferenciación de sus competidores cercanos como destino turístico especial.

Estos dos ejes estratégicos se desarrollarán en estrategias más específicas, incluyendo actuaciones dedicadas al segmento de turistas españoles, como la publicación en internet de material promocional en español o el apoyo de estudiantes Erasmus -previamente formados y con material oficial- para la promoción del país durante su estancia en universidades españolas. Así mismo, representa las dos grandes estrategias turísticas que se recomiendan para el ámbito estatal, pudiendo posteriormente ser desagregadas en el contexto local, tal y como se sugiere en la literatura (*e.g.*, Cizmar y Lisjak, 2007; Ligeikienė y Vosyliūtė, 2013). A este respecto, se sugiere tomar en consideración el reciente trabajo de Brauers y Ginevičius (2014), quienes proponen desarrollar más el turismo en todo el territorio de Lituania -excepto en Vilnius- en beneficio de su economía y con ello conseguir la redistribución de los ingresos en las regiones de Lituania desde las de mayor bienestar hacia las más pobres -dentro de ciertos límites-, y más específicamente desde Vilnius, Klaipėda y Kaunas hacia Tauragė y Šiauliai.

Tras la implementación de este primer plan de competitividad de Lituania como destino turístico, el país habrá conseguido posicionar su marca en los mercados emisores. En la continuación del plan después del horizonte 2020, los esfuerzos públicos y privados deberían ir orientados a consolidar la marca en el mercado, sosteniendo o mejorando los atributos bien valorados por los turistas en su percepción de satisfacción con el destino. La razón de esta propuesta estriba en orientar las estrategias a aumentar la capacidad de Lituania para atraer y retener turistas, conjuntamente con la mejora del bienestar de los residentes (Medina Muñoz *et al.*, 2013), es decir, hacia los factores que definen que el destino es ciertamente competitivo.

5. CONCLUSIONES

El objetivo general de este trabajo ha consistido en realizar una evaluación de la competitividad de Lituania como destino turístico, con una orientación particular hacia el mercado del turismo español, apoyándose básicamente en fuentes de información lituanas. Como principal contribución del trabajo destaca el haber profundizado en la realidad

sectorial del turismo en Lituania a través de un riguroso proceso de búsqueda, organización y análisis sistemático de datos e información fiable y oportuna, mediante la combinación ineludible de dos modelos teóricos preexistentes: (a) el diamante nacional (Porter, 1990) y (b) el análisis PEST para complementar el primero con variables del macroentorno del destino. Adicionalmente, la discusión de los modelos de competitividad de destinos turísticos (*e.g.*, Crouch y Ritchie, 2003; Dwyer y Kim, 2003), partiendo de un enfoque de competitividad territorial aplicado al turismo (*e.g.*, Krugman, 1990; Porter, 1990), constituye una contribución del estudio a la literatura sobre modelos de evaluación de la competitividad en el sector turístico. De este modo, tal y como se sugiere en la literatura (*e.g.*, Dwyer y Kim, 2003; Gomezelj y Mihalič, 2008; Medina Muñoz *et al.*, 2013; Ritchie y Crouch, 2003), un amplio conjunto de determinantes de la competitividad del destino han sido considerados, tanto de naturaleza interna -recursos heredados y creados localizados en el país- como externa -influencias del entorno.

En general, la aplicación del modelo del diamante de competitividad internacional de Porter a la industria turística de Lituania permite concluir que aún quedan esfuerzos importantes que realizar para considerar que el destino ha alcanzado unos niveles de competitividad satisfactorios entre los Países Bálticos -donde identificamos a Letonia como su principal competidor- en el mercado turístico mundial. Concretamente, las conclusiones clave acerca de la situación presente del destino son:

- Lituania tiene muchas más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, pero de momento le falta experiencia en la gestión del destino.
- Lituania es un destino europeo y, como tal, tiene los siguientes rasgos: es seguro, ofrece servicios confortables y precios competitivos en comparación con los países de Europa del Oeste, y es un destino joven, con lo cual todavía puede impresionar a muchos turistas que buscan nuevas experiencias.
- Como Lituania tiene muchos competidores cercanos que ofrecen unos servicios y precios muy competitivos (*i.e.*, Letonia), el destino necesita buscar nichos de mercado para diferenciarse de otros y “tener su propia cara” en Europa Central.
- El mercado español siempre ha sido, y probablemente será, marginal para el destino por varias razones:
 - o Es un destino relativamente lejano.
 - o El conocimiento general de Lituania es muy bajo entre los españoles.
 - o Más del 70% de todos los turistas extranjeros proceden de los países cercanos y esta tendencia parece no cambiar.

Sobre la base de estos resultados, se apuntan las siguientes recomendaciones estratégicas fundamentales para mejorar la competitividad internacional del destino turístico lituano:

- Puesto que sus agentes socioeconómicos no explotan de manera eficaz muchos recursos competitivos que tienen a su alcance y no siempre saben adaptarlos y “venderlos” para el turista, estos *stakeholders* públicos y privados han de desarrollar una visión y una imagen conjunta del destino que les permita comercializarlo eficazmente (*e.g.*, Gomezelj y Mihalič, 2008), y el gobierno ha de desempeñar un rol clave de apoyo con una política turística eficiente para añadir valor a sus productos turísticos (*e.g.*, Crouch

y Ritchie, 1999) y propiciar el desarrollo sostenible del sector con la mejora del bienestar de sus habitantes (*e.g.*, Cizmar y Lisjak, 2007).

- En el plazo más inmediato, es necesario buscar nuevas alternativas para promover el destino en el mundo, porque uno de sus problemas principales es el bajo conocimiento del territorio. De este modo, el análisis de las bases de competitividad de Lituania realizado no ha de quedar en un mero diagnóstico, sino que el proceso metodológico ha de culminar con la formulación de un plan estratégico para el destino, tal y como se ha propuesto dentro del marco metodológico. En el presente estudio se han identificado dos ejes estratégicos dirigidos a reforzar la coordinación de los agentes implicados y al posicionamiento diferenciado del destino.
- Además, el plan que se despliegue a partir de esos ejes estratégicos ha de abarcar tanto el nivel estatal en una primera etapa, como el nivel local en un posterior desarrollo, orientando todo ello a una implementación plausible y con estructuras organizativas públicas de apoyo que sean adecuadamente financiadas (*e.g.*, Cizmar y Lisjak, 2007; Ligeikienė y Vosyliūtė, 2013). Así mismo, se ha de orientar las estrategias a aumentar la capacidad de Lituania para atraer y retener turistas, conjuntamente con la mejora del bienestar de los residentes (Medina Muñoz *et al.*, 2013), es decir, hacia los factores que definen que el destino es ciertamente competitivo.

Finalmente, hay que destacar que este estudio se ha enfocado en el sector turístico lituano, por lo que adolece de algunas limitaciones. Para poder tener una visión más completa del destino, también es necesario conocer el comportamiento de otras industrias, así como las sinergias que podrían explotarse conjuntamente con ellas. Además, hay que tener en cuenta que todos los elementos y aspectos que han sido presentados son susceptibles de ser ampliados, completados e interpretados desde puntos de vista alternativos.

Para investigaciones futuras, sería deseable que el trabajo empírico aquí desarrollado fuese replicado, a fin de realizar un seguimiento continuo a las bases de la ventaja competitiva de Lituania como destino turístico. Y además, el modelo del diamante nacional aplicado al sector turístico, dentro del marco del análisis PEST para el macroentorno del destino que se ha propuesto teóricamente, podría ser perfeccionado mediante la selección de un conjunto de variables clave y los indicadores para su medición, de modo que se estandarice su utilización en esta actividad económica y se permita una comparación efectiva de la competitividad de destinos turísticos, respetando la necesaria relatividad del concepto que continuamente es defendida por los investigadores en esta materia (*e.g.*, Enright y Newton, 2004; Kozak y Rimmington, 1999; Medina Muñoz *et al.*, 2013). Así mismo, anticipamos que se enriquecerían los resultados y la fiabilidad de los resultados si se contase con un mayor número de expertos del sector como fuentes de información primaria.

REFERENCIAS

- Armstrong, H.W., Giordano, B., Kizos, T., Macleod, C., Olsen, L.S., y Spilanis, I. (2012). The European Regional Development Fund and island regions: An evaluation of the 2000-06 and 2007-13 programs. *Island Studies Journal*, 7(2), 177-198.
- Asheim, B.T. (1996). Industrial districts as 'learning regions': A condition for prosperity. *European Planning Studies*, 4, 379-400.
- Becattini, G., Bellandi, M., Ottati, G., y Sforzi, F. (2003). *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Brauers, W.K.M., y Ginevičius, R. (2014). Robustness in regional development studies. The case of Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 121-140.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Cainelli, G., Iacobucci, D., y Morganti, E. (2006). Spatial agglomeration and business groups: New evidence from Italian industrial districts. *Regional Studies*, 40(5), 507-518.
- Camagni, R. (1991). *Innovation Networks. Spatial Perspectives*. Londres: Belhaven Press.
- Camisón, 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. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Empresa y Economía Institucional. Las Palmas de Gran Canaria, septiembre. Libro de Ponencias del Congreso, II: 49-86.
- Chung, W., y Kalnins, A. (2001). Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry. *Strategic Management Journal*, 22, 969-988.
- Cizmar, S., y Lisjak, S. (2007). Tourism master plans: An effective tourism destination management tool in SEE. *SEE Journal*, 2(1), 48-57.
- Clotey, B., y Lennon, R. (2003). Transitional economy tourism: German travel consumers' perceptions of Lithuania. *International Journal of Tourism Research*, 5(4), 295-303.
- Colletis-Wahl, K., y Pecqueur, B. (2001). Territories, development and specific resources: What analytical framework? *Regional Studies*, 35, 449-459.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10, 945-974.
- Cracolici, M.F., y Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30, 336-344.
- Crouch, G.I., y Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- De Holan, P.M., y Phillips, N. (1997). Sun, sand, and hard currency tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 777-795.
- Deas, I., y Giordano, B. (2001). Conceptualising and measuring urban competitiveness in major English cities: An exploratory approach. *Environment and Planning A*, 33(8), 1.411-1.429.
- Dwyer, L., y C. Kim (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Forsyth, P., y Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21, 9-22.
- Echtner, C.M., y Ritchie, J.R.B. (1993). The measurement of destination image: An empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3-13.
- Enright, M.J., y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25, 777-788.
- Farrell, G., Thirion, S., y Soto, P. (1999). La competitividad territorial: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de Leader. *Innovación en el Medio Rural*, 6(1). Observatorio Europeo Leader, Bruselas.
- Fayos-Solá, E. (1991). Un planteamiento estratégico de la política turística: El Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana. *Economistas*, 9(48), 34-38.
- Flores Ruiz, D. (2008). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*, Tesis doctoral de la Universidad de Huelva. Edición electrónica gratuita. En línea: www.eumed.net/tesis/2008/dfr/ [Fecha de consulta: enero de 2014].
- Flores Ruiz, D. (2010). Factores de desarrollo turístico actual y futuro de los Parques Naturales Andaluces de Montaña. *Revista de Estudios Regionales*, 87: 157-185.
- Gallardo-Cobos, R., Garrido-García, D., Haro-Giménez, T., Pedraza-Jiménez, V., Ramos-Real, E., Ramos-Real, F., y Sánchez-Zamora, P. (2011). *Desarrollo rural territorial. Metodología y aplicación para el estudio de casos*. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- Gallarza, M.G., Saura, I.G., y García, H.C. (2002). Destination image: Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-72.

- Gandara, J.M., Chim-Miki, A.F., Domareski Ruiz, T.C., y Biz, A.A. (2013). La competitividad turística de Foz Do Iguacu según los determinantes del “Integrative Model” de Dwyer & Kim: Analizando la estrategia de construcción del futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105-128.
- Gomezelj, D.O., y Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness – Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294-307.
- Hassan, S.S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Heckscher, E. (1949). The effect of foreign trade on distribution of income. *Readings in the Theory of International Trade*, 4, 58-73.
- Hu, Y.Z., y Ritchie, J.R.B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2), 25-35.
- Huggins, R. (2003). Creating a U.K. competitiveness index: Regional and local benchmarking. *Regional Studies*, 37(1), 89-96.
- Kim, H.B. (1998). Perceived attractiveness of Korean destinations. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 340-361.
- Kozak, M., y Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-284.
- Krivka, A. (2014). Complex evaluation of the economic crisis impact on Lithuanian industries. *Journal of Business Economics and Management*, 15(2), 299-315.
- Krugman, P. (1990). *The Age of Diminished Expectations*. Cambridge: The MIT Press.
- Ligeikienė, R.A., y Vosyliūtė, A. (2013). Preconditions and obstacles for the development of sustainable tourism in the Lithuanian context. *Ekonomika ir Vadyba: Aktualijos ir Perspektyvos*, 4(32): 96-103.
- Martin, R. (2003). *A Study on the Factors of Regional Competitiveness: A Draft Final Report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*, en línea, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/3cr/competitiveness.pdf [Fecha de consulta: marzo 2014].
- Medina-Muñoz, D.R., y Medina-Muñoz, R.D. (2013). The attractiveness of wellness destinations: An importance-performance-satisfaction approach. *International Journal of Tourism Research*, doi: 10.1002/jtr.1944.
- Medina Muñoz, D.R., Medina Muñoz, R.D., y Chim-Miki, A.F. (2013). Tourism competitiveness assessment: The current status of research in Spain and China. *Tourism Economics*, 19(2), 297-318.
- Misiunas, A. (2014). *Competitividad*, en línea: algmisiunas.home.mruni.eu/wp-content/.../03/6pkonkurencingumas.doc [Fecha de consulta: 7 de marzo de 2014].
- Ohlin, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Cambridge: Harvard University Press.
- Organización Mundial del Turismo (2001). *Cooperación entre los Sectores Público y Privado: Por una Mayor Competitividad del Turismo*. En línea: <http://www.e-unwto.org/content/w00n58/?p=a0fc46e2351046de91a09a9ba57e8e48&pi=2> [Fecha de consulta: noviembre de 2013].
- UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: UNWTO.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Ritchie, J.R.B., y G.I. Crouch (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, UK: CABI Publishing.
- Rolínek, L. y Řehoř, P. (2008). Strategic management and measurement of competitiveness of regions on example of countries EU. *Journal of Central European Agriculture*, 9(1), 17-22.
- Schmitz, H. (1999). Global competition and local cooperation: Success and failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27(9), 1.627-1.650.
- Scott, B. y Lodge, G. (Eds.) (1985). *US Competitiveness and the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

ANEXO I. RESUMEN DAFO DE LITUANIA COMO DESTINO TURÍSTICO

Fortalezas y debilidades de Lituania como destino turístico

ANÁLISIS INTERNO
Fortalezas
<p>F1. La presencia de amplios recursos naturales, como los parques naturales, las playas de arena blanca.</p> <p>F2. La presencia en el patrimonio de UNESCO.</p> <p>F3. La diversidad cultural.</p> <p>F4. Patrimonio soviético.</p> <p>F5. La existencia de varias celebraciones tradicionales y muy particulares solo en el destino.</p> <p>F6. Seguridad a nivel europeo.</p> <p>F7. La presencia de gastronomía propia.</p> <p>F8. Alto volumen y calidad de infraestructuras, especialmente, de carreteras.</p> <p>F9. Las telecomunicaciones de la mejor calidad.</p> <p>F10. La presencia de instituciones que ofrecen formación en turismo.</p> <p>F11. Muchos ciudadanos hablan por lo menos inglés y/o ruso.</p> <p>F12. El Programa de Desarrollo del Turismo de Lituania para 2014-2020.</p> <p>F13. La existencia del Departamento de Estadísticas, que facilita analizar la situación del turismo.</p> <p>F14. Amplia oferta de actividades turísticas.</p> <p>F15. Amplia oferta de zonas comerciales con marcas reconocidas a nivel mundial.</p> <p>F16. Amplia oferta de los servicios de alojamiento de diferentes tipos y categorías.</p> <p>F17. Zonas gratuitas de Wi-Fi, como, por ejemplo, en hoteles, restaurantes.</p> <p>F18. Amplia red de oficinas de información turística.</p> <p>F19. Destino turístico relativamente joven, por lo que para atraer a los turistas ofrecen servicios de alta calidad.</p> <p>F20. Es un destino turístico con alto crecimiento potencial.</p> <p>F21. En comparación con los países de Europa del oeste, ofrece precios generalmente más bajos.</p> <p>F22. El paisaje de pueblos está urbanizado muy poco y ha conservado su autenticidad.</p> <p>F23. Los centros comerciales y supermercados están abiertos siete días a la semana.</p> <p>F24. El aumento del número de turistas en el destino impulsa a las empresas a mejorar la calidad de sus servicios y ampliar la oferta local.</p> <p>F25. Gran variedad de aguas internas como lagos y ríos.</p> <p>F26. Las zonas protegidas.</p> <p>F27. La gran cantidad de lugares de culto.</p> <p>F28. La existencia de ciudadanos que tienen familiares en el extranjero (principalmente en Rusia, Bielorrusia y Polonia) y vienen a Lituania para verse.</p> <p>F29. La existencia de empresas turísticas que se dedican principalmente al mercado español.</p> <p>F30. Los proyectos de marketing coordinados por el Departamento Estatal de Turismo para estimular el conocimiento del destino.</p> <p>F31. La cultura de los lituanos de cuidar la limpieza en las zonas públicas.</p> <p>F32. La creación de modernos centros de visitantes en los parques nacionales.</p>

Debilidades
<p>D1. El conocimiento internacional del destino no es alto.</p> <p>D2. No hay gran variedad de vuelos, incluso, a España en comparación con otros países desarrollados de la Unión Europea.</p> <p>D3. No hay infraestructuras bien desarrolladas para el transporte de aguas internas.</p> <p>D4. A pesar de que el turismo es un sector con preferencia, no hay suficiente atención al mismo de parte de gobierno.</p> <p>D5. No hay suficientes trabajos de investigación de turismo en Lituania a nivel científico.</p> <p>D6. El ambiente legal no estimula el desarrollo de turismo.</p> <p>D7. No se utilizan de manera eficaz los recursos naturales del destino. Su potencial es enorme, pero no hay suficientes inversiones, lo que resulta en falta de rutas y su publicidad.</p> <p>D8. El puerto de cruceros está a unos 300 kilómetros de la capital, por eso, los cruceros suelen elegir más los puertos cercanos de Tallin (Estonia) o Riga (Letonia).</p> <p>D9. Muchas veces el destino y sus empresas no asimilan bien la financiación europea.</p> <p>D10. El paisaje es monótono porque la superficie es muy plana.</p> <p>D11. Hay solo un proyecto de marketing para el mercado español dirigido por el Departamento Estatal de Turismo.</p> <p>D12. Los pueblos del destino siguen “muriendo”.</p>

Oportunidades y amenazas para Lituania como destino turístico

ANÁLISIS EXTERNO
Oportunidades
<p>O1. Posición geográfica muy cómoda porque está situado en el centro de Europa.</p> <p>O2. Cuatro estaciones del año que permiten cada vez encontrar un paisaje diferente.</p> <p>O3. La posibilidad de conseguir la financiación de los fondos de la Unión Europea para varios proyectos turísticos.</p> <p>O4. Por ser nuevo miembro de la Unión Europea han aparecido más posibilidades para el desarrollo de las relaciones internacionales y para la mejora del conocimiento del destino.</p> <p>O4. La entrada a la zona Schengen ha generado el aumento en número de turistas europeos.</p> <p>O5. La disminución del atractivo turístico de algunos destinos europeos y asiáticos aumenta la demanda de los destinos jóvenes como Lituania.</p> <p>O6. La cercanía de Rusia y Bielorrusia y la amplia oferta de marcas internacionales producen una gran afluencia de turistas que vienen al destino por compras.</p> <p>O7. El desarrollo de las nuevas tecnologías (TICs) facilita a los turistas conocer mejor el destino.</p> <p>O7. Los proyectos internacionales, como Rail Báltica, mejora las conexiones con otros países.</p> <p>O8. Las aerolíneas <i>low cost</i> cada año abren más conexiones directas.</p> <p>O9. Las leyes estatales y europeas de protección del medio ambiente permiten conservar intacta la belleza de la naturaleza.</p> <p>O10. La entrada de hoteles prestigiosos de cadenas internacionales en el destino.</p> <p>O11. Está situado en el mar Báltico.</p> <p>O12. Es un país de tránsito, lo que garantiza ingresos continuos al presupuesto estatal.</p> <p>O13. La existencia de repetidores del destino.</p> <p>O14. Cada vez hay un mayor reconocimiento del destino porque hay un alto nivel de emigración de lituanos que suelen hablar de las bondades de su país natal.</p> <p>O15. Análisis externos sobre turismo realizados por la OMT y la European Travel Commission facilitan el desarrollo del destino.</p> <p>O16. Los españoles que vienen al destino proceden de diferentes regiones de España.</p> <p>O17. La inflación en el país ha sido muy baja en los últimos años.</p> <p>O18. Alto número de ciudadanos con educación superior.</p> <p>O19. Los precios competitivos de telecomunicaciones móviles e internet para turistas de la Unión Europea.</p>

Amenazas
<p>A1. Otros países Bálticos y Polonia ofrecen los servicios a precios muy competitivos, lo que dificulta el desarrollo del turismo en Lituania.</p> <p>A2. Crisis económica que ocasiona reducción de gastos en el destino, reducción en precios de servicios y complica el desarrollo de los servicios en el territorio.</p> <p>A3. El aumento en el precio del combustible aumenta el precio del transporte.</p> <p>A4. El alto nivel de emigración de los jóvenes minimiza la mano de obra bien cualificada.</p> <p>A5. Por no tener suficiente demanda, los precios de algunos vuelos son relativamente altos.</p> <p>A6. Condiciones meteorológicas no siempre predecibles, por eso a menudo hay que tener ropa para cualquier cambio del tiempo.</p> <p>A7. Las temperaturas durante el día y la noche suelen fluctuar notablemente.</p> <p>A8. Los españoles todavía no suelen elegir a menudo Lituania como destino turístico.</p> <p>A9. Casi no hay tipos reducidos de IVA para el sector turístico en Lituania.</p> <p>A10. La imagen de los lituanos como personas serias y cerradas.</p> <p>A11. Por ser un país que restableció su independencia relativamente hace poco, el conocimiento general del país es bajo.</p>