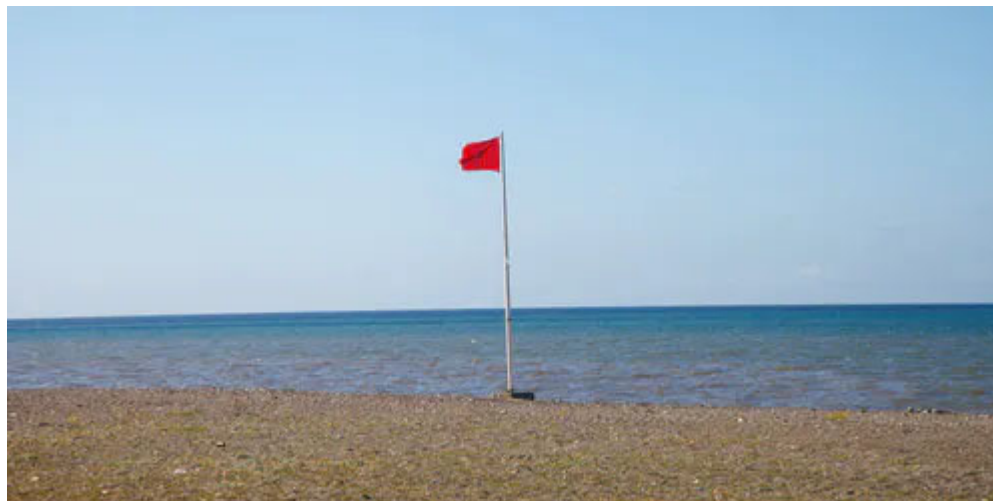


THE CONVERSATION

Rigor académico, oficio periodístico



Suzyanne16 / Shutterstock

Turismo: colaboración entre competidores para tiempos de crisis

10 mayo 2020 22:04 CEST

El siglo XX fue testigo de la consolidación como fuente de riqueza del turismo, un sector que, a priori, no parecía que tendría la fuerza y la trascendencia de los de carácter industrial.

En la actualidad, el sector turístico español es un referente internacional: España recibe más de 80 millones de turistas al año y goza de una posición consolidada en cuanto a competitividad. Y, en términos económicos, aporta más del 12% al empleo y al PIB nacional.

Sin embargo, el comienzo del nuevo milenio ha sido convulso para el sector. Y España, donde el turismo es un sector clave para el crecimiento, innovación y competitividad de su economía, ha sufrido en primera línea este cambio de tendencia.

Además, en el último lustro han surgido voces críticas al turismo, que obligan a reexaminarlo desde nuevas perspectivas.

Un sector, muchos participantes

Agencias de viaje, turoperadores, plataformas B2C, medios de transporte, operadores

Autores



Rosa M. Batista Canino

Vicerrectora de Empresa, Emprendimiento y Empleo. Profesora de Organización de Empresas. Miembro del Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible de la ULPGC, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria



Adriana Fumi Chim Miki

Profesora y Coordinadora Administrativa de la Facultad de Administración y Contabilidad, y Coordinadora del Programa de Posgrado en Gestión en UFCG/ Brasil, Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

logísticos, alojamiento, ocio, restauración... son muchos los subsectores que integran el sector turístico. Es, pues, un sector complejo y fragmentado, en el que numerosas empresas interrelacionan sus procesos productivos.

Todos estos participantes pugnan por conseguir una parte del presupuesto que el turista asigna a su estancia. Aunque transporte y alojamiento acaparan la mayor parte del gasto, la oferta en destino también busca atraer al visitante.

Así, también la población residente es cocreadora, directa o indirectamente, del servicio que se presta al turista y de la imagen y las sensaciones que se lleva del lugar.

Pugnas en turismo

Esta competencia no siempre viene acompañada de la complicidad y del entendimiento que deben sustentar la estrategia de cualquier territorio que aspire a convertirse en destino turístico.

Lo primero es conjugar los intereses de todos los participantes, aunque luego compitan para obtener la mejor porción del gasto del turista.

Ya que el ecosistema turístico necesita de un alto grado de cooperación entre los actores implicados, será la estrategia coepetitiva la que mejores logros revierta a los agentes que desarrollan el destino.

La coepetición es la colaboración interesada entre diferentes actores económicos que son, además, competidores. Normalmente se basa en la colaboración público-privada. Son interesantes referentes en este sentido algunos destinos latinoamericanos como:

- Coquimbo (Chile), en astroturismo.
- Foz de Iguazú (en Brasil, cerca de la triple frontera entre Brasil, Argentina y Paraguay), en ecoturismo.
- Guatemala, como destino sostenible.

En Europa, el trabajo conjunto en las áreas de influencia de los parques temáticos Mirabilandia en la región italiana de Emilia Romagna, Italia, y Santa Claus Village, en la Laponia finlandesa, o en el Camino de Santiago, en España, demuestran que la coepetición es posible y deseable, y que solo se necesita voluntad para desarrollarla.

Establecer una visión compartida y un objetivo común para el enclave turístico, que procure un desarrollo más equilibrado, es el comportamiento idóneo para afrontar las crisis.

Piedras en el camino

Con la irrupción de las viviendas de alquiler vacacional y el aumento de la presión turística en espacios urbanos, a partir de 2015 surgió en algunas ciudades, el *Tourist, Go Home*, un movimiento que cuestiona al sector y su papel dinamizador de los destinos. Revertir esta situación ha requerido grandes dosis de creatividad colectiva en los destinos más castigados por esa oleada crítica.

Esa misma creatividad será necesaria para afrontar la crisis generada por la COVID-19, pues restablecerse como destino desde el “cero económico” al que se ha sometido al sector con el *Tourist, Stay Home*, requerirá de un tiempo y un trabajo en equipo sin precedentes.

Para superar una crisis se requiere una estrategia basada en el fortalecimiento de las relaciones entre competidores: los que rivalizan por el gasto turístico ahora deben cooperar para restablecer la confianza del turista, para luego competir por el interés del turista en el destino.

Esta estrategia, que requiere cooperar y competir a la vez, debe marcar la senda de la recuperación en esta nueva crisis, al igual que lo fue cuando la turismofobia.

Ahora bien, debe darse con el equilibrio necesario para que un tipo de relación no fagocite a la otra generando desconfianza. Y es que una delgada línea separa los “juegos de suma positiva”, en el que todos los participantes ganan, de los “de suma o”, en los que solo unos pocos se benefician de la estrategia de todo un sector.

Coopetición para recuperar mercado

La confianza mutua, el pensamiento colectivo y la cocreación de valor, además de unos objetivos compartidos, son la base para un renovado desarrollo turístico post COVID-19.

Estas son algunas de las claves para que la estrategia coopetitiva consiga su curso deseable:

1. Configurar la dirección del destino como si se tratara de una gran empresa.
2. Establecer un proceso de planificación participativo con la complicidad y activa colaboración de los residentes.
3. Desarrollar acciones conjuntas entre todas las instituciones y empresas que operan en el destino, que incluya la activación de procesos de coinnovación y de comarketing.
4. Implementar los ajustes estratégicos necesarios para huir de los efectos de suma o.

Cooperación para recuperar turistas

En España comienzan a articularse estrategias de fuerte fundamento coopetitivo. Las asociaciones empresariales de agencias de viaje se alían en un proyecto común para impulsar este verano el

turismo nacional, incentivando el intercambio de turistas entre territorios dentro del país.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) se ha puesto manos a la obra para diseñar protocolos de seguridad común para todo el país, que permitan recuperar el turismo desde tres frentes de trabajo: turistas, residentes y trabajadores del sector.

La ministra de Industria, Comercio y Turismo, Reyes Maroto, ha propuesto a sus homólogos de los países del G20 la adopción de medidas similares. Países y regiones en principio competidoras entre sí, se unen para desarrollar un turismo libre de COVID-19, o *Destino COVID Free*.

Así, del *“Tourist, go home”* y el *“Tourist, stay home”* los destinos europeos solo podrán salir adelante con el *“Tourist stay safe... like at home”*.



España **turismo** **turismofobia** **crisis** **competencia** **cooperación** **coronavirus** **COVID-19** **estrategia empresarial**