

Revista Iberoamericana de Turismo



ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS: EL CASO DE LAS COMARCAS DE GIRONA

Esther Martínez-García

Doctora en Economía y Profesora de Economía del Turismo, Universidad de Girona, España.
E-mail: esther.martinez@udg.edu

Dolors Celma

Profesora del Departamento de Organización de Empresas, Escola Universitària del Maresme-
Universidad Pompeu Fabra, Tecnocampus Mataró-Maresme, España.
E-mail: mdcelma@tecnocampus.cat

Resumen

En un entorno de crisis económica como el actual, la internacionalización abre posibilidades al sector turístico para ayudar a mantener y aumentar su competitividad. A partir del análisis del contexto en el que se encuentra el sector turístico de Girona, esta investigación analiza las oportunidades y amenazas de su entorno así como las principales fortalezas y debilidades del sector para formular una estrategia óptima de internacionalización. El estudio plantea diferentes estrategias corporativas, competitivas y funcionales para la internacionalización que han de permitir el crecimiento y la cooperación de las empresas del sector turístico y destaca las principales áreas de actuación para maximizar la productividad de los recursos y habilidades disponibles. Aunque se analiza el caso específico de las comarcas de Girona, las conclusiones pueden ser extensibles a otros destinos similares, destinos maduros, masificados y con un elevado papel del turismo estacional vinculado al sol y la playa.

Palabras clave: internacionalización; sector turístico; estrategias corporativas; estrategias competitivas; estrategias funcionales; DAFO.

1 INTRODUCCIÓN

El sector turístico tiene en las comarcas de Girona una amplia tradición y arraigo. La marca turística Costa Brava es una marca consolidada internacionalmente y es la marca catalana que más turistas recibe cada año (Generalitat de Catalunya, 2011). La internacionalización en las comarcas de Girona se puede considerar relativamente elevada si se tiene en cuenta que el turista internacional es uno de los principales clientes. No obstante, la internacionalización es mucho menor cuando se considera su vertiente de

inversión directa de y hacia el exterior. Este estudio tiene como objetivo realizar un análisis del sector turístico de las comarcas de Girona desde un punto de vista estratégico, que permita determinar el contexto en que se encuentra este sector y, a partir de aquí, establecer las principales acciones para una estrategia óptima de internacionalización. Este mismo enfoque puede ser de utilidad para destinos turísticos de características similares a las de Girona.

Para la realización de este estudio se utilizan los instrumentos de la dirección estratégica. En el siguiente epígrafe se lleva a cabo un análisis estratégico en el que se determinan las amenazas y oportunidades que el entorno presenta así como las fortalezas y debilidades internas del sector turístico de Girona, de forma que permita comprender la situación en que éste se encuentra para afrontar la internacionalización. A continuación se presenta la formulación estratégica que permite diseñar las actuaciones específicas a llevar a cabo para lograr los objetivos de internacionalización de acuerdo con el contexto definido en la etapa previa. Por último, se finaliza con las principales conclusiones derivadas del estudio.

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COMARCAS DE GIRONA

Europa es el principal destino mundial de turismo internacional y las proyecciones futuras apuntan a que Europa mantendrá su posición internacional en los próximos diez años. Según la Organización Mundial del Turismo se espera que el número de turistas internacionales dentro del área aumente hasta los 717 millones en el periodo 2007 a 2020, lo cual significa que entre el año 2000 y el 2020 se doble el número de turistas. De todas maneras, hay que destacar que la cuota de mercado de Europa tenderá a reducirse en favor otras zonas, hecho que vendrá propiciado entre otros por el crecimiento económico de países asiáticos. Se tiene que añadir además el efecto de la crisis económica que actualmente están sufriendo los países europeos. Una de las preocupaciones a nivel europeo en cuanto al sector turístico es mantener y aumentar la competitividad del sector. En este sentido, la Dirección General de Empresa e Industria de la UE (2009) señala que la industria turística de la UE tendrá que adaptarse a siete grandes elementos contextualizadores del futuro del turismo en Europa: la globalización de la sociedad y de las economías, con entornos cada vez más competitivos; la orientación hacia una sociedad de la información y del conocimiento y una mejora del acceso a la información, junto con la necesidad de las empresas de adaptarse a las innovaciones y las nuevas tecnologías; la necesidad de mantener los países europeos como destinos atractivos para los propios europeos; cambios demográficos importantes que apuntan que en 2020 aproximadamente el 20% de la población europea será mayor de 65 años, tendrá una disponibilidad elevada de tiempo libre y de renta para dedicarlos al turismo y también habrá más hogares constituidos por una o dos personas; cambios en las demandas de un turista cada vez más experimentado y exigente, que ya no busca productos turísticos si no experiencias turísticas y una personalización de la experiencia -la customización del producto turístico-; una necesidad de llevar a cabo un turismo sostenible (en los ámbitos territoriales y de los recursos naturales, económicos, sociales e identitarios-culturales) y finalmente la incorporación y crecimiento de las industrias “low cost” en todo el espectro de la oferta turística (transporte, alojamiento, etc.).

Las empresas turísticas de Girona también se encuentran, como en el caso de Europa en su conjunto, ante una serie de retos de competitividad, en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, a los cuales tienen que hacer frente para poder mantener su

competitividad (Ramón, 2002) y la del destino, y de este modo mantener y en su caso, aumentar la internacionalización. El sector turístico de las comarcas de Girona presenta una divergencia en la internacionalización según se tenga en cuenta la vertiente de las exportaciones o la vertiente de la inversión directa.

En cuanto a exportaciones, es decir, los turistas extranjeros que eligen las comarcas de Girona como destino turístico, se puede afirmar que el sector turístico está fuertemente internacionalizado, dado que una parte importante de sus clientes son extranjeros. Así, la Costa Brava es la primera marca turística de Cataluña en cuanto a pernoctaciones de extranjeros y la segunda en cuanto a número de turistas extranjeros y estancia media. No obstante, la marca turística Pirineos, caracterizada por el turismo interior (de nieve y montaña) tiene una cuota de mercado reducida dentro de las exportaciones del sector turístico de las comarcas de Girona.

Por su parte, ambas marcas turísticas disponen de una oferta importante, variada y de calidad de recursos turísticos de uso final. La oferta de alojamiento turístico en las comarcas de Girona es amplia y diversa y destaca el elevado número de plazas hoteleras y la elevada concentración de plazas de campings y de apartamentos turísticos (Observatori de Turisme, 2010). Además, se dispone de una gran diversidad y calidad de recursos turísticos naturales de alto valor así como recursos de riqueza monumental y artística que permiten orientar la oferta hacia otros tipos de turismo como el turismo de salud, el ecoturismo, el turismo cultural, etc¹.

Las comarcas de Girona también se caracterizan por tener una estructura empresarial de micro, pequeña y mediana empresa, con plantas de dimensión relativamente reducida (Sánchez et al, 2008). Es importante señalar que el modelo de desarrollo turístico predominante de turismo masivo de sol y playa en esta destino ha comportado una elevada concentración de la oferta de alojamiento turístico en el litoral y una fuerte estacionalidad que reduce de manera significativa la utilización temporal de las plantas, si bien se empiezan a notar signos de desestacionalidad y de ampliación de la oferta hotelera a otras zonas, así como la utilización de las infraestructuras para atender el turismo de negocios, convenciones, ferias, etc. La potenciación del turismo de nieve (en la comarca de la Cerdaña) y el turismo rural, son hechos diferenciadores de este patrón común, si bien todavía representan una participación reducida en el total del turismo de Girona. Los recursos de interior se encuentran todavía en general, con grandes potencialidades para su utilización turística.

Con respecto al origen, el turista extranjero mayoritario en las comarcas de Girona es el francés, británico, alemán, italiano y holandés, si bien está aumentando la recepción de turistas de otras nacionalidades, especialmente de países del Europa del Este y concretamente de Rusia, mercado emisor que está experimentando fuertes crecimientos.

Asimismo, un hecho destacado del turismo es la manera de organizar los viajes. Cada vez más, el turista en general y el turista extranjero en particular, organiza el viaje de forma directa y menos a través de agencia de viajes y otros intermediarios (Berné et al., 2011). No obstante, la zona de la Costa Brava actualmente todavía es fuertemente dependiente del operador turístico -especialmente en el caso del turismo de masas de sol y playa-, ya que permite lograr altas tasas de ocupación de los alojamientos turísticos, aunque al mismo tiempo genera una elevada dependencia y márgenes comerciales reducidos.

¹ Dentro de los recursos naturales destacan: els Aiguamolls de l'Empordà, el Parc Natural del Cap de Creus, o la zona volcánica de la Garrotxa, entre otros; en cuanto a riqueza monumental y artística es de mención el legado de Dalí, las ruinas de Empuries y Ullastret, el "call jueu" de Girona, etc.

En cuanto a la internacionalización de las comarcas de Girona en términos de inversión directa en el extranjero o inversión extranjera en Girona, la internacionalización es bastante reducida. Si bien no se disponen de datos específicos para las comarcas de Girona, las de Catalunya en su conjunto muestran que la inversión directa de Cataluña en el extranjero en sectores como el de la hostelería fue en 2008 sólo del 1,23% de la inversión total, si bien es de las comunidades del estado español con más peso de inversión directa en el extranjero². Por su parte, la inversión extranjera en Cataluña en hostelería para 2008 fue del 0,07% del total de la inversión. Destaca que la inversión directa hacia el exterior y del exterior hacia Cataluña es mucho más importante en sectores como la industria química, la energía eléctrica, la intermediación financiera o la actividad inmobiliaria que en el sector turístico (ACCIO10, 2009).

A partir de la información anterior de contextualización, y de otra que no se presenta por razones de limitación de espacio, a continuación el Cuadro 1 presenta un resumen de aquellos aspectos que pueden constituir las principales amenazas y oportunidades potenciales del entorno, y los que pueden ser puntos fuertes y debilidades del sector turístico de Girona para la internacionalización.

CUADRO 1: ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR TURÍSTICO DE LAS COMARCAS DE GIRONA

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Posición de ventaja en la curva de experiencia de la internacionalización en exportaciones	Destinos maduros con necesidades de adaptación a las nuevas demandas
Destino, imagen y marca reconocida internacionalmente	Saturación, sobreexplotación y masificación de espacios y recursos naturales de uso turístico, especialmente en el litoral
Proximidad a los principales mercados emisores europeos	Poca experiencia de las empresas de Girona en la internacionalización directa (no exportaciones)
Gran dotación, calidad y diversidad de recursos turísticos extendidos por las comarcas de Girona y por Catalunya, algunos de ellos todavía pendientes de poner en valor desde una perspectiva turística	Empresas de reducida dimensión y multitud de microempresas familiares. Recursos limitados para la internacionalización
Elevada y gran variedad de oferta turística básica y complementaria	Instalaciones obsoletas en algunos casos
Infraestructuras para turismo de negocios, convenciones, ferias, etc.	Reducida cultura empresarial en la utilización de TIC's como herramientas de gestión empresarial, promoción y comercialización
Elevada calidad de vida de las comarcas de Girona	Baja intensidad de capital humano altamente cualificado

²Como señalan Idelhadj, Rivera y Rodríguez (2012), la internacionalización de las empresas turísticas españolas y europeas en los últimos 15 años ha sido vertiginosa en algunos países del hemisferio sur, con una tendencia hacia la creación de grandes complejos turísticos (y otros) en régimen de todo incluido, aunque no siempre respetando los principios de un turismo sostenible y responsable.

Dos aeropuertos internacionales (Villobí en Girona y el Prat en Barcelona)	Elevada estacionalidad
Proximidad al polo de atracción turística ciudad de Barcelona	Redes y servicios de transporte público y de comunicaciones insuficientes, tanto dentro del territorio como que conecten con otros territorios
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Entorno general	Entorno general
Crisis económica mundial y de los principales mercados europeos emisores	Extensión de la sociedad del ocio. El turismo como un consumo “necesario” en las pautas de consumo
Cambios adversos (para las exportaciones) del tipo de cambio de las monedas de países emisores respecto al euro (p.e. Gran Bretaña, EEUU)	Interés y políticas públicas activas de ayuda y fomento a la internacionalización
	La extensión del uso de las TIC y de Internet como herramientas para consumir turismo ³
Entorno específico	Entorno específico
Aumento de los destinos competidores internacionales con producto similar al mayoritario de las comarcas de Girona	Extensión del turismo emisor internacional en mercados emergentes desde la óptica turística (países del Este de Europa, países asiáticos, Sudamérica, etc.)
Cambios de tendencias en el comportamiento del turista: consumidor más informado, experimentado e independiente que busca experiencias	Extensión del turismo emisor internacional a los destinos competidores de las comarcas de Girona (oportunidad para establecerse en aquellos mercados)
Sustitución parcial de los viajes y turismo de negocios por las TIC (videoconferencias, etc.) ⁴ .	Aumento del número y frecuencia de los viajes de corta duración, y por lo tanto a destinos de proximidad (especialmente relevante en relación a los mercados emisores europeos)
	“Terciarización” de la población -tercera edad-, con gran potencial de renta y tiempo disponible para viajar
	Aumento del turismo de negocios, convenciones, ferias, etc. que busca producto de calidad a precios más asequibles que los que ofrecen las grandes ciudades internacionales.

Fuente: Elaboración propia

⁴ Véase al respecto la información contenida en EIBTM (2009) respecto de las intenciones de las empresas de USA de sustituir los desplazamientos de negocios por TICs, ya sea mediante la utilización de webs, videoconferencias y teleconferencias. Sin embargo, Barcelona, muy próxima a Girona, se sitúa entre las 10 primeras ciudades a nivel internacional, en turismo de negocios, convenciones y ferias (Agència Catalana de Turisme de Catalunya, 2010; EIBTM, 2009) lo que puede ser una oportunidad para el sector turístico de Girona (Girona Conventions Bureau, 2010).

Sobre el cuadro 1: Por ejemplo, entre el año 2009 y 2010 el porcentaje de europeos que consideraban Internet como la fuente principal de información en la toma de decisiones sobre sus viajes aumentó del 38% al 42% (Comisión Europea, 2010).

3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE GIRONA

Cómo se observa en el análisis DAFO del apartado anterior, en el sector turístico de Girona, las amenazas más determinantes del entorno, desde un punto de vista de la internacionalización, van vinculadas principalmente a la aparición de competidores internacionales con ofertas similares a la del destino y a la nueva concepción del consumidor potencial cada vez más informado y que busca en el turismo una experiencia. Ahora bien, si se tiene en cuenta la cantidad de oportunidades potenciales detectadas en el entorno, el análisis parece apuntar la conveniencia de adoptar, internacionalmente hablando, estrategias de reorientación que permitan superar los puntos débiles internos, y/o estrategias ofensivas para aprovechar los puntos fuertes. Para poder concretar las estrategias específicas de internacionalización es necesario previamente establecer los objetivos que el sector quiere lograr en el futuro y conocer sus características (Dunning, 1993, 2001; Font et al, 2006; Fuster y Martínez, 2010; García, 2012, Guisinger, 2001; Hjalager, 2007; Johnson y Vanetti, 2005; Kwangmin y SooCheong, 2010; Littlejohn et al, 2007; Ramón 2002; Root, 1994; Wynne et al, 2001). De acuerdo con ello, y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la internacionalización de las Comarcas de Girona en cuanto al turismo se pueden estructurar en tres objetivos principales de internacionalización: la consolidación, aumento y reorientación parcial de las exportaciones; el aumento de la presencia en otros países mediante inversión directa en el exterior; y finalmente, el aumento de la inversión extranjera en las comarcas de Girona.

Las opciones estratégicas de internacionalización del sector turístico de Girona que han de permitir conseguir estos objetivos se pueden agrupar en diferentes niveles, yendo de los aspectos más generales a los más específicos. Así se distingue entre las estrategias corporativas, las estrategias competitivas y las estrategias funcionales.

3.1. Estrategias corporativas para la internacionalización

En el destino turístico que nos ocupa, y al igual que en la mayoría sectores económicos españoles, la mayor parte de las empresas con cierta internacionalización han seguido el patrón de internacionalización por fases, contrario al más reciente de las empresas *born-globals* (Vaillant, Urbano, Rialp y Rialp, 2006). Dentro de las estrategias corporativas, las estrategias de internacionalización son un tipo de diversificación, la denominada diversificación internacional o internacionalización y representan el desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países (Porter, 1990). En el marco de esta vía de diversificación internacional es necesario plantear fórmulas de crecimiento y/o cooperación del sector turístico. Las estrategias corporativas se pueden concretar de la siguiente forma:

3.1.1. Asociacionismo

El asociacionismo es una fórmula especialmente útil para mejorar las exportaciones. Permite compartir los costes de la recogida de información sobre los mercados exteriores (la demanda de los turistas extranjeros y sus hábitos y preferencias) y de promoción de los productos ofrecidos en las comarcas de Girona. Las oficinas públicas

o mixtas (público-privado) de promoción turística son el primer estadio en la internacionalización del turismo. Éstas, juntamente en su caso con los establecimientos u oficinas en el exterior, realizan tareas de promoción participando en ferias y exposiciones, distribuyendo información a los consumidores finales (turistas potenciales) o a los intermediarios de los mercados exteriores, desarrollando actividades de relaciones públicas y de representación, etc. Esta actividad se puede complementar con las nuevas tendencias de consumo mediante las TIC's que muestran una parte cada vez más importante de los potenciales turistas.

También pueden ser útiles las agrupaciones de exportadores, es decir, la asociación, generalmente en forma de consorcios, de empresas del mismo sector (y sectores afines), en origen, que tiene como función actuar como un departamento de exportación de los miembros de la agrupación. Esta fórmula es especialmente útil por las Pymes, especialmente las familiares que son dominantes en Girona, que por sí solas tendrían más dificultades para acceder a los mercados exteriores, que pueden tener menor visión a largo plazo y poco compromiso y capacidad internacional (Claver, Rienda y Quer, 2008; Nieto y Fernández, 2005, Valenzuela, 2000). De este modo se aúnan esfuerzos para conseguir mejor promoción, acceso a determinados canales de distribución, o creación de una imagen de calidad.

3.1.2. Modelos contractuales

Los modelos contractuales suponen el establecimiento de contratos a largo plazo entre una empresa nacional y una entidad extranjera que comporta la cesión de la explotación del modelo de negocio y/o la transferencia de conocimiento, tecnología y habilidades humanas. En el caso de la cesión de la explotación del modelo de negocio, tales como franquicias y licencias, es posible ofrecer un producto homogéneo en los diferentes países o destinos que se ajuste a las preferencias de aquel segmento de mercado-turistas que buscan una experiencia segura de viaje, que buscan unos determinados estándares, sin tener que cambiar sus pautas de consumo. Las operaciones y los servicios pueden ser altamente estandarizados de forma que las empresas locales pueden operar sin excesivos conocimientos previos, puesto que es precisamente este conocimiento el que provee la empresa franquiciadora y/o que da la licencia. Así mismo, se provee apoyo en términos de márketing, asesoramiento financiero, o sistemas de gestión de recursos humanos. Para establecer franquicias y licencias en el sector turístico es importante identificar entre otros y como en cualquier otro sector, qué servicios y qué países pueden ser objeto de internacionalización, puesto que no todos ellos serán igualmente adecuados ni comportarán los mismos riesgos (Baena y Cerviño, 2009). Se tiene que tener en cuenta pues, el subsector específico (tipo de servicio turístico) y también los países a los cuales se podrá internacionalizar. Por ejemplo, el mercado norteamericano de la alimentación es todavía bastante restrictivo en su normativa (y/o hábitos de consumo), de forma que los servicios de restauración que cumplen los estándares y requerimientos europeos no necesariamente se ajustan a los estándares legales de aquellos países y a las preferencias de los consumidores de USA.

Con las cesiones de tecnología y conocimiento, se ceden marcas, know-how, patentes, etc. a una empresa extranjera, y suponen una fórmula para obtener el máximo rendimiento de una oferta existente (Hernández, 2010). Para la empresa que hace la cesión supone relativamente poco riesgo y costes respecto la apertura de negocio con capital propio en el exterior, y puede ser una fórmula útil para aquellos mercados con barreras de entrada muy altas. Sin embargo, también puede comportar riesgos relativamente elevados,

que han actuado como un freno para la entrada de empresas españolas en países extranjeros (Quer, Claver, Rienda, 2007). Uno de los riesgos más destacados y conocidos de esta fórmula de internacionalización es que haciéndolo sin otras fórmulas conjuntamente, y especialmente cuando se cede conocimiento, puede representar un peligro de pérdida de control de un activo empresarial muy importante ante una empresa que en el futuro puede llegar a convertirse en competidora.

3.1.3. Acuerdos de cooperación

Una manera de sumar esfuerzos y recursos y minimizar los aspectos negativos de la pequeña dimensión (compartiendo los costes de márketing y segmentación de mercados, de personal, conocimiento de los mercados internacionales, las preferencias y los hábitos de los turistas internacionales, etc.) es generar alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector y dimensión (alianzas horizontales) de las propias comarcas de Girona, para crear una estrategia común para la internacionalización. No obstante, las mejores alianzas se encontrarían entre empresas que puedan aportar ventajas competitivas diferenciadas que se complementen entre sí. De este modo, el establecimiento de una red más amplia de actores, tanto públicos como privados, puede contribuir a establecer mecanismos sólidos y efectivos de cooperación efectiva con *partners* de diferentes subsectores (transporte, alojamiento, guiaje, diputaciones, ayuntamientos, cámaras de comercio, etc.) y a generar una red sólida de organizaciones, que podrían evolucionar hacia clústeres si comparten una misma orientación estratégica (Scott et al, 2008).

Otra fórmula supone potenciar la inversión directa en el exterior en forma de *joint ventures* con empresas locales de los países donde se quiere internacionalizar y/o mediante la fusión o adquisición con empresas locales ya existentes. El establecimiento de *joint ventures* permite acceder a mercados internacionales en los cuales las restricciones a la implantación de empresas extranjeras sean elevadas. También puede ser muy útil cuando el mercado es poco conocido o difícil para la empresa que se quiere internacionalizar, puesto que cuenta con el conocimiento del mercado por parte de la empresa socia local, el acceso a canales de distribución a través de ella, sus contactos, etc. (Anastassopoulos et al, 2009). La desventaja principal es que el control de la empresa es compartido, si bien los riesgos también lo son, y los costes son menores que cuando se implanta una filial propia. La opción de adquirir una empresa ya existente supone un alto nivel de riesgo y de recursos económicos y de gestión aunque puede compensar el conocimiento e implantación en el mercado que se consigue en este caso.

3.1.4. Subcontratación / Outsourcing

La subcontratación y el outsourcing suponen la fragmentación de la cadena de valor, localizando los recursos que se utilizan en el proceso de producción allá donde resulta más eficiente y/o importando del exterior (Arndt y Kierzkowski, 2001; Dunning, 2001; Hjalager, 2007). Esta fragmentación puede tomar la forma de outsourcing, es decir, importar productos/recursos que se incorporan al proceso de producción (p. e. los vinos y otros productos alimentarios en las cartas de los restaurantes; las toallas fabricadas en la China o la India en los hoteles, el merchandising de museos u otras entidades culturales que es fabricado fuera de las fronteras nacionales, etc.). Nuevas formas de outsourcing están emergiendo, como la adquisición de comidas semi-cocinadas o semielaboradas, cátering, etc. Estas formas de outsourcing pueden favorecer más a las empresas que se quieran internacionalizar (exportar) conexas al sector turístico que a éste entendido en su sentido

más estricto. El outsourcing también puede afectar a los recursos humanos, tanto en el sentido de importarlos como exportarlos. En este último caso, la internacionalización se produce exportando conocimiento, especializándose en la formación de trabajadores especializados y altamente calificados, que posteriormente sean solicitados en industrias de países extranjeros. Es el caso por ejemplo, de la formación especializada en la dirección de empresas turísticas por parte de las universidades, en emprendeduría turística (García y Ruíz de la Rosa, 2009) o de la especialización en el conocimiento en el sector aéreo o en el transporte por barco (p.e. en el caso de los cruceros). También la especialización permite atraer estudiantes de otros países, y por lo tanto, ser una forma de exportación del conocimiento.

3.1.5. *Acciones colaborativas*

Las estrategias anteriores se pueden completar con toda una serie de acciones colaborativas que ayuden a la consecución de los objetivos de internacionalización. Así, la generación de una plataforma de acción conjunta para la internacionalización en turismo por parte de todos los actores implicados, puede suponer una fórmula útil para unir esfuerzos y mejorar la posición internacional de las comarcas de Girona. Esta acción conjunta requiere la participación decidida tanto del sector privado como de las administraciones públicas, y en este último caso, es fundamental que las administraciones identifiquen claramente quién será su único interlocutor, con capacidad para tomar decisiones y aglutinador de todas las acciones de las diferentes administraciones públicas.

Asimismo, podría contribuir positivamente la creación de un Observatorio para la internacionalización del turismo con contenidos relevantes para la internacionalización, de libre y fácil acceso, para todos los integrantes del sector turístico y de todos los sectores en general y también abierto a la población en general. Estos sistemas tendrían que ser constantemente actualizados especialmente en cuanto a sus contenidos, para poder ser un instrumento realmente útil para la internacionalización. Tendría que incluir información diversa y de interés, como la relativa a las pautas de consumo por segmentos de mercados, la evolución de las variables macroeconómicas por diferentes países, el comportamiento de la competencia en los entornos internacionales y nacionales, informes de coyuntura turística internacional, informes de cambios legislativos relevantes, etc. Sería muy importante que este sistema y portal de información centralice al máximo posible la información de relevancia para la internacionalización, incluyendo toda la información de interés que se genera en diferentes ámbitos (p.e. administración central, de la UE, local y comarcal), los estudios e informes elaborados por diferentes administraciones, universidades, empresas de consultoría, etc. -o al menos incluir los links en las fuentes de información originales-. Así mismo, tendría que generar, promover, mantener y difundir el conocimiento en el ámbito de la internacionalización en turismo a las comarcas de Girona, que en su caso, podría integrarse dentro de otro de ámbito más amplio, para toda Cataluña.

Finalmente, es necesaria la creación de un espacio abierto de debate y punto de encuentro en el cual participen los diferentes grupos de interés de la internacionalización de las comarcas de Girona en el ámbito del turismo (empresas, trabajadores, ciudadanos, instituciones y administraciones públicas) y una participación activa de esta comarcas en los entornos internacionales en los cuales se generan ideas, donde los diferentes grupos de interés interaccionan, y los espacios donde se plantean y en su caso se toman decisiones de relevancia para el sector (p.e. redes y foros internacionales).

3.1.6. Apoyo de las administraciones públicas

Todas las estrategias anteriores tendrían que ir acompañadas de una participación activa de las administraciones públicas para aportar los marcos, mecanismos e instrumentos que faciliten y permitan la orientación internacionalizadora de las empresas y los destinos de Girona.

Las administraciones públicas pueden intervenir llevando a cabo acciones de apoyo, en todos los ámbitos (formación-asesoramiento, información, acciones al exterior, promoción, financiación, facilitación de contactos con posibles inversores extranjeros, captación de delegaciones comerciales y de inversores, consorcios origen-destino, delegaciones al exterior, etc.) de cariz continuo a lo largo de todas las etapas de la internacionalización empresarial. Por ejemplo, en el ámbito de la información, hay acciones interesantes que se están llevando a cabo, como el “Calendario europeo y nacional de los principales mercados emisores de turismo 2009/2010” de la Cámara de Comercio de Girona, o el “Calendario de vacaciones escolares de los principales mercados europeos emisores de turismo”. Asimismo las administraciones públicas pueden centralizar y aglutinar la diversidad de instrumentos, informaciones, medios y recursos para la internacionalización que ofrecen de manera dispersa las diferentes administraciones públicas (p.e. de ACCIÓ, las Cámaras de comercio, el Patronato CatalunyaMon). En el ámbito de la formación (e información) pueden aportar asesoramiento específico para la gestión y dirección de empresas internacionalizadas y para las que quieran empezar un proceso de internacionalización y también para las etapas posteriores de la internacionalización.

Otras acciones de apoyo pueden ser el apoyo en materias de prospección de mercados y de introducción a los mercados exteriores (p.e. áreas de aterrizaje para empresas que se quieran instalar en el exterior), fomento de los contactos con empresas y posibles socios extranjeros, etc.; y/o acciones en favor de la mejora de la competitividad sostenible del sector turístico y del destino (Tourism Sustainability Group, 2007), mediante el impulso a la consecución de las ventajas locacionales tales como mejoras de las infraestructuras y de los servicios básicos, reducción de las barreras legales y los costes por la creación de empresas, ofrecer un alto nivel en las habilidades directivas, etc.

3.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En cuanto a las estrategias competitivas para la internacionalización, según la información recogida en el DAFO y los objetivos a lograr en el sector turístico de Girona, éstas tendrían que estar basadas principalmente en potenciar la diferenciación de productos junto con una segmentación de mercados para llegar a clientes más específicos. Estas estrategias se pueden concretar en una competitividad basada en la sostenibilidad y en un aumento del valor añadido de los múltiples y varios recursos que integran la experiencia turística.

3.2.1. Desarrollo de una competitividad basada en la sostenibilidad

Mantener un desarrollo y competitividad sostenible y al mismo tiempo garantizar la sostenibilidad del turismo (Tourism Sustainability Group, 2007) en las comarcas de Girona son dos hechos interrelacionados y actualmente de necesario cumplimiento para

mantener la competitividad y atractivo de las comarcas de Girona⁵. La competitividad basada en el desarrollo sostenible tiene una dimensión territorial y de recursos naturales (medioambiental), pero también una dimensión cultural, económica y social, que requiere para su consecución, de una acción coordinada y conjunta de los diferentes grupos de interés. Por su parte, la sostenibilidad del turismo requiere reducir la estacionalidad de la demanda, aumentar la calidad del trabajo en el sector, mantener y aumentar la calidad de vida de los residentes, minimizar los impactos ambientales del turismo, preservar el patrimonio natural y cultural y su puesta en valor, y hacer del turismo un instrumento por el desarrollo sostenible. En estos ámbitos es indispensable una tarea de coordinación y liderazgo a desarrollar por las administraciones públicas, dado que los costes de una acción sostenible a nivel individual (empresa) son internalizados dentro de la propia empresa pero los beneficios se distribuyen entre todos los afectados, lo cual genera incentivos de “free-rider”, es decir, no genera suficientes incentivos a nivel individual para actuar de manera sostenible. Pero hay instrumentos que permiten internalizar la gestión empresarial sostenible, y por lo tanto beneficiar también a la propia empresa activa en una gestión sostenible, además de mejorar la imagen del destino, como son las acreditaciones ambientales de cariz internacional.

3.2.2. Aumento del valor añadido de los recursos que integran la experiencia turística

Las nuevas demandas del turista más informado y experimentado, independiente, inmerso en las TIC (Berné et al., 2011), que busca sensaciones y experiencias más que productos turísticos, requieren adaptar la oferta turística. Asimismo, la aparición, crecimiento y en su caso consolidación de destinos competidores que pueden ofrecer productos turísticos similares a los más tradicionales de las comarcas de Girona, también requiere un impulso para los cambios en el producto turístico. Estos cambios, que pueden ser progresivos para mantener ocupada la actual capacidad productiva de Girona, tendrían que ir encaminados a atraer turistas con niveles superiores a la media actual, en cuanto a capacidad de gasto. El denominado en ocasiones “turismo de calidad” tiene que permitir la generación de un alto impacto económico en la demarcación de Girona reduciendo las actuales presiones sobre el territorio, la sociedad y la economía de la zona. Esto pasa por ofrecer un producto más diversificado; poner en oferta un producto turístico y unas experiencias más ricas y diversas, en línea con lo que busca el nuevo turista y aprovechando la gran variedad y calidad de los recursos con valor turístico: culturales (gastronomía, tradiciones y cultura popular, museos, patrimonio cultural, etc.), territoriales (playas y mar, montaña), etc.; aumentar la calidad y la relación calidad-precio del producto turístico, generando productos de alto valor añadido capaces de atraer “turismo de calidad”.

3.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Finalmente, las estrategias funcionales para la internacionalización tienen que permitir establecer acciones para maximizar la productividad de los recursos y las habilidades disponibles en áreas clave en este sector, tales como la innovación, las TIC, el márketing, la información y la formación, respectivamente.

⁵Los “Travel and Tourism Competitiveness Report” anuales del World Economic Forum sitúan a España en una de las primeras posiciones mundiales cuanto a competitividad turística internacional, si bien en los últimos años España está perdiendo posiciones. El índice de competitividad incluye diversas dimensiones, con elementos tan variados como la dotación de infraestructuras turísticas y de TICs, la formación de los empleados del sector, y la competitividad en precios, entre otros.

3.3.1. Innovación y TIC

Se trata de innovar e incorporar plenamente las TIC en todo el proceso turístico. La innovación en productos y servicios supone un aspecto crítico para la competitividad del sector turístico tanto para las empresas situadas en las comarcas de Girona como para las empresas internacionalizadas con sede en el exterior, puesto que en ambos casos se requiere una adaptación a las nuevas necesidades del cliente, que busca experiencias y servicios diferentes (ejemplos recientes de puesta en valor de recursos e innovación son el camino de Santiago de Cataluña o el Cataluña bus turístico).

En el proceso de innovación serán cada vez más indispensables las TIC para contactar y atraer unos demandantes que están cambiando sus estilos, canales y formas de acceso a la información y la comunicación (mediante Internet, *blogs*, comunidades virtuales de consumidores, *blogtrips* y *socialtrips*; turismo 2.0., etc.), para acceder a los nuevos estilos de consumo (requerimientos de información por Internet, contrataciones y reservas de última hora)⁶. Asimismo, las TIC permiten aumentar la eficiencia en la gestión empresarial, siendo instrumentos de gestión, información y comunicación interna y externa que inicialmente pueden tener, en algunos casos, unos costes de implementación, pero que ofrecen rentabilidades elevadas a medio y largo plazo (por ejemplo, la aplicación de técnicas de *yield management* permite ajustar la gestión empresarial a los nuevos comportamientos de consumo, aprovechando segmentaciones del mercado en función de la disponibilidad a pagar en diferentes momentos).

3.3.2. Márketing, promoción y branding

Las acciones y recursos destinados a la promoción turística de las comarcas de Girona, y de Cataluña y España en general, son bastante elevados y variados. Como en otros casos, también requieren en su caso, reorientaciones que aumenten su eficiencia, es decir, la relación entre los recursos y los resultados que se obtienen, adaptándose a los nuevos entornos en la información y la comunicación entre el oferente y el demandante de servicios turísticos, y a los cambios en las pautas de consumo turístico. En este sentido, las TIC muy dirigidas y gestionadas, están demostrando ser muy eficientes como instrumentos de promoción, publicidad y comercialización. Frente otras formas de promoción y publicidad, las TIC permiten a las empresas de dimensiones reducidas competir con las de gran dimensión, lo cual resulta muy interesante por las comarcas de Girona dada la estructura dominante de micro-empresas, empresas pequeñas y medianas del sector turístico. Como ejemplo, se puede señalar el posicionamiento SEO (posicionamiento natural) y SEM (enlaces patrocinados) de las empresas y asociaciones turísticas en los principales buscadores de Internet, como instrumentos altamente rentables y con costes relativamente reducidos. Otras formas, como la creación y participación en redes sociales y foros virtuales, requieren más atención y recursos por parte de la empresa, por lo cual la acción colectiva puede ser en este caso, más indicada. En general, podemos afirmar que las TIC son instrumentos que permiten un acceso fácil y poco costoso, al cliente potencial, de alcance al cliente de todo el mundo, y facilitan la segmentación de mercados más allá de las segmentaciones tradicionales (por ejemplo por intereses y aficiones personales). Se podrían considerar como vendedores virtuales que permiten estar en el lugar oportuno y en el momento oportuno, y a un coste bastante reducido por los resultados que pueden

⁶ Por ejemplo, ya en 2009 el 25% de las ventas de viajes en Europa se realizaron por Internet y su cuota de mercado ha ido aumentando cada año de manera significativa (Marcussen, 2009).

proporcionar. La incorporación de las TIC requiere pero para ser eficiente, de una acción muy estructurada e inserta en la estrategia empresarial global y la de internacionalización y gestión del negocio por Internet. Así mismo, una implementación del negocio por Internet realizada de manera profesional y especializada genera mejores resultados empresariales que las gestiones de cariz más “amateur”.

Es necesario, por otra parte, identificar segmentos de mercado mucho más específicos y delimitados que los tradicionales por países o por variables socio-demográficas, a los que dirigir acciones específicas de promoción. Nos estamos refiriendo a casos como el turismo social y accesible, turismo médico-estético, de “singles”, el turismo deportivo, para la tercera edad, etc. y otros como las segmentaciones por aficiones e intereses personales, por tipos de redes sociales a los cuales se está adscrito, etc.

En el ámbito del *branding*, las comarcas de Girona ya disponen de una marca, la Costa Brava, fuertemente internacional, capaz de atraer un gran número de clientes extranjeros. Se propone una potenciación de la marca incorporando y/o reforzando los valores que pueden ser puntos fuertes del destino, como la sostenibilidad, la calidad, diversidad, la cultura y el patrimonio, y en general todos aquellos que sean necesarios para atraer un turismo de calidad. Asimismo, es necesaria una potenciación del turismo de montaña y de nieve, y del turismo de interior, el cual dispone de una oferta de calidad y variada pero relativamente poco conocida a nivel internacional. Por otra parte, la proximidad de Barcelona, destino turístico urbano de primer orden a nivel internacional, constituye un activo poco rentabilizado para la atracción de turistas internacionales. Buscar sinergias entre ambos destinos (Barcelona y las comarcas de Girona), con formas como la creación de productos turísticos que combinen los atractivos y las ofertas turísticas de ambos destinos puede ser una opción a tener en cuenta.

3.3.3. Información

A nivel funcional, las acciones de información son clave para el posicionamiento y competitividad a nivel internacional. Para el visitante extranjero, es necesario generar una plataforma de información de ámbito territorial que recoja la información necesaria para una buena experiencia turística (accesibilidad y conectividad, oferta en todo tipo de transporte, horarios de los transportes y precios, recursos y servicios turísticos disponibles, etc.). Para las empresas son necesarias acciones de información-asesoramiento sobre las oportunidades de negocio, así como sobre las políticas, los programas, instrumentos y recursos que las diferentes administraciones públicas ponen a su disposición para la internacionalización en todos sus ámbitos (exportaciones, inversiones en el extranjero y atracción de capitales del exterior).

3.3.4. Formación

La educación y formación del capital humano turístico se está convirtiendo en uno de los factores clave para la obtención de ventajas competitivas para el sector (Lillo et al, 2007). En este ámbito es importante la formación en TIC, innovación, conocimiento y emprendizaje, y su incorporación a la gestión empresarial y de destinos; asimismo es necesaria una formación específica para la gestión y dirección de empresas internacionalizadas y para las que quieran empezar un proceso de internacionalización. Pueden ayudar en este sentido las acciones colaborativas del sector turístico con los centros, instituciones y empresas generadoras de conocimiento e innovación (p.e. para la realización de proyectos de transferencia del conocimiento).

4. CONCLUSIONES

La formulación de las estrategias vinculadas a la internacionalización del sector turístico de las comarcas de Girona que se ha establecido anteriormente tienen que ser la vía para que este sector pueda lograr sus objetivos de internacionalización.

El primer objetivo supone mantener y aumentar la competitividad turística de las comarcas de Girona, adaptándose al entorno de una economía globalizada y altamente competitiva, a los cambios en las pautas de consumo de los turistas y al posicionamiento de nuevos destinos competidores, para poder mantener y aumentar la atracción de turistas extranjeros. En este sentido, las comarcas de Girona disfrutan de unas ventajas competitivas importantes, como la diversidad de destinos-productos turísticos en un espacio geográfico reducido, unos atractivos turísticos relevantes, y una elevada tradición y experiencia de la empresa turística. Pero la experiencia de alta calidad que busca el turista y los niveles de competencia internacional existentes, así como la presión que ha ejercido el turismo sobre el entorno físico, cultural, social y económico requieren entre otros reforzar una buena relación calidad-precio, una mejora de las infraestructuras, de la formación y motivación del personal, y adecuar los productos turísticos a las demandas individuales (customización del producto turístico), además de apostar por un modelo de desarrollo sostenible del turismo.

Respecto al segundo objetivo de aumento de la presencia en otros países mediante inversión directa en el exterior, la expansión internacional requiere principalmente de acciones de diversa naturaleza, por parte de las administraciones públicas, que apoyen a las Pymes, principal estructura del tejido empresarial de Girona, en sus esfuerzos iniciales de internacionalización y también en las etapas de crecimiento y consolidación. Para ello pueden resultar muy interesantes las iniciativas y estructuras privadas o mixtas de carácter colaborativo, en origen, que posibiliten entre otros, la creación de nuevas empresas ya internacionalizadas.

Finalmente, para la consecución del tercer objetivo que supone conseguir un aumento de la inversión extranjera en las comarcas de Girona, será necesario que el destino ofrezca suficiente atractivo (ventajas locacionales), lo cual requiere entre otros, de una acción pública importante en materia de mejora de las infraestructuras (de comunicación entre otros) y de los servicios públicos (seguridad, suministros básicos de agua, electricidad, etc.), cambios en el mercado laboral y una mejora significativa en los procesos y costes administrativos para la creación de empresas y la entrada de capital extranjero, así como una acción decidida para dar a conocer y captar capital del exterior. Por su parte, entre las acciones a llevar a cabo por parte de las empresas hay la apuesta por una política activa de gestión de recursos humanos que aumente los niveles de formación de los trabajadores del sector, mejore las condiciones laborales, y en general las acciones que permitan ofrecer a los potenciales socios externos, empresas y capacidades empresariales competitivas.

Una vez realizada la formulación estratégica, el último paso sería la implantación estratégica para poner en marcha la estrategia o estrategias seleccionadas. En esta etapa hará falta la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han tomado en las etapas anteriores junto con la asignación de los medios y el camino a seguir para que las estrategias tengan éxito.

Aunque este estudio ha sido realizado para la internacionalización del sector turístico de las comarcas de Girona, la mayoría de acciones son generalizables para plantear la internacionalización de cualquier destino turístico. En todo caso, las estrategias a escoger para la internacionalización dependerán en cada caso de factores internos de la empresa (o

conjunto de empresas-destinos) como son el nivel de internacionalización ya existente, los objetivos de la empresa y de la internacionalización, el conocimiento de los mercados externos y los recursos (humanos, y económicos) y la capacidad para gestionarlos; así como de factores externos como la competencia, los incentivos a la internacionalización por parte de los gobiernos, las características de los mercados internos y externos y los riesgos de los mercados externos.

Generalmente las empresas empiezan su internacionalización con las formas que les representa menos compromiso, recursos y riesgos, y a medida que van aumentando su conocimiento sobre los mercados exteriores y la internacionalización, van adoptando formas más comprometidas y con mayor riesgo, y generalmente se orientan hacia mantener más control de las operaciones exteriores.

Los mercados que primero se acostumbran a fijar como objetivos de la internacionalización son aquellos más próximos, ya sea geográficamente, culturalmente, en términos políticos, institucionales, etc. En definitiva, los que ofrecen un grado de incertidumbre menor y mayor información. La elección de mercados próximos, que en muchas ocasiones acostumbra a ser una proximidad física, es más propia de empresas pequeñas y medianas (PYMES) que no de empresas grandes. Las Pymes tienen las ventajas derivadas de su pequeña dimensión e independencia, que les permite ser más flexibles y adaptables a los cambios de los mercados, ser más innovadoras y más pro-activas que las grandes empresas. Pero al mismo tiempo se enfrentan a las desventajas de la carencia de economías de escala y de alcance (la pequeña dimensión empresarial provoca unos costes unitarios superiores), menor intensidad de conocimientos, habilidades directivas y personal cualificado y menores disponibilidades financieras. Las desventajas toman todavía más importancia en una economía globalizada, con fuerte competencia y más cuando se intenta internacionalizar la empresa mediante formas que suponen mayores riesgos y requieren más recursos y habilidades que la mera exportación.

REFERENCIAS

ACCIO10 (2009): Invest in Catalonia. Generalitat de Catalunya.

AGÈNCIA CATALANA DE TURISME DE CATALUNYA (2010): El turisme de reunions a Catalunya. Barcelona.

ARNDT, S. and KIERZKOWSKI, H. (2001): Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy. Oxford: Oxford University Press.

ANASTASSOPOULOS, G., FILIPPAIOS, F. y PHILLIPS, P. (2009): “An eclectic investigation of tourism multinationals: Evidence from Greece”, *International Journal of Hospitality Management*, nº 28, pp. 185–194.

BAENA V., CERVIÑO J. (2009): La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 47-82.

BERNÉ, C., GARCÍA, M., GARCÍA, M.E. y MÚGICA, J.M. (2011): “La influencia de las TIC en la estructura del sistema de distribución turístico”, *Cuadernos de Turismo*, nº 28, pp. 9-22.

CLAVER, E., RIENDA L., QUER, D. (2008): “Factores familiares y compromiso internacional. Evidencia empírica en las empresas españolas”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 35, 7-26.

COMISIÓN EUROPEA (2010): Survey on the attitudes of Europeans toward tourism. Analytical Report, Wave 2”, Eurobarometer, Marzo.

DIRECTORATE GENERAL ENTERPRISE AND INDUSTRY DE LA UE (2009): “Study on the Competitiveness of the EU tourism industry”, September 2009.

DUNNING, J. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison- Wesley.

DUNNING, J. H. (2001): “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, nº 8(2), pp. 173–190.

EIBTM (2009): “Industry Trends and Market Share Report”, November.

FONT, X., TAPPER, R. y COCHRANE, J. (2006): “Competitive strategy in a global industry: tourism” en *Handbook of business strategy*, pp. 51-55.

FUSTER, B. y MARTÍNEZ, C. (2010): Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos”, *Cuadernos de Turismo*, nº 25, pp. 69-97.

GARCIA, G. (2012): *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Ed. Pirámide.

GARCÍA F.J. y C.I. RUÍZ de la ROSA (2009): “El papel de las universidades en el fomento de la emprendeduría turística: el caso de la Universidad de La Laguna”, *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (3), pp. 359-369.

GENERALITAT DE CATALUNYA (2011): *Atlas de Turisme de Catalunya*. Barcelona.

GIRONA CONVENTIONS BUERAU (2010): *Informe de 2009*. Girona.

GUISINGER, S. (2001): “From OLI to OLMA: incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm”, *International Journal of the Economics of Business*, nº8 (2), pp. 257–272.

HERNÁNDEZ,R. (2010): “Turismo y desarrollo en Canarias. Las bases para un nuevo modelo” en R. Hernández y A. Santana (coord.): *Destinos turísticos maduros ante el cambio*. Ed. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna. La Laguna, pp.281-305..

HJALAGER, A.M. (2007): “Stages in the local globalization of tourism”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, nº 2, pp. 437–457.

IDELHADJ A., M. RIVERA y L. RODRÍGUEZ (2012): “Turismo responsable, espacios rurales y naturales y cooperación para el desarrollo: a propósito de la “Declaración de Tetuán”, PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 10 (5), pp.651-664.

JONSON, C. y VANETTI, M. (2005): “Locational Strategies of international Hotel Chains”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, nº4, pp. 1077–1099.

KWANGMIN P. y SOOCHEONG S. JANG (2010): “Firm growth patterns: Examining the associations with firm size and internationalization”, *International Journal of Hospitality Management*, nº 29 (3), pp. 368-377.

LILLO, A., RAMÓN, A.B. y SEVILLA, M. (2007): “El factor humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”, *Cuadernos de Turismo*, nº 19, pp. 47-69.

LITTELJOHN, D., ROPER, A. y ALTINAY, L. (2007): “Territories still to find—the business of hotel internationalisation”, *International Journal of Service Industry Management*, nº18 (2), pp. 167–183.

MARCUSSEN, C. (2009): *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services*. Nexoe: Center for Regional og Turisme Forskning

NIETO M.J., M.Z. FERNÁNDEZ (2005): “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107-125.

OBSERVATORI DE TURISME DE CATALUNYA (2010): *Principals magnituds turístiques, establiments hotelers 2004-2009*. Generalitat de Catalunya.

OBSERVATORI DE TURISME DE CATALUNYA (2010): *Catalunya Turística en xifres*. Generalitat de Catalunya.

PORTER, M.E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, Nueva York.

QUER, D., CLAVER, E., RIENDA, L. (2007): “The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: An integrated approach”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14 Iss: 1, pp.74 – 87.

RAMÓN, A. (2002): “La internacionalización de las empresas turísticas”, *Economistas*, nº 92, pp. 31-45.

ROOT, F. C. (1994): *Entry strategies for international markets*. Lexington Books, New York.

SÁNCHEZ, V., CAMPA, F., DURO, J.A. y NAVARRO, M. (2008): “Repercussió econòmica de la normativa sobre la competitivitat del sector hoteler”, *Direcció general de Turisme de Catalunya*, desembre.

SCOTT, N., BAGGIO, R. y COOPER, C. (2008): Network analysis and tourism. From theory to practice. Channel view Publications, Clevedon.

TOURISM SUSTAINABILITY GROUP (2007): “Action for more sustainable European Tourism”, Febrer 2007, TSG.

VAILLANT, Y., URBANO PULIDO D., RIALP CRIADO, J., RIALP CRIADO, A. (2006): Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 29, 107-132.

VALENZUELA, A., (2000): “Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 91-109.

WORLD ECONOMIC FORUM (2010 y 2011): “Travel and Tourism Competitiveness Report”. WEF.

WYNNE, C., BERTHON, P., PITT, L., EWING, M. and NAPOLI, J. (2001): “The Impact of Internet on the Distribution Value Chain”, International Marketing Review, nº 8, pp. 420–431.

INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR MATURE TOURIST DESTINATIONS: THE CASE OF THE GIRONA

Abstract

The economic crisis calls for actions for the competitiveness of the tourist sector. Internationalization is one of this ways of action. This article analyses the strengths and weaknesses of the tourist sector in Girona, as well as the opportunities and threats of its context for an optimal internationalization strategy. The study presents corporative, competitive and functional strategies for internationalization which facilitate the growth of the sector and cooperation among tourist firms and the public sector. The main areas of action for the maximization of the productivity and capabilities of existing resources are also identified. Although the study focuses on the Girona case, it can also be extended to many tourist destinations with similar characteristics.

Keywords: *internationalization, tourism sector, corporate strategies, competitivestrategies, functional strategies, SWOT.*

Artículo recibido el 20/09/2013. Aceptado para su publicación en 30/10/2013.