

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN.
ESTUDIO DE CASO: BRASIL**

Autor: Geraldo Luciano Toledo –Profesor Titular, Universidad de São Paulo (São Paulo - Brasil)
E - mail: gltoledo@usp.br

Coautor: Jesús Álvarez Valdés- Doctorando de la FEA Universidad de São Paulo (São Paulo - Brasil)
E - mail: jesus@usp.br

Coautor: Álvaro Castroman Pollero–Doctorando de FFLCH, Universidad de São Paulo (São Paulo - Brasil)
E - mail: alvarocp@usp.br

Estrategias competitivas en la internacionalización. Estudio de caso: Brasil

Resumen

El turismo es uno de los tres principales sectores económicos de la actualidad. Toledo et al (2001), analizan que la idea de polo turístico ha llevado al concepto competitivo erróneo de relacionar la competitividad turística solamente con las características geográficas, los recursos naturales y turísticos que se poseen en una región.

Específicamente se tendrá por objeto de estudio un nuevo paradigma competitivo en América Latina como es el *cluster* del tipo *resort-beach* en Sauípe, en el Estado de Bahía, Brasil. Como metodología se aplicó el estudio de caso, elaborado a partir de la información obtenida mediante entrevistas a los ejecutores del proyecto de desarrollo de la región y de la consulta a la más actualizada bibliografía sobre el tema.

La evaluación de la estrategia para la organización en *cluster* y el “comportamiento empresarial” adoptado por la región, es realizada a partir de: 1- el Modelo de Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad en *Clusters* Turísticos (SIIC), de Toledo et al (2001); 2- el Modelo de Actividades Críticas para el éxito de un *resort*, de Inskeep y Kallenberger (2002).

I- Introducción

El turismo es uno de los tres principales sectores económicos de la actualidad, el Consejo De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2001), es probable que las llegadas de turistas internacionales prácticamente se tripliquen en los dos próximos decenios, lo que significaría que cerca de 1.600 millones de turistas visitarán países extranjeros en el año 2020. Ello aumentará todavía más la presión sobre los entornos competitivos entre diferentes regiones turísticas, impactando los espacios socioeconómicos, naturales y culturales, de los destinos más solicitados. En estas circunstancias es necesario intensificar los esfuerzos para alcanzar estadios de competitividad en el desarrollo turístico de una región.

En el sector turístico este concepto ha quedado sobrepasado por los resultados concretos de *clusters* turísticos en países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Méjico, el Caribe y Costa Rica, que han alcanzado posiciones exitosas sostenibles en el mercado.

La sinergia pública-privada (BID, Gobierno de Brasil) desarrolló un diagnóstico inicial con la evaluación de la información nacional e internacional obtenida mediante más de 100 entrevistas a los representantes de los polos turísticos locales y de los Estados. Para la elaboración de la estrategia de posicionamiento competitivo de estos *clusters* fueron organizados grupos participativos de trabajo, con integrantes de la región, que iniciaron un proceso de identificación de los desafíos competitivos y de las soluciones compartidas. Así, en el proceso de diagnóstico del mercado, se seleccionaron cuatro *clusters* como referencias principales por ser competitivos en el ámbito mundial y principalmente, porque actúan en los mismos mercados en que proyectan posicionarse. Fueron evaluados Cancún, Bahamas, Costa Rica y República Dominicana.

Específicamente en este trabajo se tendrá por objeto de estudio el análisis de las estrategias de desarrollo de un *cluster* del tipo *resort-beach* en Sauípe, en el Estado de Bahía, Brasil. Este complejo fue inaugurado a finales del año 2000, con una inversión pública-privada que superó los 300 millones de dólares americanos.

En el proyecto, sin considerar las inversiones en infraestructura públicas ejecutadas por el PRODETUR-BA, fueron invertidos USD 160 millones, siendo el 92% de los recursos provenientes de PREVI (Fondo de Pensión del Banco de Brasil) y el 8% de la Constructora Norberto Odebrecht, responsable por la ejecución de la inversión. Tres cadenas hoteleras internacionales - Accor, Marriot e SuperClubs - administran los cinco hoteles, que ofrecen 1.427 habitaciones, con tarifas medias diarias, en media pensión, de US\$ 250 para dos personas, en la

temporada alta. Se estima que el complejo finalice el año 2002 recibiendo 130 mil huéspedes, en su mayoría turistas nacionales, seguido por turistas procedentes de otros países del MERCOSUR, y Europa. Como meta para el 2004, se proponen equilibrar el número de turistas nacionales y extranjeros.

Como metodología se aplicó el estudio de caso, elaborado a partir de la información obtenida mediante entrevistas a los ejecutores del proyecto de desarrollo de la región y de la consulta a la más actualizada bibliografía sobre el tema. La evaluación de la estrategia para la organización en *cluster* y el “comportamiento empresarial” adoptado por la región, es realizada a partir de: 1- el Modelo de Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad en *Clusters* Turísticos (SIIC), de Toledo et al (2001); 2- el Modelo de Actividades Críticas para el éxito de un *resort*, de Inskeep y Kallenberger (2002).

II- La competitividad en el sector de turismo. Los complejos turísticos de sol y playa.

El sector del turismo, en el contexto del nuevo escenario mundial, está impactado por una multicausalidad de factores condicionantes ambientales, como una gran velocidad de innovación tecnológica, creciente integración sectorial, comercial y financiera, internacionalización de los procesos de producción de los servicios, rescate de los valores del ambiente socio-cultural de cada región y la más reciente “remodelación” y “modernización” de los Estados. Estos factores promueven una readaptación de los mecanismos de planificación estratégica en el sector. Toledo et al (2001) destacan que la práctica utilizada hasta hoy, por la mayoría de los destinos turísticos, en que “la oferta crea su propia demanda”, ley de Jean Baptiste Say, en el turismo competitivo de hoy no puede prevalecer más.

Según señala Porter (1996), los países no pueden ser competitivos en todos los sectores de la actividad económica. Sus distintas fuentes de recursos, las características de la población, sus culturas, instituciones, así como la historia de su desarrollo industrial y social, los hacen más o menos aptos para determinadas actividades. Estos factores debidamente trabajados crean un ambiente favorable para el aprovechamiento de las ventajas comparativas regionales.. Sus características principales son:

- 1-ser un conglomerado multisectorial de empresas y organizaciones integradas sinérgicamente (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
- 2-producir una masa crítica que agrega mayor valor a su oferta, mediante la actividad conjunta de todas las empresas organizadas según esta configuración (Dull et al., 1995);
- 3-estar localizado en un local geográfico específico con una fuente especial para la competitividad (Porter, 1998);
- 4-estar por encima de los intereses nacionales y regionales (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
- 5-ser típicos y diferenciados aunque no únicos, (Porter, 1998);
- 6-alcanzar las ventajas competitivas por sus conocimientos y relaciones, trabajadas en el ámbito local, mejor que sus competidores globales (Cravens, Piercy, 1994; Slater, Narver, 1995; Hunt, Morgan, 1995);
- 7-estar integradas sus empresas verticalmente (incluyendo canales de distribución y clientes) y en la horizontal (integración con productos complementarios, industria de tecnologías anexas y abastecimientos comunes) (Porter, 1998; Dull et al., 1995).

Según Dull et al. (1995), constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor mediante redes de alianzas y sociedades entre las empresas, de forma tal de aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional.

Como destacan Cravens y Piercy (1994), el fenómeno de formación de *cluster* atrae naturalmente empresas correlacionadas entre sí en un país o región, para alcanzar una ventaja competitiva de

forma conjunta. La presencia de empresas internacionalmente competitivas tiene un efecto multiplicador que proporciona clientes sofisticados interna y externamente y estimula los servicios relacionados. Como señala Porter (1998), este tipo de configuración alcanza su éxito por la cooperación entre todos sus integrantes, cuando se consolida una historia de éxito de renombre mundial, que pasa a tener el efecto de atracción competitiva selectiva. Se favorece, por el propio interés de coordinación de las empresas actuantes, la entrada de las empresas realmente más competitivas, eliminando las barreras tradicionales. Con el arribo de estos nuevos competidores, empresas complementarias y demás factores se produce un efecto multiplicador de eficiencia y competitividad.

III- Los complejos turísticos de sol y playa (*Resorts-Beach*).

Según Inskip y Kallenberger (2002), esta modalidad de producto turístico ya tiene algunas décadas en EUA y Europa. Los complejos turísticos, llamados *resorts* de playa, son los que más han atraído la atención de los inversionistas, tal vez porque es el segmento de mercado que más crece en el mundo. Según Neto (2000), este mercado crece principalmente por:

1. Reducción de los precios de tarifas aéreas, por el aumento del volumen de turistas a trasladar, que permite la utilización de vuelos *charter* y alianzas entre las distintas compañías, que por un aumento de escala reduce los costos operacionales;
2. Incremento del nivel de renta per cápita de los turistas, principalmente en los países desarrollados, creando mayor capacidad de consumo de productos turísticos con paquetes más sofisticados en destinos distantes;
3. Aumento de los días para vacaciones en las nuevas relaciones laborales (aumento de tiempo para viajes);
4. Desarrollo y diversificación en los nuevos productos de hospedaje, mejorando relaciones de costo/beneficio posibilitando al turismo ser más masivo;
5. Interés humano por conocer nuevas culturas y ambientes;
6. Mayor impacto de la publicidad y las promociones realizadas con técnicas mercadológicas que divulgan la imagen de estos destinos en todo el mundo.

La OMT (2002) señala que en los últimos años, el rápido crecimiento del turismo europeo para América del Norte, se basó en visitas a sus *resorts* principalmente. Como principales ejemplos, Cancún (Méjico), los de Florida y los conocidos *resorts* de Hawai. Mostrando la tendencia de utilización, no sólo de los destinos tipo *closer-to-home*, sino también de las localidades que ofrecen diferentes experiencias definidos como *exciting and unspolit*.

Inskip y Kallenberger (2002), señalan que actualmente, el nuevo reposicionamiento de las islas caribeñas se suma a esa tendencia, con substancial crecimiento de turistas europeos interesados en los *beach-resorts* de Barbados, Jamaica, República Dominicana, Granada, Santa Lucía, Trinidad Tobago e Isla Margarita. Las acciones mercadológicas para las regiones de los *resorts*, tanto en América del Norte como en el Caribe, están enfocadas a segmentos específicos, como:

- 1- Vacaciones familiares (Florida y la mayoría de las islas caribeñas)
- 2- Bodas y lunas de miel (Santa Lucía y Barbados, principalmente)
- 3- Turismo náutico (Islas Leeward, principalmente)
- 4- *All-inclusive resorts* (Jamaica, Barbados y República Dominicana)
- 5- Buceo (casi todo el Caribe)
- 6- Golf (Jamaica, líder de la región y Cancún para amateurs).

Según la WTTC (2002), se triplican los tour-operadores europeos que están llevando turistas a los *clusters-resorts* del Caribe en vuelos *charters* o en otras combinaciones. El público se divide principalmente entre los destinos que están planificados para recibir gran volumen de turistas

(*large resorts*), como lo de las Bahamas y República Dominicana, y aquellos destinos que atraen turistas que rechazan el turismo de masas (*small resorts*) como Cozumel y Santa Lucía.

Para Neto (2000), el nicho de mercado de familias, está siendo dividido por los operadores, entre familias con y sin niños. El subsegmento con niños va a Florida, principalmente a Orlando. Las tendencias principales de consumo son:

- 1- *Large-scale resort area*, en localidades como Huatulco y Puerto Loreto en Méjico, Braco Village en Jamaica, Sauípe en Brasil y en varios puntos de la Florida.
- 2- *Small-scale/secondary resort area*; en destinos del Caribe y Hawai.
- 3- Centros de ecoturismo, en la región en Costa Rica.

Estudiando sistemáticamente la demanda, según Inskeep y Kallenberger (2002), el mercado de *resorts* ha podido consolidarse como uno de los grandes destinos del turismo actual. Variada oferta de hoteles, discotecas, vida nocturna agitada, diversos deportes, como golf, tenis, equitación, buceo y equitación, además de otras facilidades para complacer las motivaciones de los turistas, sólo es posible de alcanzar con la sinergia de los diversos equipamientos turísticos concentrados en una determinada región, en la forma de *mega-resort* o complejo turístico. Como los de Ocho Ríos y Negril en Jamaica, Nusa Dua en Indonesia, Puket en Tailandia y el más famoso mejicano: Cancún.

III.1- Desafío estratégico de los *resorts*

¿Qué es lo que un *resort* determinado tiene que otros competidores no tengan? Toledo et al (2001), argumentan que la competitividad actual, en el mercado turístico, conduce a la utilización de herramientas mercadológicas intensamente depuradas, para alcanzar la imprescindible diferenciación. Así, el marketing relacional propone las técnicas estadísticas más avanzadas para diagnosticar las características y potencialidades de los diferentes nichos de mercado, las estrategias empresariales más innovadoras, como el Modelo Delta y el SIIC, las técnicas y conceptos de propaganda y promoción, aplicadas todas para posicionar al producto turístico en una perspectiva de éxito internacional.

Neto (2000), alerta que a cualquier destino que no satisfaga al turista, cuando el producto que se vende el turista es diferente al que se le prometió antes de su viaje, generará aproximadamente 22 rechazos a ese destino, perdiendo 22 clientes potenciales diferentes que sabrán de sus vacaciones frustradas.

Siendo así, un punto muy crítico de la operación de mercado de los *resorts*, es su proceso de comercialización internacional. Usualmente todos los catálogos, folletos y anuncios en revistas presentan el *resort* específico como fantástico, donde las aguas del mar son las más verdes o azules de todo el globo terrestre, con palmeras que se balancean al viento, constituyendo un espectáculo único que el turista no puede dejar de conocer. Esta publicidad que resulta muchas veces engañosa, genera el primer motivo de insatisfacción.

III.2- Actividades críticas para el éxito de un *resort*

Inskeep y Kallenberger (2002), analizan mediante la metodología de estudio de caso los *resorts* de Nusa Dua (Bali), Pomun Lake (Corea), Cancún (México), Puerto Plata (República Dominicana), Project South Antalya (Turquía), Lanzarote (España), concluyendo con las siguientes observaciones para el éxito estratégico de un *resort*.

Cuadro 1: Actividades críticas para el éxito de un *resort*.

Planificación
Fácil acceso de los mercados emisores (condición básica) Aeropuerto internacional
Plan de desarrollo con énfasis en la sinergia en el contexto regional
Destino con atractivos turísticos seleccionados sistemáticamente y estratégicamente
Planificación de las redes de transportes (interna y externa)

Análisis mercadológico y ambiental con validez y realidad. Orden de riesgo económico y ambiental bajo. Evaluar también el riesgo socio-cultural
Proyección de crecimiento la demanda futura. Cronograma físico-financiero del desarrollo del <i>resort</i>
Suministros de infraestructura estandarizada internacionalmente (agua, electricidad, residuales, telecomunicaciones)
Superestructura construida con normas internacionales de calidad y estandarizada.
Estudio detallado de las características geográficas y naturales de toda la región
Actividades de ocio, auto ayuda, deporte, aventura, sendas ecológicas etc., todas detalladas, con cronogramas y manuales ejecutados por técnicos especializados
Programa de las actividades socio-culturales y económicas de vínculo con la sociedad local.
Implementación y Gestión
Implementación del programa de trabajo. Rutas críticas, cronogramas, detalle de las actividades. Logística e infraestructura necesaria.
Organización. Líderes, equipos interdisciplinarios capacitados, toma de decisiones, incentivos y recompensas
Uso del suelo y control ambiental, detallados y con manuales técnicos.
Educación y formación para la sociedad local. Programas de hoteles escuelas, idiomas
Plan regional de implementación de actividades: servicios, insumos, y recursos que deben ser ofrecidos a los turistas en la región.
Gestión del <i>resort</i> . Plan y programas con las directrices y políticas que expliquen las estructuras, funcionalidad, control y mejora de la operación del <i>resort</i> .
Servicios de Marketing en todas las esferas.
Actividades Financieras
Identificación de los inversionistas y formas de financiamientos. Cronogramas físico financieros. Contratos. Legislaciones, incentivos e impuestos. Cooperaciones y sociedades estratégicas.
Negociación de los costos. Costo-beneficios. Ingeniería financiera con precios regionales.
Sociedad con iniciativa pública.
Cronogramas detallados de retorno de las inversiones

Fuente: Inskeep; Kallenberger (2002)

IV. Aplicación del Modelo SIIC

El modelo SIIC (Sistema Interfuncional Interrelacionado de la Competitividad de un *cluster* turístico), propuesto por Toledo et al. (2001), está formado por cinco elementos que actúan de forma interrelacionada en el sistema turístico y que adecuadamente gestionados apalancan la competitividad del destino turístico. Donde la ventaja competitiva del *cluster* turístico, alcanzada por la integración de tres estrategias de desarrollo:

- **Estrategias de integración vertical**, que buscan la ventaja competitiva mediante una oferta más integral. Se fundamentan en las características del viaje turístico como hecho único, motivado por necesidades que originan el desplazamiento, de ida y regreso, para satisfacerlas. Integrar los elementos que hacen posible el viaje turístico como un todo, además de agregar valor a la oferta, genera una mayor satisfacción en el cliente. Estas estrategias favorecen el proceso de “desintermediación” en el turismo, que agrega mayor valor al cliente.
- **Estrategias de integración horizontal**, en que la cooperación entre empresas competidoras del *cluster* que determinan un marco legal y políticas consensuadas (público-privadas) para generar estratégicamente mayor satisfacción en el cliente y promover un desempeño superior colectivo ante otros *clusters*.
- **Estrategias relacionales**, que fortalezcan vínculos más efectivos y duraderos con los clientes y entre los propios agentes actuantes. Este es el vector de profundidad de la estrategia, resultante de las estrategias anteriores, y tiene como indicador fundamental la fidelización de los clientes alcanzada. Las organizaciones de un *cluster*, tienen como objetivo común el desarrollo competitivo, favorecido por la capacidad de las uniones y otras

complementariedades, lo que les permite actuar de forma conjunta frente a otros clusters turísticos. Lo que hace un *cluster* ser competitivamente superior a otro es su capacidad de fidelizar a sus clientes. Como destaca Hax (2001), es alcanzar el *lock-in* del sistema, en que el cliente quede “atrapado” por el *cluster* porque le proporcionó una experiencia de satisfacción tal, que generó una nueva necesidad, la de repetir su visita muchas veces más.

La configuración en polos turísticos es comparada con los actuales *clusters*, según el modelo SIIC, en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Análisis de las actividades de un polo y un *cluster* turístico según el modelo SIIC.

Actividad Desarrollada	Tipo de configuración	
	Polo	Cluster
Oferta	Dispersa	Segmentos específicos. Integrada para satisfacer expectativas del turista. Productos planificados/integrados
Demanda	No calificada	Calificada, clientes sofisticados
Competidores	Predatorios, sin leyes	Marco legal detallado e motivador
Tecnología	Individual Orientada al proceso	Elaboración, uso y distribución compartida por los agentes. Orientada al cliente
Estrategia Competitiva	Destructiva	Fuerte, constructiva, alianzas estratégicas a escala regional y mundial
Estrategia Cooperativa	No existe	Planificada e integrada al cliente. Iniciativa pública, privada y no gubernamental.
Estrategia relacional con los turistas	No existe, o individual por algunos agentes	Integrada para el <i>cluster</i> . Planificada para cada agente y sociedad local
Sostenibilidad del desarrollo	No existe	Altamente planificada y reglamentada
Relación de los sectores público, privado y no gubernamental	Pocos agentes lo realizan	Es obligatorio para el <i>cluster</i> y para algunos agentes
Imagen	De cada agente	Del <i>cluster</i> en conjunto. Regional y mundial
Ciclo de la actividad turística	Fragmentada	Productos integrados y diversificados
Diagnósticos y consultorías	Individual	En conjunto e individual. Periódica
Definición de las políticas de acción y marco legal.	No hay	Indispensable. Empresas y gobierno alineados en los objetivos
Estrategia para el desarrollo. Planificación estratégica.	A corto plazo e individual	A largo plazo, en conjunto e individual. Empresas y <i>cluster</i> con objetivos mundiales
Educación, capacitación y cultura	Algunos individualmente	En conjunto e individual
Ejecución y promoción	Individual	En conjunto e individual
Evaluación y retroalimentación	No hay	Detallada y obligatoria
Certificación de la sostenibilidad	No hay	Se exige
Etiquetas ecológicas	Indiferente	Incentivos en el ámbito de <i>cluster</i> y de empresas
Agencias en el exterior	Embajada del país	Agencias y articulaciones propias del <i>cluster</i>
Investigación, I+D	Individual	En conjunto e individual
Participación Social	No hay	Exigida y planificada
Fomento e incentivo a inversiones nacionales y extranjeras	Individuales	Altamente planificada y articulada en todo el mundo
Enfoque y planificación intersectorial	No existe	Se trabaja con metodología y técnicos específicos (horizontal y verticalmente).

Fuente: los autores

V. Estudio de caso de la organización del cluster turístico en Sauípe, Brasil.

Para determinar cómo se organizó el más nuevo *cluster* latinoamericano, en el segmento *beach-resort*, en Sauípe, Estado de Bahía, Brasil, se adoptó la metodología del estudio de caso. Fue analizado su proceso de planificación estratégica, mediante la adopción de la configuración en un *cluster* y la estrategia adoptada para su posicionamiento. Los resultados alcanzados en casi estos 2 años de funcionamiento, son analizados al igual que sus principales desafíos competitivos en el actual ambiente globalizado. Como paradigma de análisis se adoptó el modelo SIIC, por sus potencialidades para destacar las particularidades de la planificación turística de este tipo de organización empresarial en el turismo.

En la Costa de Sauípe se refleja la paradoja del turismo en Brasil: el de ser un país privilegiado con una enorme diversidad natural y cultural y, a pesar de eso, llegar sólo al 0,7% del flujo turístico mundial (5 millones de visitantes, de los 657 millones de turistas que cruzaron el planeta en el año 2001).

Neto (2000) afirma que Brasil presenta un círculo vicioso consecuencia del bajo número de vuelos internacionales a la región, el alto precio de las tarifas aéreas domésticas, la pobre divulgación del país como destino turístico y el sin número de barreras burocráticas que complican excesivamente la recepción de los turistas.

Brasil es el país número 29 según el ranking de la OMT en el año 2001, a pesar del crecimiento de 20% en relación al período anterior, los ingresos por turismo sólo alcanzaron 8,5 billones de dólares. Actualmente representan el 7,5% do PIB brasileiro. Inversiones, competencia y fusiones deben marcar el futuro inmediato de la hotelería brasileña. El índice de ocupación hotelera en el año 2001 fue de 52%, distante del 60% registrado al inicio del Plan del Real en 1996, según la Asociación Brasileira de la Industria de Hoteles (ABIH), además de la caída de los movimientos de los flujos turísticos actual, el sector sintió el peso de la competencia, que bajó los precios reduciendo las tarifas diarias en cerca de un 11%.

Las cadenas extranjeras, que comenzaron a llegar a Brasil en la década de los 90, apuestan por una recuperación y se preparan para viejas y nuevas oportunidades. La empresa española Sol Meliá está invirtiendo US\$ 850 millones, en 36 nuevos hoteles, con más de 6.500 habitaciones hasta el año 2002.

No obstante estas dificultades, el sector del turismo está llamado a ser uno de los sectores emergentes en la economía brasileira. La Tabla 1 muestra el alto impacto que está teniendo el sector turístico en el desarrollo socio económico brasileño.

Tabla 1: Destino turístico (perspectiva para el año 2003)

Turismo	Mundial	A. Latina	Brasil
1- Facturación**	4500	145	58,2
(% do PIB)	(4,0%)	(3,5%)	(7,5%)
2- Impuestos**	792,4	(--)	(--)
(% do total)	(4,2%)	(--)	(--)
3- Empleos generados*	207	12,7	5,382
(% do total)	(9,0%)	(8,5%)	(7,5%)
4- Llegadas de turistas*	656,9	40	5,1
(% do total)	(--)	(6,1%)	(0,8%)
5- Ingresos de divisas**	1063	30	8,0
(% do total)	(12,8 %)	(12,3%)	(10%)
6 Inversiones**	656	22	8,5
(% do total)	(9%)	(7,8%)	(6,2%)

* Millones

**miles de millones de US\$

Fuente: World Travel and Tourism Council – WTTC (2002)

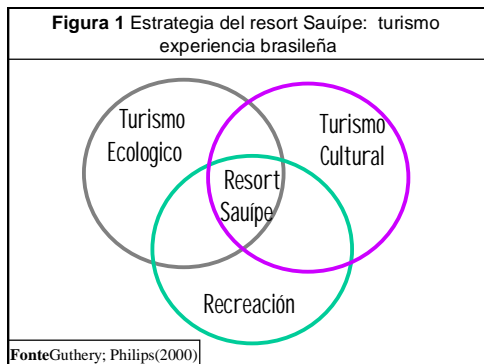
V.1- Fase de diagnóstico y proyecto de Sauípe.

A partir de 1993 la Constructora Norberto Odebrecht (CON) comienza los estudios para evaluar la construcción de un polo turístico en su terreno de 1750 hectáreas. La constructora invirtió 5 millones de dólares en cuatro años de estudio de mercado y viabilidad antes de ofrecer el proyecto de un *resort* al mercado.

Por el tipo de inversión innovadora en América del Sur, el proyecto ante de su inauguración tuvo que pasar etapas de evaluación y confianza. Por ejemplo la ocurrida en Fort Lauderdale, Florida, Estados Unidos, el día 12 de enero de 1995. Allí, en una sala del hotel Hyatt, un grupo de 43 consultores, inversores y ejecutivos de las mayores redes internacionales de hoteles, como la francesa Accor y la americana Hilton, fueron convidados por la constructora para consultarles sobre el desarrollo de un gran complejo hotelero en el litoral norte de Bahía. Los consultores recomendaron que se debiera desistir de ese proyecto. Los argumentos estuvieron en torno a la inexistente infraestructura en la zona para iniciar un proyecto tan ambicioso, independientemente de sus grandes atractivos naturales.

Según Guthery y Philips (2002), los consultores habían indicado 4 tipos de posibles posicionamientos para el proyecto:

- 1- concepto de club de vacaciones. Vacaciones seguras y prepagadas Construcción de varias villas, con diferentes precios y construir una sociedad con varios inversores para compartir los riesgos.
- 2- concepto de *resort* temático. Villa colonial portuguesa a las márgenes del río.
- 3- concepto de *resort discovery*. Construcción de villas diferentes para atraer a los turistas a quedarse más tiempo. Instituciones como el Zoológico de San Diego y la Escuela de Buceo Caimán Wall serían contratadas para prestar servicios a los turistas de descubrimientos.
- 4- concepto de nueva ciudad de tecnología de la recreación. Integración del *resort* con un parque temático, una nueva ciudad desarrollada con lo más alto de tecnología del como las ya creadas en Francia y Nueva Zelandia.



Finalmente después de los 8 años de consultas la Odebrecht optó por desarrollar el *resort* en Sauípe, que debería, en el futuro, operar con 70 % de turistas extranjeros promoviendo con el concepto de conocer una experiencia brasileña, combinando el ecoturismo, el turismo cultural y la recreación en un mismo lugar como muestra la figura 1. La estrategia del complejo fue la diferenciarse de ser un conjunto de edificios, unos juntos a otros, diferenciándose así de otros *resorts*, como Cancún, en Méjico, principal competidor

internacional de Sauípe, sin un atractivo cultural auténtico.

El proyecto integró varios de estos conceptos y contará con 5 villas en ejecución en un cronograma de 18 a 20 años. Beach Village. Este proyecto fue realizado en 24 meses, con un tipo de contrato turn key/lump sum, en sociedad con la PREVI (mayor inversionista de capital de Brasil). A fines de 1997, la PREVI (fondos de pensión) del mayor banco de América latina, el Banco de Brasil, compró el 92 % del resort por 160 millones de dólares. Pocos meses después, los ejecutivos del fondo de pensión comenzaron a negociar la implantación de hoteles en el resort con la red Kempinski (Alemania), Radisson y Sonesta (EUA) y SuperClubs (Jamaica).

La Howarth, consultora especializada en turismo, aconsejó a la actual dirección, a construir sólo hoteles de lujo. Su director Ricardo Mader Rodríguez modificó el proyecto original, donde se abrirían 2 hoteles de lujo (uno con espacio para convenciones) y uno de estándar inferior que los

anteriores, ya que según sus estudios de mercado, posicionarse como *resort* de lujo facilitaría la venta del destino (Neto, 2000).

Estos cambios afectaron a los tour-operadores que ya estaban con sus planes definidos y en ejecución para la comercialización de Sauípe. Estas alteraciones estratégicas del posicionamiento del futuro *resort* demandaron tiempo para renegociar y por lo tanto entorpecieron la planificación y su cronograma de ejecución. También “esa indefinición comprometió la estrategia de promoción y propaganda del *resort* en su conjunto. No fue posible vender el destino a tour-operadores internacionales en tan poco tiempo” (Neto, 2000) . El mercado externo tiene como *modus operandis* comprar paquetes turísticos con una antecedencia de 2 años. Los resultados alcanzados son mostrados en la Tabla 2.

Tabla 2. Principales resultados de Sauípe

Actividad	2001	2002 (proyectado)
Llegadas (miles)	70	130
Pernoctaciones (miles)	148	170
Turistas Brasileños	85 %	(70 % proyectado)
Europeos	15 %	30%
Norteamericanos	Casi nulo	Casi nulo
Ingresos Brutos (R\$ millones)	115	140
Empleos directos	2.000	2.300
Empleos indirectos	10.000	15.000

Fuente: Saab, Daemon (2002)

Costa de Sauípe, junto con Bahiatursa, vienen negociando nuevos vuelos *charters*. De mayo a octubre del 2001, un vuelo semanal desde Inglaterra generó más de 7 mil turistas para Costa do Sauípe.

V.2- Puntos Débiles.

Las principales dificultades que enfrenta Sauípe están en el orden de:

- **Gestión de la Sauípe SA.** La empresa brasilera que opera y coordina el *resort*, aún está dando pérdidas. Sus gastos administrativos se han quintuplicado con relación al año 2000. Según Thomas Humpert (Director-Presidente) con el plan director de las 5 villas el *resort* llegará a 25 mil apartamentos, con un retorno de la inversión de 8 años. La previsión es que en 2002 se incrementen un 20% los ingresos, a partir de un crecimiento de 30% en el número de llegadas.
- **Gestión de los costos.** Existen cerca de 50 prestadoras de servicios que operan en el *resort* (compañías de autobuses, recogida de desechos, jardinería, servicios de mantenimiento, abastecimientos y logística), generan gastos por unos 300.000 dólares mensuales que son prorrateados según el número de habitaciones, entre todas las operadoras de los hoteles.
- **Acceso de los turistas.** Sauípe es un local de difícil acceso para la mayoría de los turistas, en especial los extranjeros, que están acostumbrados a comprar paquetes de varias opciones que garantice el máximo de comodidad como vuelos sin escalas, traspaso para taxi, etc.
- **Capacitación de los recursos humanos.** La política de contratar la mayoría del personal de los alrededores hizo necesario un gran esfuerzo en su formación. La propia alteración en la planificación perjudicó la formación y práctica de los 2000 empleados de Sauípe. Sergio Foguel, Presidente del Instituto de la Hospitalidad, entidad sin fines lucrativos, que atiende la capacitación de la mano de obra de las comunidades regionales, declara que “tuvimos que comenzar todo de cero, alguna persona nunca habían visto un interruptor y era preciso explicar el concepto de turismo”.

- **Precios.** Semejantes a los cobrados por los *resorts* internacionales - una pareja pagará unos 300 a 450 Reales por día, dependiendo de la temporada - los administradores de Costa de Sauípe esperan conquistar a los turistas brasileiros, principalmente paulistas, el segmento objetivo en su primer año de funcionamiento. "De los 135 mil huéspedes previstos para el período, 70% serán brasileiros o de los países del MERCOSUR y 30% otros extranjeros", considera Thomas Humpert, Director de Marketing de la Sauípe Hotels & Resorts. A lo largo de los cinco años, la intención es invertir esas proporciones, mediante acciones de marketing que buscan atraer a europeos, americanos y asiáticos, pero aún los precios no son competitivos.

V.3- Puntos Fuertes.

- **Financiamiento.** El *resort* colocó sus bonos en la mayor bolsa de Latinoamérica, São Paulo, lo que ha aumentado la capacidad de capitalización, así como una importante imagen y transparencia en los medios de inversionistas..
- **Oferta para eventos y convenciones.** El *resort* de Sauípe centra su atención en el turismo de eventos y en los viajes de incentivos a las grandes empresas, que debe generar unos incrementos del 16% al año, según los estándares internacionales para este tipo de segmento. No existen en la red hotelera del país, instalaciones adecuadas para grandes eventos y los inversores de Sauípe esperan llenar este vacío con algunas ventajas.
- **Formación de personal.** En la región de Sauípe existen 31 comunidades viviendo prácticamente de la pesca primitiva y de la producción artesanal de harina y productos de utilidad doméstica. El municipio de Mata de Sao João, posee 30.000 habitantes. La Sauípe S.A desarrolló un proyecto de asimilación de la mano de obra local, para que no suceda como en otros países de del Caribe, donde al lado de un paraíso turístico, creado para recibir visitantes del todo el mundo y generar riquezas, existen grandes bolsones de pobreza..
- **Sostenibilidad del medio ambiente.** Localizada en la playa de Sauípe, como Zona Turística Especial (ZTE), existe un área de protección ambiental (APA) que tiene un programa de salvamento y monitoreo de la fauna y de la flora. Dentro de este programa se prevé cuidar de 20 mil nuevas crías de tortugas marinas. El programa de sostenibilidad medio ambiental tiene previsto destinar una tasa ecológica de US\$ 2 por noche para invertir en programas ecológicos. También el programa considera la identificación de oportunidades para el desarrollo del ecoturismo.

VI- Consideraciones finales

Este estudio analizó las características innovadoras para América Latina del desarrollo turístico de un *cluster* del tipo *beach-resort*, que ostenta también grandes inversiones tanto en infraestructura como en estudios de mercado. Sauípe se encuentra en una fase inicio y sus resultados competitivos son un desafío a corto plazo. Fue posible de esta forma:

1- Analizar a través del modelo de Inskip y Kallenberger (2002) las actividades críticas para el éxito de un *resort* permite concluir en las siguientes observaciones para el éxito estratégico del *resort* de Sauípe.

- **Actividades de Planificación** son cumplidas en su plenitud todas las actividades del Cuadro 1, excepto la de fácil acceso de los mercados emisores (condición básica) El aeropuerto internacional esta siendo tratado por la Sauípe SA para buscar una solución pública-privada consensuada.
- **Actividades de la Implementación y Gestión** fueron bien trabajadas por Sauípe con algunos incumplimientos en los cronogramas, tal vez por los propios problemas entre la relación pública-privada,

- **Actividades Financieras** son estratégicamente gerenciadas.

2- Analizar los resultados de las estrategias adoptadas por esta región turística latinoamericana configurada espacialmente mediante la organización en clusters turísticos,

3- Validar el modelo teórico SIIC de Toledo et al. (2001), mediante el método de estudio de casos. La metodología analizó las proposiciones teóricas del modelo SIIC en la organización de los *clusters* turísticos estudiados y profundizó sobre el conjunto de las preguntas de la investigación. Los resultados de esta metodología permitieron validar la tendencia de planificación en *clusters* como una vía para alcanzar la competitividad, según las proposiciones teóricas del SIIC.

4- Pudo apreciarse, por esta metodología, la creciente importancia que está teniendo el sector del turismo en la economía el país estudiado, que está en relación con la especificidad, rico marco teórico y presupuesto de planificación turística de este país.

5- El estudio justifica los esfuerzos por desarrollar un proceso de planificación estratégica participativa de las regiones turísticas, a partir de la configuración en *clusters*, como vía para alcanzar la ventaja competitiva. Valida, a su vez, la idea del SIIC en que se propicia la integración y especialización de los agentes del producto turístico, tanto en la vertical (estrategia competitiva), como en la horizontal (estrategia cooperativa), y teniendo como objetivo central satisfacer y fidelizar un cliente cada vez más sofisticado y exigente (estrategia de relacional con el cliente).

Así las teorías de “comportamiento empresarial” de la región, desarrolladas por Toledo et al (2001), muestran que donde los mecanismos de la iniciativa privada y la gestión pública regional, están coordinadas, las regiones turísticas se tornen emprendedoras de su propia configuración espacial para llegar a convertirse en *clusters* turísticos con un importante proceso de incremento de la competitividad. Técnicas que antiguamente eran de uso exclusivo de las empresas ahora, son empleadas en nivel de regiones turísticas con el objetivo de maximizar sus resultados, empleando las más actuales técnicas de gestión empresarial.

En el caso de Sauípe, se nota una gran sinergia entre la iniciativa pública del Gobierno de Bahía y el Gobierno Federal, que actúan como inversores fundamentalmente y no como administradores de las empresas operadoras del turismo en el territorio. No obstante, aunque existen aspectos aún poco definidos en el marco legal vigente en el país, como la política cambial de la moneda, la valoración de los costes de inversión etc., Sauípe es un caso novedoso para la región principalmente por la magnitud de las inversiones allí efectuadas, y el modelo de gestión desarrollado de coordinación entre la administración pública y la iniciativa privada, que confieren a la región un comportamiento empresarial de conjunto, a través de su configuración como *cluster*. Empresas líderes mundiales en *mega-resorts*, Bancos de Inversión, compañías aéreas, agentes publicitarios y tour-operadores están analizando a los *clusters* de Brasil como futuros mercados.

6- Los resultados de las mejores prácticas o innovaciones de Sauípe como *cluster* son analizadas según el modelo SIIC, son resumidas en el Cuadro 3 .

Cuadro 3. Mejores prácticas e innovaciones en el caso estudiado.

Estrategia Cooperativa
Gestión de los gastos comunes, marketing, imagen de la región consensuada, reducción de costo de producción mediante logística, compra de suministros en común entre los hoteles
Hacer eventos en común para promocionar y aumentar su ocupación. Ejemplo torneo mundial de tenis ATP, bodas de famosos, visitas de artistas, grupos musicales, congresos, etc.
Desarrollar métodos que propicien la integración directa como la fabricación de artesanías por la sociedad regional
Implementar programas específicos de formación profesional y de desarrollo humano en la región, lo que constituye un elemento básico para la diferenciación y el fortalecimiento regional de su rica identidad-cultural.

Incorporar los conceptos de sostenibilidad dentro del plan estratégico y su implementación. Respetar la APA y ZIET Madurez en cuidar y preservar los atractivos turísticos y alinearlos con su estrategia competitiva en el segmento ecológico. Planes de uso del suelo (obras y actividades para proyectos turísticos),..
Tener alta capacidad de gestión pública –privada como muestran sus programas PRODETUR-NE, PRODETUR-BA con entidades como BID, BAHIAATURSA, EMBRATUR, PREVI, entre otras
Estrategia Competitiva
El efecto de las posadas y hoteles por ser en diferentes segmentos ha podido en parte superar la dificultad de estar todos los hoteles igual posicionados
Otorgar prioridad a la investigación de mercados mas de 8 años de consultorías internacionales en todo el mundo
Algunos de los programas más utilizados son de mejorar los precios entre los propios hoteles, surgiendo muchos tipos de promociones y para públicos diferentes
Marketing relacional con los turistas
Ejecutar un programa de marketing efectivo e innovador en Brasil. Considerado el ámbito mundial como el próximo paso
Programa de <i>Especialización en la cultura regional</i> .Capacita a la sociedad local para relacionarse con el turista

VII- Bibliografía

- Acerenza, A.** Administración del turismo. Trillas, Méjico, 1986.
- Beni, M.** Análise Estrutural do Turismo. SENAC, São Paulo, 2000.
- Butler, R.** Modelling tourism development. Routledge Londres, 1997
- Cravens, D.; Piercy, N.** Relationships marketing and colaborative network in service organizations. International Journal of Services Industry Management, v.5, n.5, 1994.
- Dull et al.** Parteners. The McKinsey Quarterly. n. 4, Dec. 2, 1995.
- Guthery, D.; Philips, R.** O desenvolvimento de Sauípe. Atlas, Sao Paulo, 2000.
- Gutiérrez, E.; Bordas, E.** La competitividad de los destinos turísticos Aiest, St. Gallen, 1993.
- Hax, Arnaldo, Dean L. Wilde II** The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy Edit. Palgrave, New York, 2001
- Hunt, M.; Morgan, R.** Relationships marketing in the era of network competition. Marketing Management, v.3, n.1, 1995.
- Inskip, E.; Kallenberger, M.** An Integrated Approach to resort development. Six Case Studies. WTO, Madrid, 2002
- Manning, E.** Managing Sustainable Tourism, Canadá, 1993.
- Neto, J.** Tendencias dos polos turísticos e mercado de resorts. IN: Lage, B.; Milone. P. Turismo Teoria e Prática. Atlas, Sao Paulo, 2000.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.** O processo da Estratégia. Bookman, Porto Alegre, 1998.
- OMT. Organización Mundial del Turismo.** Compendio de Estadística. OMT, Madrid, 2001.
- ONU** El desarrollo sostenible del turismo. ONU, Madrid, 2001
- Porter, M.** *Clusters* and the new economics of competition. Harvard Business Review, november- december 1998.
- _____. A Vantagem Competitiva das Nações. Campus, Rio de Janeiro, 1996.
- Saab, W. Daemon, I.** O segmento hoteleiro no Brasil. BNDES, Brasilia, 2002.
- SECTUR.** Informe final. Taller sobre Indicadores de Turismo. SECTUR, Méjico, 2000.
- _____. Competitividad y Desarrollo de Producto Turístico. Sectur, Méjico, 2002.
- Slater, F.; Narver, J.** Market orientation and learning corganization. Journal of Marketing, v. 59, July, 1995.
- Toledo et al.** Marketing y competitividad de empresas turísticas en ambiente globalizado. Estudio de casos de *clusters* turísticos. Anales XXXVI CLADEA, Méjico. Septiembre. 2001.
- The Pro-Northeast Initiative.** Relatório Técnico, Bahiatour, Bahia, 1999.
- Valls, J.** Las claves del Mercado Turístico. Deusto, Bilbao, 1996.
- Yin, R.** Case Study Research. Sage Publications, California. USA. 1990

WTTC. Tourism Satellite Accounting Research. WTTC, Canada, 2002.