



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la provincia de Córdoba en el ámbito del turismo de eventos

María Beatriz Ricci

Ponencia presentada en 5to Congreso de Administración del Centro de la República. 2do. Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. 1er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República realizado en 2016 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA

I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS
REALIDADES DE LA SOCIEDAD”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 06 y 07 DE OCTUBRE DE 2016

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADO A
LA PROVINCIA DE CÓRDOBA EN EL ÁMBITO DEL TURISMO DE EVENTOS**

RICCI, MARÍA BEATRIZ. AUTORA Y EXPOSITORA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADO A LA PROVINCIA DE CÓRDOBA EN EL ÁMBITO DEL TURISMO DE EVENTOS

PALABRAS CLAVE: TURISMO, GESTIÓN, ESTRATEGIA, COMPETITIVIDAD.

INTRODUCCIÓN

La actividad de turismo de eventos, se ha ido desarrollando a través de los años, generando un importante aumento en los ingresos, no solo en las ciudades sede, sino en los países oferentes. Según el Anuario Estadístico 2012 del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina, el rubro produjo casi \$ 8 mil millones en ese año (OMT, 2013).

Recordemos que, el Turismo de Eventos comprende al Turismo de Reuniones (Carrizo Moreira y Vieira Batista, 2009) – congresos, seminarios, talleres, jornadas, simposios, conferencias... - y lo supera conceptualmente incluyendo además las fiestas, ferias, festivales, eventos deportivos y manifestaciones públicas, donde se ponga de manifiesto arte y cultura para entretenimiento de las personas y sea capaz de convocar además, individuos que no habitan el lugar sede del evento (Rodriguez, 2001).

Tal es la importancia del turismo de reuniones y de eventos en general, que durante el año 2012 se identificaron en Argentina 3.866 reuniones, de las cuales 3.305 fueron Congresos y Convenciones; 480 Ferias y Exposiciones y 81 Eventos Deportivos Internacionales. A los 3.305 Congresos y Convenciones asistieron un total de 2.461.297 participantes. De esta cifra 369.194 personas (15%) fueron extranjeros y generaron 7.958.791.608 millones de pesos. El informe también demuestra que, en promedio, cada asistente argentino a un congreso gasto \$2.542 durante su estadía, mientras que los extranjeros gastaron \$9.185. (Sismanian, Llambi, Makon, Singerman, 2013)

Otra prueba del crecimiento de este segmento de mercado fue la creación del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina, fruto de un acuerdo entre el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones y

Congresos (AOCA) y la Universidad de Buenos Aires, a los que aportan activamente los organismos oficiales de turismo y burós de congresos y convenciones de toda la Argentina.

El rol protagónico que el Turismo ocupó en la política del Gobierno Nacional anterior y del actual, justifica con creces la relevancia del trabajo mancomunado entre el sector público y privado vinculado a la actividad de la organización de congresos, convenciones, ferias y eventos deportivos (Rapaccini, 2005).

En este tipo de actividad resulta fundamental realizar alianzas estratégicas entre los distintos actores del turismo de eventos para unificar esfuerzos y seguir posicionando a la provincia de Córdoba en el mercado internacional.

Hay que trabajar por un desarrollo del segmento turístico de eventos de manera profesional y planificada, que redunde en un crecimiento de dicha actividad en la provincia de Córdoba, en línea con las políticas nacionales y mejore su posicionamiento dentro de la región Latinoamericana como provincia sede de eventos internacionales.

Con el diseño del Plan de Marketing del Turismo de Reuniones elaborado por INPROTUR, se logró un posicionamiento internacional inédito para Argentina, consiguiendo ubicarse en el año 2012 en el puesto 18° del ranking mundial de países sedes y 2* en Latinoamérica, con 202 Congresos y Convenciones de carácter internacional del total del 3305 congresos y convenciones celebrados (Sismanian et al, 2013). Otro tanto sucedió en la provincia de Córdoba en donde en el año 2011, los eventos realizados en ella fueron en total 395, consiguiendo en el año 2012 el segundo lugar después de ciudad de Buenos Aires (Arguello y otros, 2012). En 2014, este segmento movió dos mil millones de pesos en 667 reuniones realizadas tanto en la capital como en el interior de Córdoba, según los últimos datos del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones (Clemente, 2016).

La actividad de turismo de eventos está en pleno crecimiento en la provincia de Córdoba (Clemente, 2016), cada vez son más los eventos que se realizan en la provincia de Córdoba y se estima que durante 2015 aumentaron un 10 por ciento respecto a 2014. Sin embargo debe realizar mayores esfuerzos para formalizar sus procesos de planificación estratégica a los fines de aprovechar mejor sus recursos.

Bajo el análisis de los preceptos establecidos por Carrizo Moreira y Vieira Batista (2009) aplicados a la provincia de Córdoba, se puede afirmar que el posicionamiento estratégico para dicho Destino Turístico de Eventos, no está basado en sinergias mutuas entre el destino turístico y los eventos.

Si bien no hay un planeamiento en materia de turismo de reuniones que sea específico para nuestra provincia, tal como se dijo en el Capítulo 1 de esta tesis, sin embargo la Argentina cuenta con un Plan de Marketing de Turismo de Reuniones (Sismanian, 2009). Este incluye definiciones globales, no específicas y detalladas para la provincia de Córdoba, para ello hubiera sido necesario un plan de marketing de turismo de reuniones de la provincia de Córdoba, que al momento no existe, por otra parte, que el mismo estuviera alineado al nacional para que se logren las sinergias deseadas.

Ante esta situación y sumado al hecho que en la provincia hay organismos a nivel provincial y municipal, además de asociaciones y entidades que nuclean el turismo de eventos, en cuyas acciones no se puede apreciar un ofrecimiento totalmente integrado y sinérgico, cabe concluir que esto no permite conformar una percepción en la provincia de Córdoba de “Destino Turístico de Eventos” (Rapaccini, 2005).

Teniendo en cuenta que, el ofrecimiento del destino turístico de eventos debe basarse en la combinación estratégica de los atributos diferenciadores determinados, orientados al público deseado, la pregunta de rigor es, *¿Los eventos celebrados en la provincia de Córdoba son competitivos y permiten la conformación de un Destino Turístico de Eventos competitivo?*

Para determinar si los eventos entran dentro de la categoría señalada precedentemente, para el caso se emplea el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Contar con una conciencia clara de las propias capacidades de la provincia de Córdoba en el turismo de eventos, de ésta como destino turístico y de las ventajas que puede lograr la amalgama entre eventos y destino turístico, es fundamental para construir la estrategia.

Los cambios acelerados del entorno, la complejidad creciente del mismo, exigen por parte de las organizaciones un enfoque estratégico, la actividad turística de eventos

no escapa a ello. Un Destino Turístico de Eventos requiere tener un desempeño superior para diferenciarse.

El enfoque estratégico permite analizar la evolución del mercado, identificar las líneas de actuación presentes y posibles para el futuro. La administración estratégica orienta el desarrollo de mercados a través de una serie de acciones organizadas, para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de la misión.

Si bien la provincia de Córdoba se encuentra posicionada en el segundo lugar dentro del país como oferentes de eventos, es decir como destino de eventos, no tiene un posicionamiento destacado en tal categoría en el exterior, ni tampoco como Destino "Turístico" de Eventos, sino como destino de eventos que no es lo mismo.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, está basado en un estudio de la competitividad del sector de turismo de eventos.

La herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, permite realizar un análisis competitivo de la actividad industrial del turismo de eventos en cuanto al comportamiento de participantes de eventos, competidores de esa actividad – diferentes segmentos de eventos (reuniones, ferias y exposiciones, fiestas típicas, otras), proveedores de la actividad de turismo de eventos, amenazas de sustitutos de turismo de eventos, de ingreso de competidores potenciales y la intensidad de la rivalidad interna dentro del turismo de eventos.

Es importante lograr una visión holística e integrada entre lo que ofrece el destino turístico de eventos y lo que demanda el turista de eventos. Por tanto es necesario considerar factores de competitividad y de atractividad (Vengesai, 2003). "La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en una industria. Su objetivo es establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de la industria "(Porter 1985). Un destino puede decirse que es competitivo si su cuota de mercado, medido por número de visitantes y rendimientos financieros están aumentando (Hassan, 2000).

Sin embargo para Buhalis (2000) la competitividad de un destino turístico está fundamentalmente ligada a la prosperidad económica de los residentes del país. Debido a la naturaleza polifacética de la industria del turismo de eventos y la diversidad de las industrias que están involucradas, es importante buscar más allá de la rivalidad entre organizaciones componentes (Hassan, 2000), la competitividad

del destino entonces, podría ser asociada con “la capacidad de ofrecer una experiencia que es más satisfactoria que la ofrecida por otros destinos”.

Por último se identifican los *objetivos del trabajo: concretar el análisis estratégico del Destino Turístico de Eventos “Provincia de Córdoba” para conocer en qué situación competitiva se encuentra la misma en términos de turismo de eventos, a partir de una de las herramientas principales de la administración estratégica.*

MARCO TEÓRICO

Las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis estratégico está basada en un análisis de competitividad del sector, que para el caso se trata de la actividad turística de eventos en la provincia de Córdoba.

La competitividad en la actividad de la que se ocupa el trabajo, se puede definir como la capacidad de un destino turístico de eventos de atraer concurrentes, tanto nacionales como extranjeros, de manera que genere un efecto multiplicador que traspase el evento que los convocó y afecte positivamente al turismo del destino sede del evento. Los gastos en concepto de estadía y esparcimiento del turista de eventos, deben compensar el esfuerzo y permitir el recupero de la inversión en infraestructura turística de eventos por encima del costo de oportunidad. (Rodríguez García, Souto Anido, 2010)

En pos de lograr identificar los factores más importantes que afectan el desempeño competitivo de un destino turístico de eventos, se destacan el trabajo elaborado por el profesor Porter en relación al modelo de diamante de la competitividad. Donde relaciona el éxito de una actividad con una adecuada dotación de recursos (básicos y avanzados); una demanda sofisticada con la presencia de sectores afines y relacionados y con la estrategia de destino turístico de eventos, la estructura y la rivalidad de la actividad de eventos. (Porter, 1998)

En el esquema descrito anteriormente, cabe destacar el papel del gobierno en cuanto a la dirección de las políticas macroeconómicas y el impacto que las mismas producen en el entorno económico en general y las empresas que conforman la actividad de eventos en particular; esto puede apreciarse en la Fig. 1.

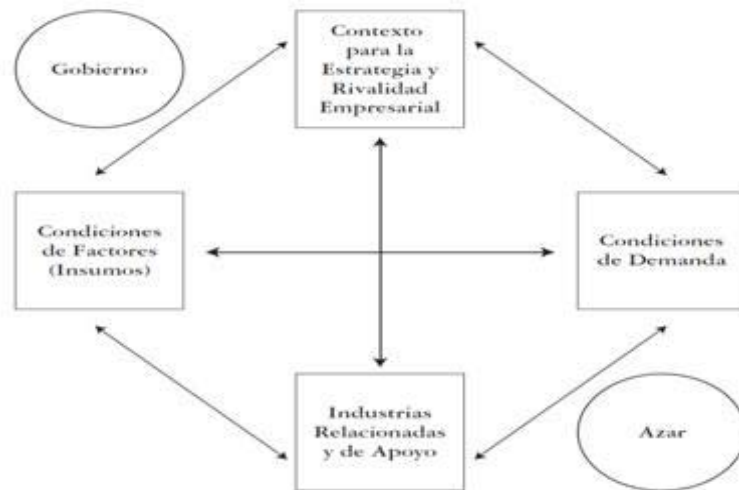


Fig. 1: Diagrama de la competitividad de Porter

Fuente: Porter (1998)

Este modelo complementa la conocida teoría de las ventajas competitivas (Porter, 1985), según el cual el éxito de un destino turístico de eventos depende del éxito del posicionamiento, es decir de la posición relativa que el destino turístico de eventos “Provincia de Córdoba” ocupa en el mercado nacional y del efecto industria producido por la influencia de las características estructurales de la actividad turística de eventos.

La mayor contribución está en la sistematización de estas fuerzas competitivas, en el poder de negociación de los proveedores de la actividad de eventos, el poder de negociación de los asistentes a eventos e intermediarios, la amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado de turismo de eventos, la amenaza de productos sustitutos al turismo de eventos y la rivalidad existente entre los competidores de turismo de eventos.

En general se puede afirmar que el nivel de rivalidad en el mercado turístico de eventos, resultado de combinar las 5 fuerzas, se va modificando debido a (AOCA, 2010):

- La multiplicidad de oferta de tipos de eventos que los diversos destinos turísticos van desarrollando,

- Las altas barreras de ingreso al turismo de eventos,
- Alto poder de negociación de los proveedores de turismo de eventos
- La propia rivalidad dentro del sector de actividad
- Alto poder de negociación de los asistentes a eventos y los intermediarios, debido a la fuerte atomización de la oferta (salas de convenciones, estructura soporte, transporte, alojamiento, restaurantes, ocio).

Sin embargo, esta teoría no llega a explicar por que un destino turístico de eventos tiene más éxito que otro, aun operando en el mismo entorno nacional.

Para poder responder este interrogante es necesario avanzar en el análisis interno de las empresas y organismos que intervienen en el desarrollo turístico de eventos, considerando que es precisamente la competitividad de aquellas lo que aumenta la competitividad de un destino turístico de eventos. (Rodríguez Domínguez, Guisado Tato; 2003)

El mayor aporte en esta línea de trabajo, corresponde a la teoría de los recursos y las capacidades (Bueno Campos, 1996), que argumenta que las diferencias de éxito competitivo lo generan precisamente estos factores internos.

Según esta perspectiva, la competitividad de un destino turístico de eventos depende de la capacidad de configurar un conjunto único de recursos (empresas de servicios turísticos de eventos), difícilmente imitable por sus competidores y que al movilizarlos le confieren una serie de capacidades o competencias distintivas, que permitirán generar rentas sostenibles a largo plazo.

En definitiva, analizando las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al destino turístico de eventos "Provincia de Córdoba", se puede determinar cómo está posicionada la provincia en ese segmento de mercado. Permite analizar la actividad del turismo de eventos en la provincia y conocer el grado de competencia que existe en la provincia de Córdoba en esa materia. También una apreciación acertada de su atractivo, para una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

METODOLOGÍA

ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA EN EL ÁMBITO DEL TURISMO DE EVENTOS

A - UNIDAD DE ANÁLISIS:

La Unidad de Análisis fue el sector de turismo eventos en el destino “Provincia de Córdoba”, conformado por los actores del turismo de eventos.

B - VARIABLES:

Se realizó un análisis del sector de turismo de eventos considerando las siguientes variables (Rodríguez Domínguez, M. M. y Guisado Tato, M., 2003):

Amenazas de Nuevas Entradas: El sector del turismo de eventos puede presentar barreras a la entrada muy fuertes y desmotivar el ingreso de nuevos competidores o suceder lo contrario.

Indicadores: Barreras de entrada / rentabilidad del sector / demanda turística de eventos.

Poder de los Compradores: el mercado o segmento de turismo de eventos no será atractivo cuando el producto “turismo de eventos” tenga varios o muchos sustitutos, cuando el producto no sea muy diferenciado o es de alto costo para el cliente lo que permite que pueda hacer sustituciones. A mayor cantidad de concurrentes/turistas menor será su poder de negociación y a menor cantidad de concurrentes/turistas a los eventos sucederá lo contrario.

Indicadores: caracterización de la demanda turística de eventos / turismo nacional / turismo internacional / poder de negociación de los compradores / cantidad de destinos de eventos sustitutos en el mercado / grado de diferenciación del producto Córdoba / calidad precio de los eventos.

Poder de los Proveedores: el mercado o segmento del mercado de turismo de eventos no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el turismo de eventos, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Tampoco será atractivo si al proveedor le conviene

estratégicamente integrarse hacia delante. El mercado o segmento de turismo de eventos será atractivo cuando suceda lo contrario a lo descrito.

Indicadores: relevancia del componente salarial dentro de la estructura de costos / atomización de los proveedores de insumos y servicios.

Amenazas de Productos o Servicios Sustitutos a los eventos: el mercado o segmento de turismo de eventos no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales al turismo de eventos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden introducirse en el mercado a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria del turismo de eventos.

Indicadores: amenaza de nuevos productos o servicios turísticos sustitutos a los eventos / lanzamiento de nuevos productos turísticos / niveles de rentabilidad de los nuevos atractivos turísticos.

Rivalidad entre las Empresas Existentes: Para un actor del turismo de eventos será más difícil competir en un mercado donde los competidores sean muy activos, tengan un excelente posicionamiento, sean numerosos y los costos fijos sean altos, (pues una guerra de precios podrá hacerla peligrar), existe mayor posibilidad de campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos en materia de eventos.

Indicadores: posicionamiento en eventos de la provincia de Córdoba / fuerza competitiva / cambios de estrategias / acciones competitivas agresivas / cantidad de competidores.

C - TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se obtuvo información sobre las variables mediante relevamiento secundario fundamentalmente de sitios especializados en Internet de AOCA, de ICCA, Bureau y de Agencia Córdoba Turismo.

Con lo relevado se armó una matriz en donde las variables citadas fueron valoradas a través de una escala del 1 al 5, para lo cual el 5 es "muy alto", 4 es "alto", 3 es "medio", 2 es "bajo", 1 es "muy bajo".

La matriz resultante permite visualizar la intensidad de cada una de las Cinco Fuerzas del turismo de eventos en el destino "Provincia de Córdoba".

D - EVALUACIÓN ESTADÍSTICA:

Para analizar la información se verificó la valuación que cada variable presentó en la matriz, siendo más deseables las que más se acercan a la valoración mínima.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del relevamiento analizando la información de modo tal de establecer su utilidad, en pos del cumplimiento de los objetivos y la respuesta al problema planteado en el inicio del trabajo.

Respecto del análisis de las **Cinco Fuerzas de Porter** en la provincia de Córdoba como Destino Turístico de Eventos, se ha realizado un análisis estratégico de la sede y a continuación se exponen los resultados:

Amenazas de Nuevas Entradas: La amenaza de nuevos competidores al mercado turístico de eventos, es realmente importante. El crecimiento de la demanda turística de eventos y las posibilidades de desarrollo que dicha actividad genera, ha llevado a poner en consideración la actividad de eventos en destinos no tradicionales o bien no consolidados, como alternativa de desarrollo.

Las barreras de entrada existen y son significativas, ya que se requieren importantes inversiones (millonarias) en alojamiento, infraestructura para eventos, cualidades organizacionales y atractivos turísticos. Si bien se han realizado importantes avances en materia de infraestructura, Córdoba no tiene aún centros de convenciones para un número importante de concurrentes como los tienen los eventos internacionales en otros países.

El desarrollo de la oferta turística de eventos sustentada en la inversión privada, se ha visto dificultada por distintos inconvenientes de la Argentina de ingresar a los mercados internacionales y en particular de la provincia de Córdoba. De manera que el desarrollo de la oferta turística de eventos, depende de la capacidad del sector de reinvertir utilidades o bien de ser capaz de atraer a inversores locales en emprendimientos de este tipo.

En general se puede considerar que la amenaza de ingreso de nuevos oferentes de eventos se da en mayor medida en el sector privado en comparación con el público, vista la tradición existente en las ferias, festivales, y festividades en general que

organiza el estado provincial o municipal, la continuidad y periodicidad en las mismas.

Dada la necesidad de capitales, infraestructura, servicios y aspectos organizativos que requiere el desenvolvimiento de la actividad, resultan importantes las barreras al ingreso en ese sentido. Son elevadas entonces las barreras de entrada, debido a las altas inversiones que se requieren para dotar de la infraestructura necesaria para que un Destino Turístico de Eventos pueda competir con posibilidades de captar un porcentaje importante de la torta del mercado turístico de eventos.

En relación a la rentabilidad del sector, según la opinión de Ghezzi (2011) el sector está al límite de su rentabilidad con motivo de los permanentes incrementos de los costos laborales, que lo afectan por ser básicamente de mano de obra intensiva. Por otro lado una carga impositiva del 40%, que sumado a los insumos necesarios para funcionar y ofrecer los servicios, los costos llegan a superar el 95% de la estructura del precio del producto. Bajo este escenario no es de esperar fuertes inversiones en el sector en los próximos años (Ghezzi, 2011).

Por otro lado la baja rentabilidad del sector, con sucesivos reajustes de precios a aumentos de costos, hace difícil trasladar estos aumentos al precio de los eventos y del turismo de eventos en general.

Con respecto a la demanda turística de eventos insatisfecha, no se cuenta con una información nutrida a nivel oficial sobre el grado de satisfacción de los concurrentes a eventos, sin embargo se ha podido observar que existen esfuerzos aislados de algunos oferentes de eventos al aplicar encuestas de satisfacción a sus concurrentes pero enfocadas fundamentalmente al evento, no así al destino, con lo cual es difícil pensar en una sinergia entre ambos.

Cabe señalar en ese sentido que es muy poco lo que se hace (tanto a nivel público como privado), para identificar la demanda insatisfecha en materia de turismo de eventos y en consecuencia definir planes de acción para atraerla. Solo se observan esfuerzos aislados de prestadores de servicios preocupados por conocer el nivel de satisfacción de los concurrentes a eventos, careciendo por tanto de información completa sobre la satisfacción global de la experiencia en turismo de eventos en la provincia de Córdoba.

Poder de los Compradores: En cuanto a la caracterización de la demanda turística de eventos, éste es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía mundial y con un rol importante para el crecimiento económico.

El período posterior a la Segunda Guerra Mundial es el de la gran expansión del turismo, con un importante crecimiento de las corrientes turísticas internacionales, que han venido incrementándose continuamente desde 1950; mientras que a mediados del Siglo XX comienza el acelerado desarrollo del turismo de eventos, en la actualidad millones de personas al año viajan de un país a otro, de una provincia a otra para concurrir a fiestas, festivales, ferias, congresos, reuniones, seminarios, simposios, etc...

Si los eventos pueden potenciar aún más el turismo del destino que hace de sede, se puede considerar que la sinergia generará beneficios mutuos y el volumen de negocios que mueve el turismo de destino en la actualidad aumentará. El movimiento turístico Internacional a nivel mundial paso de 450 millones de personas en 1990 a 880 millones a lo largo de 2009. En cuanto a los ingresos, a nivel mundial, fueron de 265.000 millones de dólares en 1990 y 750.000 millones de dólares durante 2009 (OMT, 2010).

De acuerdo al Consejo Mundial de los Viajes y el Turismo (WTTC) en el año 2014 el sector del viaje y el turismo generó en la economía global 7,6 billones de dólares (10% del PIB global) y 277 millones de empleos (1 de cada 11 trabajos).

La Argentina muestra una baja participación en el turismo mundial y también dentro del bloque Americano, sin embargo es uno de los más dinámicos en materia de ingresos.

El desarrollo del sector a nivel local contribuye fuertemente al crecimiento del PBI y del empleo total (considerando la característica de ser un sector de mano de obra intensiva al tratarse de servicios personales). Los impactos de esta actividad producen un efecto derrame sobre los otros sectores como el comercio, transporte, comunicaciones, sector hotelero y gastronómico.

Por otro lado si analizamos el turismo en Córdoba para poder determinar la amalgama entre turismo y eventos se puede apreciar que existe un turismo nacional y otro internacional:

El turismo nacional: presenta como característica marcadas fluctuaciones estacionales, con gran actividad en los meses de verano y en menor grado en Julio y en los fines de semana largos, Pascuas, Navidad y Año Nuevo. Esto se debe a su carácter familiar, estando la actividad turística estrechamente relacionada con los recesos escolares.

En cuanto al turismo internacional: para la actividad de eventos es muy importante y es deseable que aumente, a los fines de insuflar divisas y con ellas mayores márgenes por la conversión de precios.

A partir de la fuerte devaluación del peso a finales del año 2001. La recepción de turistas extranjeros se ha incrementado en forma constante, trayendo aparejado un aumento de divisas en el país.

En el primer trimestre de 2014, ingresaron 621.917 (90,9% del mercado) turistas internacionales por Ezeiza y Aeroparque, un 0,2% menos que en el mismo período el año anterior. Por el aeropuerto de Córdoba han ingresado 13.186 turistas (1,9% del mercado) lo que resulta en un aumento interanual de 19,1%, y por el Puerto de Buenos Aires han ingresado 48.772 turistas (7,1% del mercado) lo que representa una caída interanual de 18,2%. Es importante destacar el dato de Córdoba, en la que al contrario de Buenos Aires, aumentó el número de turistas extranjeros que ingresó a la provincia. Posiblemente por el agregado de vuelos directos del exterior a Córdoba, sumando destinos externos desde los cuales ingresan turistas. (Observatorio Turístico de la ciudad de Buenos Aires, 2014)

Del trabajo elaborado por Paez Allende, C. J. (2007) en base a datos de INDEC se destacan los siguientes aspectos: El fuerte crecimiento del total de turistas que visitaron la provincia, es mas de un 113.97 % en el período 96-06. Tendencia que se prevé, seguirá aumentando. El incremento de turistas observado en el periodo, ha elegido como medio de alojamiento principalmente a los Hoteles, campamentos y alquiler de viviendas con un crecimiento mayor al 100%.

La demanda turística es heterogénea y responde a distintos niveles de capacidad económica y preferencia en relación a los atractivos que desea disfrutar, es decir presenta una fuerte segmentación demográfica y socio económico principalmente (Paez Allende, 2007).

El poder de negociación de los compradores es limitado ya que habitualmente los asistentes negocian con los proveedores de servicios de eventos en forma individual, aunque en algunas ocasiones es una negociación institucional (casos en donde una institución educativa negocia la concurrencia a un congreso o evento académico en forma masiva, o fiestas / festivales donde se hace convenios con precios diferenciales para determinadas comunidades o grupos).

La demanda de eventos es muy sensible a las condiciones económicas. De manera que resulta imprescindible para el desarrollo permanente de la actividad turística de eventos, contar con propuestas que se acomoden a la economía de los demandantes y al perfil que éstos presentan. Dado el desarrollo que manifiesta la actividad no se está en condiciones de atraer la demanda de un determinado perfil de concurrente, excepto en lo que respecta a lo establecido por el perfil del evento.

En relación a la cantidad de destinos de eventos sustitutos en el mercado, se destaca una variedad importante de destinos de eventos fuera de la provincia de Córdoba, para el resto de la Argentina así como del resto del mundo.

Las propuestas de eventos difieren significativamente, a nivel nacional se destacan oferentes de eventos como el norte Argentino donde la oferta diferenciadora se sustenta en base al entorno natural y en el rico patrimonio cultural de la región, allí se puede encontrar Salta, Tucumán; en el noreste fundamentalmente Misiones y Entre Ríos, en el oeste, Mendoza, en el sur, Río Negro, pero por sobre todas ellas en el este Buenos Aires.

Por el lado de la provincia de Córdoba, su fortaleza se sustenta en la complementariedad que ofrecen los atractivos culturales e históricos de su ciudad capital, los variados atractivos naturales presentes en los distintos valles serranos y su tradición académica, además de poseer centros de estudios de prestigio en toda la provincia y festividades de larga tradición.

En este conjunto de ofertas turísticas de eventos, el producto Córdoba destaca sobre el resto de las propuestas nacionales (Grado de diferenciación) y está en muy buena consideración a nivel regional (Mercosur) aunque no alcanza para destacar por encima de Buenos Aires, ni a nivel internacional.

La calidad precio de los eventos ofrecidos en la provincia está acorde con los de los principales centros turísticos de eventos nacionales.

Si bien es numerosa la cantidad de destinos turísticos de eventos que se ofrecen a los turistas a través de los distintos medios de comunicación, Córdoba se diferencian por la complementariedad de la oferta turística más allá de la de eventos, destacándose en ella los atractivos naturales, culturales, e históricos.

Poder de los Proveedores: En relación al análisis de los proveedores, hay que destacar que al tratarse de servicios, los relativos al turismo de eventos constituyen un producto con mano de obra intensiva. En este contexto cobra relevancia el componente salarial dentro de la estructura de costos de la actividad, también los servicios comunicacionales, de electricidad, de uso de espacio físico, entre los más importantes.

Algunos de los proveedores de insumos y servicios, en general se encuentran más atomizados y con menor poder de negociación con la excepción de los servicios públicos monopólicos (ejemplo: luz, agua, gas, entre otros).

Analizando el mercado turístico específicamente, como complemento de eventos, se puede mencionar que los trabajadores que se desempeñan en la actividad turística están muy bien representados gremialmente y han logrado avances salariales de importancia, por otro lado, los proveedores de productos y servicios (públicos y privados) que configuran los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad, tienen un poder de negociación limitado ya que existen muchos sustitutos en el mercado. Un caso diferente constituyen los servicios públicos, de carácter monopólico u oligopólico y que imponen sus condiciones en el mercado (ejemplo: luz, agua, gas y teléfono).

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos a los Eventos: La amenaza de nuevos productos o servicios turísticos sustitutos a los eventos lo pueden constituir el turismo cultural, ecoturismo, turismo religioso, turismo de aventura, turismo paleontológico, etnoturismo, entre otros. El desarrollo de nuevos productos es una constante, en la medida que se va profesionalizando la gestión turística de los diversos atractivos presentes en los distintos destinos turísticos. El turismo de sol y playa es el que tiene mayor presencia en la provincia, sin embargo el turismo de eventos ha ganado espacio en forma permanente y sostenida.

Se destacan la frecuencia y la posibilidad del lanzamiento de nuevos productos turísticos, que dependen en gran medida de las inversiones para el desarrollo de

nuevas potencialidades de los destinos turísticos. Claro está que sin inversiones, esa potencialidad no se concreta.

De manera que queda en evidencia la necesidad de la valoración de las nuevas propuestas que tienen por finalidad satisfacer las expectativas de un segmento mas específico del mercado turístico.

Con relación a los niveles de rentabilidad de estos nuevos atractivos, en la medida que constituyan ventajas competitivas difíciles de imitar por otros destinos, se estima que resultaran importantes en el mediano y largo plazo. En el corto plazo no es de esperarse resultados extraordinarios, debido a la necesidad de invertir en promoción y publicidad a los fines de imponer en el imaginario del turista la necesidad de conocer dichos destinos en forma complementaria a la asistencia a un evento.

Rivalidad entre las Empresas Existentes: La rivalidad entre los oferentes de eventos es fuerte, existen numerosas empresas privadas y agencias del estado municipal y provincial que organizan eventos, el apoyo de organizaciones como AOCA, Agencia Córdoba Turismo, Bureau, Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la RA, potencian el desarrollo de eventos. Si bien se intenta el trabajo mancomunado, entre las empresas oferentes y las localidades que albergan los eventos, existe de hecho una competencia fuerte.

Las provincias más competitivas son Buenos Aires, Santa Fé, Mendoza y Córdoba. Si bien Buenos Aires es la que mejor posición ostenta a nivel internacional, la provincia de Córdoba ha logrado importantes avances en términos de posicionamiento en eventos, la misma cuenta con una posición nacional privilegiada en base a un buen número de eventos con trascendencia nacional e internacional. A modo de ejemplo se mencionan: Rally Argentino, Rally Dakar, Festival de Tango de la Falda, Festival de Doma y Folclore de Jesus Maria, Fiesta Nacional de la Bagna Cauda, Fiesta de la Masa Vienesa, de la Cerveza (los últimos dos en Villa General Belgrado) Festival de Peñas de Jesus Maria, Fiesta Nacional del Trigo en Leones, Festival Nacional de Folclore de Cosquin, Festival del Olivo de Cruz del Eje, entre otros eventos importantes.

En el desarrollo de la rivalidad entre oferentes de turismo de eventos, se observa que la variable más significativa que la representa es el posicionamiento de las provincias en término de eventos. Esto está determinado en gran medida por:

- El desarrollo de la infraestructura de base o apoyo a la actividad turística de eventos (rutas, alojamientos, restaurantes, salud, salas de convenciones, predios, transporte, entre otros).
- El desarrollo de la actividad económica que se manifiesta en la riqueza de la matriz productiva de la región que abarca el destino turístico de eventos (ya que cada sector productivo puede servir de plataforma para el desarrollo de eventos de interés regional o local).
- El desarrollo de una tradición académica sobre la cual se logre sustentar la oferta de eventos tanto de difusión o divulgación científica (ferias, congresos, simposios, entre otros) como así también de promoción de oferta de formación académica, esto en lo que hace a reuniones como categoría dentro de eventos.
- Y por último la historia, experiencia o tradición de organización de eventos de un destino turístico, constituye una garantía en muchos casos valoradas por los organizadores de eventos ya que les asegura un funcionamiento aceitado de todos los aspectos organizativos del mismo. Por ejemplo: El Dakar que se corrió en Argentina en las últimas ediciones como así también el rally de la Argentina, tienen a Córdoba como protagonista central dada la experiencia de la sucesiva organización de dichos eventos a través de los años y del éxito en dicha tarea, reconocido por los organismos organizadores de éstos.

En cuanto al resto de las variables de dicha fuerza competitiva, cambios de estrategias, acciones competitivas agresivas y cantidad de competidores, todas ellas tienen niveles altos de medición y determinan como consecuencia una alta rivalidad de los destinos turísticos de eventos.

A modo de resumen se expone la matriz de cada una de las cinco fuerzas competitivas y la importancia de las variables que la representan (en donde 1 es el valor más bajo y 5 es el más alto o intenso) en donde son preferibles las mediciones bajas a las altas, ya que las primeras representan un nivel bajo de la fuerza en cuestión que se mide:

TABLA 1: ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Nivel de valoración / elemento	1	2	3	4	5
Amenazas de Nuevas Entradas					
Existencia de barreras a la entrada		X			
Intensidad de las barreras		X			
Rentabilidad del sector		X			
Crecimiento de la demanda Insatisfecha				X	
Poder de los Compradores					
Caracterización de la demanda turística de eventos				X	
Crecimiento del turismo nacional				X	
Crecimiento del turismo internacional		X			
Poder negociación de los compradores en base a su número		X			
Cantidad de destinos de eventos sustitutos en el mercado				X	
Producto Córdoba respecto del resto de las propuestas nacionales				X	
Calidad precio de los eventos				X	
Poder de los Proveedores					
Relevancia del componente salarial dentro de la estructura de costos					X
Número de proveedores del sector (atomizados) y por tanto, poder de negociación		X			
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos a los Eventos					
Amenaza de nuevos productos o servicios turísticos sustitutos a los eventos				X	
Posibilidad de lanzamiento de nuevos productos				X	
Niveles de rentabilidad			X		
Rivalidad entre las Empresas Existentes					
Posicionamiento de la provincia en termino de eventos				X	
Cambios de estrategias				X	
Acciones competitivas agresivas				X	
Cantidad de competidores				X	

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la tabla precedente del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la provincia de Córdoba en el ámbito del turismo de eventos, la baja rentabilidad beneficia desmotivando la entrada, por otro lado las altas barreras de ingreso también; mejorando la situación interna de los que componen actualmente el mercado a través de una demanda insatisfecha creciente que pueden satisfacer.

Respecto del poder de los compradores, tienen mayor poder los turistas nacionales, pues son numerosos y menos los internacionales que son escasos, aunque se

espera aumenten, sin embargo a juzgar por la buena diferenciación del producto, la provincia de Córdoba en base a su propuesta turística y de eventos y la buena relación calidad – precio de sus propuestas. Se considera que el poder de negociación de los compradores es relativamente escaso.

En cuanto al poder de los proveedores es medio si se piensa que la relevancia del componente salarial es alta, pero el número de proveedores es muy elevado y como mercado de competencia perfecta, cada componente no tiene gran poder de negociación.

En lo que respecta la amenaza de productos o servicios sustitutos es en promedio alta, a juzgar por lo dinámico del mercado en ese sentido.

Relativo a la rivalidad existente internamente en el sector, es media alta a juzgar por el número elevado de acciones competitivas, cantidad de competidores y lo dinámico de las estrategias.

La Agencia Córdoba Turismo entiende a la alianza entre sector público y sector privado como un fuerte elemento de competitividad, para mantenerse como principal destino del interior del país en turismo de reuniones. Además asume un lugar de participación activa en estos encuentros de capacitación y networking, factor determinante para avanzar en la promoción de Córdoba como sede de eventos nacionales e internacionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es posible inferir ciertas potencialidades de la actividad turística de eventos, que complementados con atractivos naturales no explotados adecuadamente, pueden ser revalorizados para el desarrollo del turismo de intereses especiales (por ejemplo: turismo rural, religioso, gastronómico y ecológico entre otros). El turismo puede ser potenciado a partir de la organización y desarrollo de eventos que impulsen a concurrir a nuestra provincia de Córdoba. Esto permitiría sinergias entre el turismo y los eventos.

El turismo de eventos es un segmento de la demanda turística que incluye el turismo de convenciones, congresos, reuniones, ferias y festivales. En este sentido

un ejemplo concreto de desafío en la materia es concebir a los eventos como factor estratégico de posicionamiento de un destino turístico.

La existencia de proyectos de desarrollo turístico locales, se podría constituir la base de uno provincial si se articularan los esfuerzos y planes. A los excelentes recursos naturales y artificiales, se suma la revalorización creciente del concepto de calidad de vida cada vez más arraigado dentro de las necesidades de las personas que se convierten en turistas.

El análisis estratégico de los eventos da cuenta que éstos constituyen un fenómeno interdisciplinario que requiere el conocimiento de la realidad económica, social y ambiental dentro de una visión sistémica y de oportunidades.

La revisita de nuestra provincia por parte de los concurrentes a eventos, tanto sea del resto de la provincia, como del país y del mundo, muestra una retroalimentación positiva en el sentido de un resultado favorable ante el primer contacto con nuestra provincia, resultado de combinar la concurrencia al evento con el conocimiento desde el punto de vista turístico de la provincia.

La provincia de Córdoba y en particular la ciudad de Córdoba, es reconocida regionalmente como precursora en cuanto al diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico. Dicho plan se ha formulado con la amplia participación de instituciones públicas, privadas y asociaciones civiles, permitiendo la implementación de proyectos definidos como prioritarios, que se encuentran bajo un sistema de monitoreo y rendición de cuentas, en cuanto a los logros obtenidos en relación a lo esperado.

Sin embargo no cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo de Eventos, tampoco con un detalle más acabado de las guías a seguir para Turismo Sustentable, pese al Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba – PETSCba - (2006) alineado al Plan de Federal Estratégico de Turismo Sustentable para Argentina a 2016, no a la actualización vigente, válida con horizonte temporal al 2025. El PETSCba se constituye en una herramienta importante para el diseño de una política de estado orientada hacia el desarrollo integrado del sector.

En la misma línea, el Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba (sin alcance provincial), apunta al desarrollo económico local, sosteniendo acciones encaminadas a la cooperación y alianzas entre organismos públicos y privados.

Para la conversión de dicho plan en uno de alcance provincial para posicionar a Córdoba como destino turístico de eventos, el mismo debería asentarse en los siguientes principios:

- Constituirse en un instrumento guía de acciones que enmarcan la actividad dentro de ciertos límites deseables, la orientan y se constituye también en un instrumento de negociación con los diferentes actores sociales que intervienen en el desarrollo turístico de eventos de la región.
- La implementación de una visión de desarrollo turístico de eventos de largo plazo.
- La necesidad de establecer como responsabilidad del estado la de gestionar el desarrollo de la actividad turística como una obligación social y un derecho humano.
- Gran flexibilidad y versatilidad a los fines de poder adaptarse a los cambios del entorno del turismo de eventos y ser competitivo a nivel nacional e internacional.
- La integración a nivel regional e internacional, a los fines de complementarse con las propuestas de otros mercados turísticos de eventos, logrando así potenciarse mutuamente.

Con el cumplimiento de los puntos mencionados precedentemente es posible lograr el máximo desarrollo de la actividad turística de eventos, aunque siempre enmarcando dicha actividad en el uso sustentable de los recursos naturales y culturales; y en el fortalecimiento de las capacidades productivas (materiales, recursos humanos e institucionales) que intervienen en la actividad turística de la provincia de Córdoba.

El desarrollo de los aspectos antes mencionados permite poner a disposición del turista concurrente a eventos, una oferta diversificada y competitiva orientada a un mercado globalizado, favoreciendo el desarrollo de potencialidades y oportunidades regionales y el acceso de la población local al empleo, permitiendo la satisfacción de sus necesidades tanto de consumo como de recreación.

Luego del análisis de este trabajo y para dar respuesta al objetivo final del mismo, las ventajas competitivas identificadas son: diferenciación por patrimonio cultural y

paisajístico desde el punto de vista del destino turístico y diferenciación por tradición académica, ritos, leyendas, costumbres, etc. que conforman su acervo cultural y son el origen de innumerables eventos.

Los eventos pueden potenciar la visita y el conocimiento de nuestra provincia convirtiéndose así en un factor estratégico competitivo para del destino turístico “Provincia de Córdoba” con el que vale la pena hacer sinergias, conformando el Destino Turístico de Eventos “Provincia de Córdoba”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AOCA (2010) 8* Encuentro Nacional de Destinos Sede de Eventos. Recuperado de: http://www.aoca.org.ar/imagenes/docs/8_encuentro.doc (25/09/15)

Arguello, J., Balancini, M., Botti, M. (2012), *Turismo de reunión Córdoba 2011: Relevamiento de eventos de turismo de reuniones en la Provincia de Córdoba 2011*. Observatorio Económico de Turismo de Reuniones en la República Argentina, Agencia Córdoba Turismo, Universidad Blas Pascal.

Buhalis, D (2000), Marketing, the competitive destination of the future. *Tourism Management*, Vol 21, N*1, pp 97-116. Recuperado de: http://www.academia.edu/164837/Marketing_the_competitive_destination_of_the_future (15/02/2016)

Bueno Campos, E. (1996) *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Buenos Aires. Argentina: Pirámide. Madrid.

Carrizo Moreira, A.; Vieira Batista, A.(2009) Turismo de eventos. Desafíos estratégicos de la ciudad de Joao Pessoa (Brasil). *Cuadernos de Turismo*. Núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 31-46. Universidad de Murcia. España. Publicada en Redalyc. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811874002> (27/10/2015)

Clemente, A. (2016) El turismo de eventos pisa fuerte en Córdoba. *Diario La Voz On Line*. Recuperado de: <http://www.lavoz.com.ar/negocios/el-turismo-de-eventos-pisa-fuerte-en-cordoba> (28/03/2016)

Ghezzi, O., (2011) Las empresas del sector turístico están al límite de su capacidad. Presidente de la Cámara Argentina de Turismo. Entrevista del 5/09/11. Recuperada de:

http://www.dosflorines.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1788:las-empresas-del-sector-turismo-estan-al-limite-de-su-rentabilidad&catid=54:la-entrevista&Itemid=550 (15/12/2015).

Hassan, S. (2000), Determinants of Market competitiveness in an environmentally sustainable tourism Industry, *Journal of Travel Research*, Vol 38, N° 3, pp 239-245. EEUU.

Observatorio Turístico de la ciudad de Buenos Aires (2014) Informe del Observatorio Turístico del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de: http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Informe_1er_trimestre_ano2014.pdf (22/03/2016)

Organización Mundial del Turismo (2010) Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de: http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/05/panorama_OMT_turismo_internacional_2012.pdf (19/09/2015)

Organización Mundial del Turismo (2013), Turismo en las Américas – Edición 2013, OMT, Madrid. <http://americas.unwto.org/es/publication/turismo-en-las-americas> (29/12/2015)

Paez Allende, C. J. (2007) Indicadores de la actividad turística provincial. Su análisis. Temporadas 1995/96-1999-00, 2005-06. Capacidad de alojamiento, turistas y pernoctaciones, gasto turístico. Recuperado de: <http://www.turismoencordoba.net/Indicadores.pdf> (18/12/2015)

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, MacMillan.

Rapaccini, A. (Coordinador) (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Argentina 2016*. Secretaría de Turismo. Consejo Federal de Inversiones. Recuperado de: <http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/convocatorias/asetur/PFETS/PLAN%20FEDERAL%20DE%20TURISMO%20-%20ARGENTINA%202016.pdf> (20/10/2015)

Rodríguez Domínguez, M. M. y Guisado Tato, M. (2003) Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: Consideraciones para la mejora

competitiva. *Revista Galega de economía*, vol 12, numero 1, pp. 1-22, año 2003.

Rodríguez E. (2001) *“Actualidad, tendencia y perspectiva del Turismo de Eventos”* C Habana, Ediciones Balcón.

Rodríguez García, G., Souto Anido, L. (2010) Una aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico. *Revista Tur y Des* Vol 3, número 8. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/rgsa.htm> (12/11/2013)

Sismanian, P. (2009) *Presentación del Plan de Marketing de Turismo de Reuniones*. Instituto Nacional de Promoción Turística. Argentina. Recuperado de: http://www.eventoplus.com.ar/archivos/noti1295_Plan%20de%20Marketing%20para%20el%20Turismo%20de%20Reuniones.pdf (11/04/2016).

Sismanian, P., Llambi, F., Makon, C., Singerman, P. (2013). *Anuario 2012 – Observatorio Económico de Turismo de Reuniones*. Recuperado de: http://www.aoca.org.ar/Anuario_2012_Turismo_de_Reuniones_Argentina.pdf (17/01/2016)

Vengesayi S. (2003) A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness. Monash University ANZMAC 2003 - Conference Proceedings Adelaide Volumen 1, número 3 December 2003. Recuperado de: http://anzmac.org/conference_archive/2003/papers/CON20_vengesayis.pdf (18/03/2016)