

Benchmarking y su Aplicación en Turismo

Lucrezia Lopez

lucrezialopez@hotmail.it

Departamento de Xeografía - Universidade de Santiago de Compostela

(recibido em 26 de Junho de 2010; aceite em 10 de Agosto de 2010)

Resumen. El turismo se ha convertido en un sector relevante capaz de mejorar la economía de los destinos, sustentar el desarrollo a largo plazo (González Reverté, Antón Clavé, 2007) e influenciar la planificación económico-territorial (Bencardino, Prezioso, 2007). Su creciente competitividad hace necesarias nuevas técnicas de gestión, por esta razón en la presente contribución se centra la atención en el benchmarking y su utilidad en el sector turístico. El valor añadido de esta técnica de gestión es destacar “Buenas Prácticas” de los demás destinos turísticos, poner en marcha estrategias innovadoras y favorecer un desarrollo turístico sostenible (Kozak, 2004). Se hace referencia al proyecto de investigación: “Benchmarking de los productos turísticos y su aplicación en Galicia” que el grupo ANTE (Análise Territorial) de la Universidad de Santiago de Compostela está llevando a cabo. Siendo el turismo uno de los sectores económicos relevantes para Galicia, se estudia como el ejercicio del benchmarking permite mejorar el posicionamiento de los productos turísticos gallegos considerados fundamentales: turismo urbano, turismo cultural, turismo rural y turismo lingüístico.

Palabras Clave: Benchmarking, Turismo, Gestión Turística, Innovación

Palavras-chave: Benchmarking, Turismo, Gestão em Turismo, Inovação

Keywords: Benchmarking, Tourism, Tourist Management, Innovation

1. Introducción

El turismo desarrolla un papel de relieve en la planificación económico-territorial, además de requerir un enfoque pluridisciplinal y transversal, puesto que afecta a varios ámbitos: económico, social, medioambiental y cultural. Es un sector

capaz de mejorar la economía de los destinos, por eso llega a ser una forma para sustentar el desarrollo a largo plazo (González Reverté, Antón Clavé, 2007).

La presente contribución pretende destacar los beneficios del benchmarking como herramienta de gestión para mejorar el rendimiento y renovar las estrategias de desarrollo en el sector turístico. Realizamos primero un repaso bibliográfico sobre las definiciones de benchmarking, luego reflexionamos sobre su aplicación en la política europea. Sucesivamente centramos la atención en el benchmarking en turismo y en el proyecto que nuestro grupo de investigación ANTE (Análise Territorial, www.usc.es/ante) de la Universidad de Santiago de Compostela está llevando a cabo: “*Benchmarking de los productos turísticos y su aplicación en Galicia*” (Ref. 08TUR006210PR¹).

A través de este ejercicio de benchmarking investigamos las actuaciones y el nivel de desenvolvimiento de otros destinos turísticos europeos que se convierten en buenas prácticas. El análisis se refiere a cuatros productos turísticos considerados fundamentales para el turismo en Galicia: turismo urbano, turismo cultural, turismo rural y turismo lingüístico.

2. Introducción al Benchmarking

A lo largo de estos años, el benchmarking ha tenido varias aplicaciones dando lugar a definiciones e interpretaciones distintas. Presentamos algunas de estas, destacando los objetivos y las motivaciones por las cuales se emplea esta metodología. Hacer benchmarking quiere decir “medir y evaluar” las prácticas propias y las de los demás, con lo cual el problema es “qué medir”.

Hoy en día a la pregunta “¿*Qué es el benchmarking?*” se contesta de forma distinta, aunque todas las definiciones presentan elementos imprescindibles tales como: cultura de mejora continua, búsqueda e identificación de las mejores prácticas y adaptación de las mismas al propio contexto. Una de las definiciones más aceptada fue formulada por Robert Camp, “gurú del benchmarking”², y por la Xerox Corporation³: “*Benchmarking es el proceso continuo de medir productos,*

1 El proyecto está subvencionado por la Dirección Xeral de Innovación, Ciencia e Tecnoloxía-INCITE de la Xunta de Galicia y desarrollado por la Universidade de Santiago de Compostela para un período de ejecución comprendido entre el 01/01/2008 y el 08/10/2010. El investigador principal del proyecto es Xosé Manuel Santos Solla, quien colabora con investigadores del Instituto Universitario de Estudos e Desenvolvemento de Galicia (IDEGA) para el desarrollo del mismo.

2 En el 1989 el “gurú” del benchmarking publicó su primer libro: *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

3 El éxito del benchmarking llegó con la Xerox Corporation que a partir del 1979 lo empleó como metodología para observar lo que sus competidores estaban haciendo y más detalladamente “cómo” lo estaban haciendo. Esta empresa había crecido durante las décadas del 1960 y 1970, cuando consiguió ganar el 100% del mercado de la xerografía. Dicho reinado empezó a desaparecer cuando las empresas japonesas Canon y Minolta invadieron el mercado y con el paso del tiempo ganaron la mejor

servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation). Además, para R. Camp es la “*búsqueda de la mejor práctica que lleva a un rendimiento superior*”. Efectivamente, cuando se habla de benchmarking se recurre a la expresión mejor práctica (*best practice*) para referirse a la posibilidad de conseguir un mejor rendimiento reduciendo los costes y satisfaciendo al cliente.

Según S. Cook (1995), el benchmarking es un proceso de identificación, comprensión y adopción de las prácticas más relevantes. Hacer benchmarking presupone capacidades críticas que permitan al “*benchmarker*” comparar las performances, es decir comprender “*por qué otros hacen las cosas de manera más eficaz y eficiente*” (Codling, 2000:12). Desde el punto de vista de Sylvia Codling (2000), ésta técnica es la única posible para mejorar los aspectos del negocio y favorecer la transmisión de conocimiento y de nuevas ideas.

Debido a su aplicación en distintos sectores, hoy el benchmarking abarca más funciones y objetivos; aunque su papel es “ayudar” a las organizaciones a entender las fuerzas y las debilidades relacionadas con los cambios del mercado. Independientemente de la especificidad del sector de referencia, los objetivos de un estudio de benchmarking son: establecer y definir una *estrategia*, innovar la gestión y llevar a cabo la *planificación estratégica*. El resultado debe ser la aportación de nuevas ideas para solucionar problemas.

De acuerdo con lo propuesto por la literatura sobre benchmarking y a raíz de la investigación que estamos realizando, destacamos tres fases:

1. Fase de planificación: consiste en establecer “que” socios seleccionar, es decir, los socios benchmarked y “como” evaluar sus performances. Se realizan investigaciones previas para seleccionar el socio más adecuado, por lo tanto creemos que esta fase de planificación pueda considerarse pre-benchmarking, es decir, un análisis previo del proceso de benchmarking.

Para destacar las mejores prácticas, hay que fijar el benchmark: un indicador o parámetro evaluador que se adopta como punto de referencia y que determina la distancia entre los negocios comparados (Pearsall, 1999; Codling, 2000). El benchmarking nace como técnica de gestión empresarial, según la cual el benchmark es una “norma de excelencia” que indica el nivel de calidad alcanzable.

Además hace falta establecer con precisión los objetivos del estudio, que tienen que ser: específicos: indicados de forma clara; mesurables: alcanzables; orientados

participación en este mientras que Xerox perdió más del 80% de su participación. Por supuesto su primer interés fue averiguar “por qué” los japoneses eran más capaces y “como” conseguían mejores resultados.

Para analizar los rendimientos se estableció un punto de referencia (benchmark). Se descubrió que con el empleo de máquinas que costaban la mitad de las de la Xerox, las empresas japonesas tenían mejor calidad, incrementaban la distribución y también eran capaces de mantener un buen nivel de fidelidad con sus clientes. La búsqueda del “como” trabajan los competidores anunció el nacimiento de la técnica de benchmarking.

a la acción: capaces de llevar a una mejora de las prestaciones y a un cambio de gestión; realísticos: con respecto al tiempo y a los recursos disponibles.

2.Fase de análisis: se analizan los resultados para investigar “como” los competidores consiguen un determinado posicionamiento y rendimiento. Estos resultados definen la distancia entre el benchmarker, es decir, la organización o departamento que desarrolla el estudio, y el benchmarkee, es decir, la organización o departamento que es objeto de estudio (Kozak, 2004). Durante esta fase se evalúa la posibilidad de aplicación de la práctica al territorio.

3.Fase de acción: consiste en la fase de cambio que distingue el benchmarking de un análisis comparativo cualquiera y que le da sentido, en cuanto el verdadero objetivo es mejorar la gestión adaptando los resultados al contexto de referencia (Watson, 1993), incrementar beneficios, aumentar la productividad, la calidad y el know-how. Una clave para obtener buenos resultados es la realización de un Plan, redactado a partir de los resultados. A menudo una de las dificultades a la hora de realizar un proyecto de benchmarking es encontrar datos, fuentes e informaciones, por eso es importante favorecer una comunicación clara, eficaz y convincente para que los resultados sean comprensibles y asequibles a todos los operadores del sector.

Considerado que ya no es sólo recopilar y buscar informaciones sino sirve para desarrollar una ventaja competitiva; otro principio del benchmarking es “learning with and from others”, así que se puede considerar como un proceso de aprendizaje: benchlearning (Cano, Drummond, Miller, Barclay, 2001; Intxaurburu Clemente, Ochoa Laburu, Velasco Balmeseda). Este aprendizaje continuo consta de:

- 1.Aprendizaje de “como” se hace benchmarking
- 2.Aprendizaje de las mejores prácticas
- 3.Aprendizaje de cómo rediseñar y adecuar las mejores prácticas en función de sus propios objetivos, estrategias y recursos; es decir, contextualizar las mejores prácticas según las exigencias específicas.

3. El benchmarking en las políticas europeas

Hoy en día, el benchmarking asume nuevas aplicaciones, pero de la Porte, Pochet y Room (2001) hacen constar que esta técnica fue adoptada por la Unión Europea para realizar su política monetaria y sus políticas sociales y todavía sirve para alcanzar determinado estándar. De hecho, hemos definido el *benchmark* como punto de referencia para comparar y definir el estándar de los competidores; en el Pacto de Estabilidad y de Crecimiento de la Unión Europea⁴ del año 1996 se fijaron

4 Consejo Europeo. (1996). Pacto de Estabilidad y de Crecimiento del 1996. Banco Central Europeo.

los *benchmarks* (parámetros europeos) más adecuados en temas de rendimientos fiscales y económicos que los estados miembros tenían que observar.

En el 1997, la Comisión Europea reconoció oficialmente la importancia del benchmarking cual “... *instrument available to economic actors and public authorities*” (COM/97/0153)⁵. Según el Plan de Comunicación Europea del 1997, era una herramienta para fomentar iniciativas sociales y económicas y mejorar la competitividad de las políticas europeas. En términos políticos, aseguraba un buen nivel de cooperación entre los estados miembros. La accesibilidad a un estudio comparativo de las políticas nacionales fue una ventaja para toda la política europea basada en: comparar comportamientos sociales, prácticas comerciales, estructuras del mercado e instituciones públicas entre países, regiones y empresas. Asimismo permitió destacar y analizar buenas prácticas que justificaran los cambios necesarios y estimularan iniciativas sociales y económicas.

Las ventajas derivadas de una gestión basada en el benchmarking fueron confirmadas por el White Paper on European Governance del año 2001, que lo convirtió en herramienta para mejorar la gobernanza: “*While the responsibility for co-ordinating national policies lies with the Council, it is for the Commission to prepare the ways and means. Through the monitoring and benchmarking of good practices, the Commission should assure the quality of the application of Community law in candidate countries as well as in the current Member States*”⁶.

Con la Estrategia de Lisboa del 2000, fue reconocido el papel del “benchmarking social” y se inauguró el OMC: *Open Method(s) of Co-ordination* (OMC); es decir, un proceso de aprendizaje continuo de las diferencias nacionales que difunde las buenas prácticas y alcanza la convergencia (Zängle, 2004; De la Porte, Pochet, Room, 2001). Además, *OMC Benchmarking* pretende facilitar la identificación de las diferencias entre áreas de interés común para realizar políticas.

La presidencia del Consejo Europeo de Lisboa del 23 y 24 Marzo del 2000 concluyó que: “*La Unión se ha fijado hoy un nuevo objetivo estratégico para la próxima década: convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitivo y dinámico del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*”⁷.

Sostenibilidad, conocimiento y competitividad fueron (y son) aspectos clave para la política europea. La competitividad es uno de los retos más grandes, que se

5 “Resolution on the communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on benchmarking - implementation of an instrument available to economic actors and public authorities”. Disponible en http://www.europarl.europa.eu/pv2/pv2?PRG=CALDOC&TPV=DEF&FILE=971219&SDOCTA=2&XTLST=1&POS=1&LASTCHAP=9&Type_Doc=FIRST&LANGUE=EN (consultado el 22 de Enero 2010).

6 COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITY (2001): White Paper on European Government “Enhancing democracy in the European Union”, p.11.

7 Parlamento Europeo, Consejo Europeo de Lisboa. 23-24 Marzo 2000. Disponible en http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm (consultado el 16 Enero 2010).

consigue a través de la coordinación entre mercado y conocimiento, para que las empresas aprovechen las nuevas oportunidades y creen empleo. Según la Estrategia de Lisboa del 2005, el turismo es un sector que favorece una economía sostenible, genera empleo, tutela y preserva el patrimonio cultural y natural.

Con respecto a Europa, esta es el primer destino turístico en el mundo y con una gran diversidad de atracciones. El desarrollo turístico está promovido en favor de una sostenibilidad y cooperación activa entre las empresas de turismo, destinos turísticos y autoridades nacionales, regionales y locales al fin de abordar una amplia gama de desafíos y seguir siendo competitivos. A raíz de esto, la Comisión Europea ha adoptado, en Octubre de 2007, la *Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*. Este programa se basa en el Grupo de Sostenibilidad del Turismo e incluye a expertos de asociaciones de la industria, destinos y sociedad civil, así como los resultados de una consulta pública celebrada entre abril y junio de 2007.

4. El Benchmarking y su aplicación al turismo

El turismo es un sector importante para la economía mundial; es una de las industrias con mayor crecimiento y gran posibilidad de crear empleo, ya que engloba distintos ámbitos de la vida cotidiana: “*El turismo es un hecho social, humano, económico y cultural*” (ICOMOS, 1976). Además, según la O.M.T.: “*el término turista indica una persona que viaja fuera de su país por un mínimo de una noche y por un máximo de un año*”.

El benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva de una localidad turística y su rendimiento. Anteriormente hemos considerado el “cambio de gestión” un objetivo y una fase del benchmarking; contextualizando esto al sector turístico, afirmamos que las brechas destacadas y las mejoras realizadas son fundamentos para una planificación turística.

M. Kozak (2004) distingue dos tipologías de benchmarking del sector turístico:

- ✓ *Benchmarking de la organización turística*: consiste en evaluar la performance de una organización y de sus departamentos; se realiza si las organizaciones están dispuestas a facilitar informaciones y datos.
- ✓ *Benchmarking del destino turístico*: es más sensible hacia las oportunidades políticas, sociales, medioambientales y tecnológicas. Los datos necesarios se pueden conseguir con más facilidad.

El primer estudio de benchmarking aplicado al turismo interesó a las organizaciones turísticas y fue realizado en el 1996 por parte del Departamento de Patrimonio (Department of National Heritage) de Londres que evaluó el nivel de satisfacción acerca de una cadena hotelera británica. Este publicó un informe sobre los establecimientos de bed and breakfast del país. Para realizar dicho informe se establecieron los criterios que los clientes consideraban básicos a la hora de elegir

un establecimiento (por ejemplo confortabilidad, limpieza, comodidad de las habitaciones, eficiencias, etc.) y se evaluó su nivel de satisfacción.

El benchmarking de los destinos turísticos apareció durante la segunda mitad de los años 1990; aunque más complejo a realizar, lleva más beneficios porque analiza aspectos económicos, sociales y culturales de un destino. Puede ser realizado desde una perspectiva interna *benchmarking interno de los destinos turísticos* y externa *benchmarking externo de los destinos turísticos*.

El benchmarking interno del destino turístico pretende mejorar el rendimiento interno a través de medidas cuantitativas y cualitativas. Este enfoque interno lleva a investigar métodos y prácticas relevantes para crear estrategias locales basadas en características específicas y facilita a las actividades turísticas (como por ejemplo hoteles, bares, agencias de viajes) un estudio basado en encuestas y entrevistas a operadores turísticos y a clientes.

Según M. Kozak (2004), el benchmarking externo se realiza a raíz de una creciente importancia de los destinos turísticos y de todo lo que con este está relacionado. Para realizarlo, se seleccionan los destinos turísticos en el mundo (o en el ámbito geográfico de interés, como en el caso del proyecto que se está realizando) a través de informaciones sobre los destinos y sus prácticas. De todas formas, para destacar “como” individuar los atributos que diferencian un destino de otro es imprescindible definir *indicadores*: estándares que otorgan informaciones sobre el destino y facilitan la toma de decisiones.

A continuación la Tabla 1 resume las fases de benchmarking en turismo. Se hace una distinción entre pre-benchmarking, que consiste en un proceso de conocimiento de las tendencias y de las demandas del mercado y en un estudio de los destinos turísticos facilitado por la colaboración y cooperación con los competidores. Sucesivamente, en la fase de benchmarking se evalúan los recursos y su posible transferibilidad al contexto de origen. Esta evaluación lleva a una planificación estratégica.

Tabla 1. Las Fases de Benchmarking Aplicado al Turismo

<p>CONOCIMIENTO</p> <p>↑ Tendencias Demandas Mercado</p> <p>↓ Benchmarking Destinos Turísticos</p> <p>Desde bajo</p> <p>Cooperación con Competidores</p>	<p>EVALUACIÓN</p> <p>Recursos Transferibilidad Impactos</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>
<p><i>PRE- BENCHMARKING</i></p>	<p><i>BENCHMARKING</i></p>

Elaboración Propia.

5. Proyecto de Investigación: “Benchmarking de los Productos Turísticos y su Aplicación en Galicia”

Productos innovadores, nuevas formas de comercialización y distribución de los mismos y nuevas tendencias aparecen de forma simultánea en el sector turístico. Durante los últimos años se ha apostado mucho por el empleo de las nuevas tecnologías a la hora de informarse y comprar. La demanda turística está condicionada por factores, entre los cuales destacamos las coyunturas económicas o políticas, los cambios demográficos, los avances tecnológicos, la situación de la industria del turismo y los hábitos de los consumidores.

En cuanto a la oferta turística, esta debe ser complementada con cultura, historia, arte, ya que el turista se ha vuelto un consumidor más consciente y con un nivel educacional más elevado. De hecho, se piensa más en cómo es el cliente: el producto turístico debe ser más personalizado y con un gran potencial en distintos segmentos del mercado. Además, debe ser innovador, ofrecer distintos servicios y actividades, tales como aventura, ecoturismo, salud, cultura, gastronomía, deporte y, por supuesto, el mejor costo-beneficio. A tal propósito, se habla a menudo de “*Destination me*”, es decir, que el turismo se basa en la búsqueda de infraestructuras que complacen los gustos y las necesidades del turista. Así que según el informe *European Tourism in 2009: Trends & Prospects*, redactado por European Travel Commission⁸, las nuevas ofertas de viajes deben contemplar más aspectos relacionados con cultura, historia y arte.

El turismo es uno de los sectores económicos relevantes para la Comunidad Autónoma de Galicia, con recursos como ciudades, naturaleza, gastronomía, lengua y cultura. Para asegurar a la región un continuo crecimiento turístico sostenible y mejorar su nivel de competitividad, creemos que este es el *momento específico* para realizar dicho estudio (Kozak, 2004) porque Galicia ha alcanzado un buen nivel de rendimiento.

El punto de partida es la sostenibilidad, basada en la necesidad de conocer y evaluar antes de actuar y de cooperar antes de competir. Por esta razón en primer lugar es importante conocer el territorio, pero también los competidores y en general el mercado en que se actúa. Otro aspecto a considerar es la oferta de los territorios, de como los demás destinos gestionan sus recursos, porque esta apertura permite reflexionar sobre recursos no valorizados.

La competitividad que caracteriza las empresas se refleja hoy en el territorio, factor determinante para el crecimiento económico, por eso se emplea la metáfora del *territorio-empresa*. La valorización de las actividades económicas del territorio se consolida a través de una acción coordinada de los actores locales y de su

⁸ European Tourism in 2009: Trends & Prospects, Quarterly Report (Q1/2009). Brussels, April 2009, ETC Market Intelligence Report, European Travel Commission.

capacidad de crear un *milieu*⁹ dinámico. El benchmarking es una de las técnicas de gestión de los últimos años que permite hacer frente a esta competitividad; es una herramienta para alcanzar el “Sustainable Territorial Management”: *SteMA* (Bencardino, Prezioso, 2007). A través del benchmarking la gestión estratégica se desplaza desde la dimensión económica-empresarial hasta la económica-territorial, porque la prioridad es desarrollar un modelo de turismo sostenible basado en los recursos territoriales.

El proyecto de investigación “*Benchmarking de los Productos Turísticos y su Aplicación en Galicia*” pretende estudiar y analizar de manera sistematizada e integral los factores que convierten determinadas iniciativas en buenas prácticas. Este estudio se presenta como herramienta de gestión del territorio gallego; queremos hacer frente al crecimiento turístico y a las amenazas que su desarrollo incontrolado puede implicar para el territorio. A través de este proyecto es también posible “tomar conciencia” de las ventajas competitivas de la Región Galicia que no están adecuadamente puestas en valor y que podrían dinamizar el territorio. Basarse en sus propios recursos es también una manera para valorizar especificidades distintivas del territorio, que refuerzan su posición competitiva.

Finalmente, se analiza el nivel de transferibilidad de las mejores prácticas al contexto gallego, con el objetivo de mejorar su posicionamiento. A través del ejercicio de benchmarking se evalúan los productos turísticos considerados fundamentales para el sector turístico gallego:

- ✓ *Turismo urbano*: en Europa absorbe a los visitantes en la estructura urbana, se tiende a invertir en desarrollo económico de la ciudad. En las ciudades europeas, la herencia arquitectónica y cultural única de los núcleos urbanos ha sido entendida como la principal atracción para los visitantes, por lo tanto el desarrollo turístico está basado en relanzar la “Identidad” de cada ciudad (Judd, 2003).
- ✓ *Turismo cultural/patrimonial*: según la Carta de Turismo Cultural- ICOMOS¹⁰ el fin del turismo cultural es el conocimiento de lugares y monumentos, de todas formas este turismo engloba tradiciones culinarias, ceremonias únicas, danzas, etc. El territorio gallego cuenta con un amplio potencial patrimonial y esto favorece la aparición de eventos, fiestas, rutas temáticas.
- ✓ *Turismo rural*: hace referencia a la actividad turística que se desarrolla en el medio rural (hay varias categorías de turismo rural: ecoturismo, turismo verde, turismo de naturaleza, agroturismo). Quizás la definición más amplia ha sido formulada por la Comisión Europea en 1990, que considera el

⁹ Con el término *milieu* se entiende un conjunto de recursos no reproducibles (económicos, sociales, culturales y medioambientales) que favorecen un proceso de desarrollo de un contexto territorial (Conti, 1996).

¹⁰ ICOMOS (1976), Carta de Turismo Cultural-ICOMOS, disponible en http://www.icomos.org/docs/tourism_es.html (consultada el 22 Mayo 2010).

turismo rural como aquellas actividades recreativas realizadas en *el campo* (European Commission, *The Cork Declaration - A living countryside. The European Conference on Rural Development*)¹¹. Puede ser motor de desenvolvimiento local y asegurar una tipología turística participativa con un elevado contenido social y cultural. El “turista rural” suele buscar tranquilidad, descanso y contacto con la naturaleza y las personas en el lugar.

✓ *Turismo lingüístico*: en el 1991 la Organización Mundial del Turismo formuló la siguiente definición de turismo de idioma: “*las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno natural por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con el fin de hacer una inmersión lingüístico en un idioma distinto de su entorno natural*”. Es una modalidad del turismo cultural, o mejor dicho del turismo educativo, que combina actividades de estudio y de placer. La inmersión lingüística es una experiencia que permite entrar en contacto con la población local, con la cultura y con la lengua.

✓ Para realizar el proyecto de investigación adoptamos el *benchmarking externo de los destinos turísticos* y el contexto geográfico es Europa. Aunque cabe precisar que se realiza un benchmarking a “dos niveles”. En primero lugar hemos realizado un benchmarking externo de los destinos turísticos, en cuanto hemos seleccionado los destinos europeos que “mejor se comportan” en el escenario turístico. A un segundo nivel, nos han interesado las mejores prácticas con respecto a productos turísticos y a modelos de gestión transferibles a Galicia.

A continuación presentamos las fases del proyecto:

- a) Fase de planificación
- b) Fase de análisis
- c) Fase de acción

a) *Fase de planificación*: hemos analizado las tendencias turísticas y las actuaciones de los destinos europeos en ámbitos como turismo cultural, turismo urbano, turismo rural y turismo lingüístico. Este estudio previo ha facilitado una *preselección* de destinos a investigar más detalladamente. Se han realizado viajes y estancias de investigación, porque la perspectiva interna y el contacto directo con los operadores turísticos permite investigar con profundidad como estos actúan.

El equipo de benchmarking trabaja según una metodología común, para que los resultados sean comparables. Las fuentes de información varían desde fuentes bibliográficas hasta investigaciones sociales (encuestas y cuestionarios) para aportar algo nuevo e interesante. Para seleccionar y analizar las actuaciones de los destinos

¹¹ European Commission (1996): *The Cork Declaration - A living countryside. The European Conference on Rural Development*, disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_en.htm (consultado el 25 mayo 2010).

han sido fundamentales los indicadores, que responden a la necesidad de un conocimiento más detallado de la relación del turismo con el territorio, el medio ambiente, la planificación, la rentabilidad de la actividad turística para la economía local, etc. Hemos empleado *indicadores cuantitativos/objetivos* (más bien estadísticos) e *indicadores cualitativos/subjetivos* (por ejemplo evaluación de satisfacción), que actúan como una señal de alerta para que se plantee la necesidad de un conocimiento más profundo de la relación del turismo con el territorio, el medio ambiente, la planificación, la rentabilidad de la actividad turística para la economía local, etc.

b) Fases de análisis: analizamos los resultados de las investigaciones para destacar la brecha existente entre los productos turísticos de los destinos analizados y los productos turísticos de Galicia. El análisis nos permite evaluar de manera crítica las prácticas más significativas que representan potencialidades turísticas para el territorio gallego gracias a la transferibilidad de las buenas prácticas. Creemos que la trasferibilidad de una buena práctica depende de factores:

- ✓ *Culturales:* sensibilidad y participación ciudadana; legado histórico y patrimonial.
- ✓ *Económicos:* dotaciones infraestructurales, capacidad organizativa, cultura técnica y know-how.
- ✓ *Físicos:* posición geográfica, recursos medioambientales y paisajísticos.

En las siguientes tablas resumimos las mejores prácticas para cada sector de investigación, el país de referencia y, en el caso de que la práctica esté localizada, aclaramos esta información.

Tabla 2. Experiencias exitosas de turismo cultural

<i>Iniciativa</i>	<i>Localización</i>	<i>País</i>
Teleguide-Italy. Culture service. Información cultural a través de la telefonía móvil en Italia.		Italia
Festival de Música Grafenegg». Desarrollo y uso social del turismo cultural en Austria.	Grafenegg	Viena
Montmorillon. Ciudad de la Escritura. Descubriendo los oficios olvidados en Francia.	Montmorillon	Francia
Ruta por los castillos del mar en Puglia. Puesta e valor de las torres de vigilancia marítima en Italia.	Puglia	Italia
Città aperte. Un circuito sin fronteras para el arte en Italia.		Italia
Barcelona Movie Walks. Rutas cinematográficas en España.	Barcelona	España
Zuiderzee. Un museo al aire libre en Holanda.		Holanda
Viaje en el tiempo. Recreaciones históricas en Dinamarca.		Dinamarca
Mitos y leyendas. Una contribución alternativa a la cultura en Inglaterra.		Inglaterra
La búsqueda del patrimonio escondido. Viajes ancestrales en Inglaterra.		Inglaterra

Elaboración Propia.

Tabla 3. Experiencias exitosas de turismo urbano

<i>Iniciativa</i>	<i>Localización</i>	<i>País</i>
Albergo Diffuso. Puglia. Italia.	Puglia	Italia
Open House. Londres	Londres	Inglaterra
Lodz. Recuperación del patrimonio industrial. Polonia	Lodz	Polonia
Flash Tour. Turismo en bici por la ciudad y pequeñas vilas. Bari. Italia.	Bari	Italia
Ciudad y salud. Fitness en los paseos fluviales. Bari. Italia.	Bari	Italia
Playas fluviales. Berlín	Berlín	Alemania
Vitoria, el SIG como herramienta de regulación del tráfico de turistas en la ciudad	Vitoria	España
Dublín. La incidencia del turismo en la transformación de la ciudad.	Dublín	Irlanda
Psiri, el ave fénix de Atenas	Atenas	Grecia
Ámsterdam y la transformación de sus riberas.	Amsterdam	Holanda

Elaboración Propia.

Tabla 4. Experiencias exitosas de turismo rural

<i>Iniciativa</i>	<i>Localización</i>	<i>País</i>
Aude País Cátaro. Francia	Aude	Francia
El senderismo en Francia		Francia
Parque Natural Regional de Grands Causses.	Midi-Pyrénées	Francia
Las ecoetiquetas en los alojamientos responsables de Francia		Francia
Las prácticas pick-your-own ou cuillete à la ferme. Reino Unido, Francia e Italia		Reino Unido, Francia e Italia
El holeturismo en el Parc Agrari del Bajo Llobregat		España
Los mercados locales agroalimentarios.		Suiza
Los Finisterres europeos.		Noruega, Francia
Los pubs rurales en el entorno de Dublín.	Dublín	Irlanda
El uso turístico de los parques y jardines.		Francia

Elaboración Propia.

Tabla 5. Experiencias exitosas de turismo lingüístico

<i>Iniciativa</i>	<i>Localización</i>	<i>País</i>
Cursos combinados de francés y cocina. Francia	Borgoña	Francia
Accent FranÇais: Cursos combinados de francés y vino	Montpellier	Francia
Inglés y prácticas laborales. Alpha college	Dublín	Irlanda
Cursos de español y flamenco	Málaga	España
Inglés y actividades de descanso para seniors	Swanage	Inglaterra
Curso de inglés y rugby	Dublín	Irlanda
Curso de alemán y música clásica	Viena	Austria
Assemblées Gallèses	La Chèze	Francia
Fête Normande		Francia/Reino Unido
Marketing English in Ireland	Dublín	Irlanda

Elaboración Propia

c) Fase de acción: considerada la importancia de la *información* y de la *comunicación* queremos redactar un Plan de Comunicación compuesto por una página Web, publicaciones, asistencia a congresos, organización de jornadas, etc. Este Plan de Comunicación está en marcha, puesto que contamos ya con la participación a congresos nacionales e internacionales y con la realización de la página Web, en la cual indicamos referencias bibliográficas útiles para los interesados, publicamos el proyecto y los resultados que vamos alcanzando.

Para difundir y dar a conocer los resultados, se recopilarán las buenas prácticas en fichas explicativas que pretenden ser herramientas de referencia y de ayuda para los operadores del turismo. Y por último, hoy en día las nuevas tecnologías permiten desarrollar nuevos medios de comunicación, por esta razón diseñaremos un SIG (Sistema de Información Geográfica) que facilitará el análisis territorial.

6. Conclusiones

Los continuos desafíos que el turismo tiene que afrontar se relacionan con la necesidad de crear productos nuevos. Durante los últimos tiempos es importante

valorizar los recursos locales, favorecer la colaboración entre actores locales y no (Bencardino, Prezioso, 2007) de cara a un desarrollo local endógeno.

La práctica del benchmarking presupone una abertura hacia nuevos conocimientos, por esta razón favorece la cooperación y la cohesión de distintos actores. Es una manera de apostar por el conocimiento y la innovación y alcanzar un dinamismo empresarial. El benchmarking (interno y externo) de los destinos turísticos “enseña a disfrutar” de potencialidades aún no explotadas, renovar la gestión turística, autoevaluar el rendimiento y definir futuras líneas de intervención que optimicen los beneficios. Es una herramienta creativa e innovadora y, desde luego, crea un soporte para las políticas de planificación, promoción y fomento del sector.

En el marco del fomento del conocimiento y de la difusión del saber, esperamos que este estudio permita elaborar datos relativos a buenas prácticas en materia de turismo urbano, cultural, rural, de idioma. Además, nuestro estudio pretende vehicular y difundir conocimiento e innovar, puesto que queremos diseñar nuevos métodos y nuevas modalidades turísticas para una gestión competitiva y sobre todo *locally-oriented*, es decir, orientada a los recursos endógenos y a los hábitos culturales. Para concluir, trabajamos bajo el auspicio de que nuestra investigación sea útil para los actores que trabajan en turismo y más detalladamente para los *decision-making*.

Bibliografía

- ALTO Association of Language Travel Organizations (2008). Global Directions in Language Travel. WYSE Travel Confederation.
- Andersen, B. (1995). “Benchmarking in Norwegian Industry and relationship Benchmarking”. In: Rolstadas, A. (ed.) Benchmarking: Theory and Practice. London: Chapman & Hall, pp. 105-109.
- Bencardino, F., Prezioso, M. (2007). (Eds.) Geografía Económica. Milano: McGraw-Hill.
- Bencardino, F., Prezioso M. (2007). (Eds.) Geografía del Turismo. Milano: McGraw-Hill.
- Bianchini, F., Parkison, M. (1993) (eds). Cultural policy and urban regeneration: the West European experience. Manchester: Manchester University Press.
- Bote Gomez, V. (1988). Turismo en espacio rural. Madrid: Ed.Popular.
- Camp, R. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Cano, M., Drummond S. Miller, C., Barclay, S. (2001). “Learning from Others: Benchmarking in diverse tourism enterprises” en Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, pp. 974-980.
- Castro Fernández, B., Piñeira Mantinán, M. J. (2009). Benchmarking of Urban Cultural and Tourism in Europe. In Reddy Anant, G. (ed.) Multilayered Cities and Urban Systems. Structures, Functions, Transitions and Transactions (Hyderabad, 30 July-9 August). IGU-Urban Geography Commission 2008-2012. Emerging Urban Transformations. Hyderabad (India), Hyderabad Metropolitan Development and Osmania University, pp. 525-536.

- Castro León, J. (2005). “La Calidad como herramienta de gestión del turismo Cultural”, en Pazos. Revista de turismo y patrimonio Cultural, vol. 3, N 1, pp. 143-148.
- Codling, S. (2000). Benchmarking. Madrid: AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Conferencia Mundial del Turismo Sostenible (1995). Carta del Turismo Sostenible. Lanzarote, Islas canarias. Disponible en <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf> (consultado el 20 Mayo 2010).
- Conti, S. (1996). Geografía Económica. Teorie e Modelli. Torino: UTET.
- Consejo Europeo (1996). Pacto de Estabilidad y de Crecimiento del 1996. Banco Central Europeo. Disponible en <http://www.ecb.int/ecb/history/emu/html/index.es.html> (consultado el 21 Mayo 2010).
- Cook, S. (1995). Practical Benchmarking: a Manager's Guide. To Creating a Competitive Advantage. London: Kogan Page.
- Czuchry, A. J., Yasin, M. M., Dorsch, J. J. (1995). “A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation”. In International Journal of Materials and Product Technology, vol. 10, pp. 27-45.
- DATAR (2003). Quelle France Rural pour 2020? Contribution à une nouvelle politique de développement rural durable. Paris: La Documentation Française.
- De la Porte, C. Pochet, Philipp, Room G. (2001). Social Benchmarking, Policy-Making and New Governance in the EU. CEuS - Working Paper, no. 2001/7. Jean Monnet Centre for European Studies (CEuS). Bremen: University of Bremen.
- Department of National Heritage (1996). Benchmarking for Smaller Hotels: Competing with the Best. London.
- Eurocode (2000). The European Benchmarking Code of Conduct. <http://www.bpclub.com/content/hlp-Help.asp> (consultado el 22 Mayo 2010).
- Eurolex (2003). Resolución sobre el seguimiento de la Estrategia de Lisboa (2003/C 308/08).
- European Commission (1996). The Cork Declaration - A living countryside. The European Conference on Rural Development, disponible en http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_en.htm (consultado el 25 Mayo 2010).
- González Reverté, F., Antón Clavé A (coords.) (2007). “Los lugares turísticos”, en A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico. Barcelona: UOC.
- Hall, R. D. (1998). “Tourism development and sustainability issues in central and South-eastern Europe”. Tourism Management, vol. 19, No. 5, pp. 423-431.
- Hughes, H., Allen, D. (2005). Cultural Tourism in Central and Eastern Europe: the views of ‘induced image formation agents’, in Tourism Management, 2005:26, pp. 173-183.
- ICOMOS (1976). Carta de Turismo Cultural-ICOMOS, disponible en http://www.icomos.org/docs/tourism_es.html (consultado el 22 Mayo 2010).
- Instituto de Turismo de España (2008). Estudios de Productos Turísticos. Turismo Idiomático. Madrid.
- Intxaurburu Clemente, M. G.; Ochoa Laburu, C.; Velasco Balmeseda, E. ¿Es el benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional? Disponible en www.uniroja.es (consultado el 18 Enero 2010).
- Judd, R. D. (2003). “El Turismo urbano y la geografía de la ciudad”, en Revista Eure (Vol. XXIX, N 87), pp. 51-62, Santiago del Chile.

- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations*. Wallingford (UK), Cambridge (MA): CABI Publishing.
- Lennon, J. J, Smith, H., Cockerell N. Trew J. (2006). *Benchmarking National Tourism Organizations and Agencies*. Oxford: Elsevier.
- Parlamento Europeo, Consejo Europeo de Lisboa. 23-24 Marzo 2000. Disponible en http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm (consultado el 16 Enero 2010).
- Parliament Europe Resolution on the communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on benchmarking - implementation of an instrument available to economic actors and public authorities. Disponible en http://www.europarl.europa.eu/pv2/pv2?PRG=CALDOC&TPV=DEF&FILE=971219&SDOCTA=2&TXTLST=1&POS=1&LASTCHAP=9&Type_Doc=FIRST&LANGUE=EN (consultado el 22 de Enero 2010).
- Paskaleva-Shapira, K. (2003). *Benchmarking Partnerships for Sustainable Urban Tourism*. The European Experience. TTRA (Travel and Tourism Research Association) European Conference, Glasgow, Scotland, September 24-27. R&D Project of Key Action4 “City of Tomorrow and Cultural Heritage”, “Energy, Environment, and Sustainable Development” Program, “Fifth Framework Program” of the European Union, http://sut.itas.fzk.de/papers/european_experience.pdf (consultado el 20 Mayo 2010).
- Pearsall, J. (1999). *The Concise Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Richards, G. (2000). “The European Cultural capital Event: Strategic Weapon in the Cultural Arms Race?”. *Journal of Cultural Policy*, 6(2), 159-181.
- Richards, G. (2001). *Cultural Attractions and European Tourism*. Wallingford: CABI.
- Sancho Pérez A., García Mesanat, G. (2004). “El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: Comparación de Prácticas entre Competidores y Líderes”. Universidad de Valencia: www.iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento_turistico.pdf (consultado el 26 Mayo 2010).
- Sancho Pérez, A., García Mesanat, G. (2006). “El papel de los indicadores en la planificación turística”. VI Congreso “Turismo y tecnología de la Información y las Comunicaciones” Turitec 2006, disponible en http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2006/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L01_el_papel_de_los_indicadores.pdf (consultado el 24 Mayo 2010).
- The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009. World Economic Forum, 2009, <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.html> (consultado el 19 Noviembre 2009).
- Turismo 2020, Plan del Turismo Español Horizonte 2020, Plan del Turismo Español 0812. Documento Ejecutivo.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking: How to rate your Company’s Performance Against the World’s Best*. New York: John Wiley & Sons.
- World Tourism Organization (2003). *Evaluating NTO Marketing Activities*. Madrid.
- Zänge, M. (2004). The European Union benchmarking experience. Form euphoria to fatigue? En *European Integration online papers (EIoP)* Vol. 8, n. 5, <http://eiop.or.at/eiop/texte/2004-005a.htm> (consultado el 24 Mayo 2010).

Bibliografía electrónica

www.altonet.org

www.calidadturistica.es

www.desarrollosostenible.wordpress.com

www.ecolabel-tourism.eu

www.ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/

www.enjoyengland.com/stay/quality-ratings/

www.europeseniortourism.eu

www.europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/01/102&format=HTML&aged=0&language=ES&guiLanguage=en

www.greenglobe.org

www.privilegespain.es

www.qualityintourism.com/asp/letsgetassessed.asp

www.turismo2020.es

www.unep.org

www.unwto.org

www.usc.es/ante/?langswitch_lang=gl

www.wto.org