



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

cietcr@uolsinectis.com.ar

Centro de Investigaciones y Estudios

Turísticos

Argentina

Jiménez Baños, Paulino; Aquino Jiménez, Fulvia Karina
PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 21, núm. 4, julio-agosto, 2012, pp. 977-995
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056010>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Paulino Jiménez Baños^{*}
Fulvia Karina Aquino Jiménez^{**}
Universidad del Mar Campus Huatulco
Santa Cruz, Huatulco

Resumen: El artículo contiene la propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos de larga distancia para los mercados nacional e internacional. El modelo se construye sobre el reconocimiento de la naturaleza compleja del turismo dado su carácter transversal y heterogéneo, la manera como interactúan los distintos agentes dentro de un destino, su relación con el entorno, el disfrute in situ de los atractivos y servicios y las diferentes percepciones de los turistas. El modelo presenta de manera agrupada, según características y efectos comunes en la relación turista-destino, los determinantes de la competitividad de un destino turísticos y sus competidores a fin de conocer los aspectos problemáticos de cada uno de ellos con miras a volver más eficiente la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: turismo, modelo de competitividad, destino turístico, toma de decisiones, mercado.

Abstract: Proposal for a Competitiveness Model of Tourist Destinations. The article contains a proposal for a competitiveness model of long distance tourist destinations for national and international markets. The model is built recognizing the complex nature of tourism given its transverse and heterogeneous character, the way that different agents interact within a destination, its relationship with the environment, the enjoyment of community attractions and services and different perceptions on the part of tourists. The model is grouped according to characteristics and effects common to the tourist-destination relationship, the determinants of competitiveness on the tourist destination and its competitors. This has been developed to better understand the problematic aspects of each of them with a view toward more efficient decision-making process.

KEY WORDS: tourism, competitiveness model, tourist destination, decision-making, market.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas seis décadas la actividad turística se ha caracterizado por una continua expansión geográfica y diversificación de destinos. Por ejemplo, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), en 1950 cinco países concentraban el 71% de las llegadas mundiales (Estados Unidos, Canadá, Italia, Francia y Suiza) todos ubicados en Europa Occidental y América del

^{*} Doctor en Turismo por la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, España. Profesor-Investigador de la Universidad del Mar. Director del Instituto de Turismo de la Universidad del Mar. E-mail: paulino@hualtulco.umar.mx

^{**} Egresada de la Licenciatura en Administración Turística en la Universidad del Mar. Actualmente se encuentra realizando su tesis de licenciatura. E-mail: fulkarosa@hotmail.com

Norte, mientras que en 2010 el nuevo grupo de los cinco primeros (integrado por Francia, Estados Unidos, China, España e Italia) solo conserva el 30% del mercado incrementándose la participación de países localizados en otras regiones del planeta (OMT, 2011). Esto ha sido favorecido, entre muchas razones, por las significativas mejoras que han experimentado los medios de transporte y comunicación los cuales han reducido significativamente tanto el tiempo como el costo de los desplazamientos (Barroso & Flores, 2006) permitiendo que sitios que antes eran inaccesibles ahora se encuentren al alcance de los turistas. Asimismo, otro factor importante ha sido la aparición de nuevos centros turísticos.

Más destinos turísticos equivalen a un incremento de la capacidad de elección de los turistas entre muchas opciones de viaje, lo que se traduce en mayor competencia. Si a ello se suman los cambios en el comportamiento y exigencias de los consumidores la aparición de nuevos segmentos, la reapreciación de los valores ambientales unido a la mayor profesionalización de los diferentes agentes turísticos, se vuelve imprescindible profundizar en el análisis de los factores explicativos de la competitividad de destinos que permitan respaldar mejor las actividades de planificación y gestión turística a fin de mantener y mejorar la competitividad local y satisfacer a los clientes de manera rentable. El objetivo fundamental de todo destino turístico, como afirma Ejarque (2005: 218), es ser competitivo.

Se han realizado importantes esfuerzos por adaptar los conceptos y herramientas de análisis de Porter al campo del turismo (Salcedo, 2003; Monfort, 1999; Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia, 1997). Asimismo, se han elaborado modelos de competitividad específicamente para destinos turísticos (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2000). A pesar de ello los modelos son escasos, situación que no corresponde con la importancia que el turismo tiene en la actualidad. Además, en algunos casos no suelen vincularse con sistemas de medición y, en otros ocurre lo contrario, los estudios cuantitativos no se fundamentan en modelos explicativos.

En este artículo se expone un modelo de competitividad de destinos turísticos que parte del reconocimiento de la naturaleza y funcionamiento particular del turismo y examina al mismo tiempo los resultados fruto de esa naturaleza y dinámica sin desestimar los mandatos del entorno a que todo destino turístico en tanto sistema abierto está expuesto. En este sentido, no solo incorpora los recursos, procesos y reconocimientos del destino sino también la gestión y sobre todo los resultados percibidos en el turista, los recursos y los efectos socioeconómicos.

La propuesta se fundamenta en investigación documental y ejercicios de reflexión sobre la aplicación del concepto de competitividad en la esfera del turismo. Aunque en este artículo no se incluye, se está desarrollando un sistema de medición soportado en los principios de este modelo que se divulgará posteriormente.

COMPETITIVIDAD: DISCURSO HISTÓRICO Y ACTUAL

Según Sánchez & Fajardo (n/d: 3) el concepto de competitividad es un concepto complejo en el sentido que contiene una fuerte carga de subjetividad (¿en comparación con qué o con quién?) y, además, tiene un carácter multidimensional (¿qué atributos de una entidad económica definen su nivel de competitividad?). Si a ello se suma el número y el nivel de trascendencia de cada factor en la competitividad global la tarea se torna más complicada. Asimismo, la competitividad se puede aplicar a un rango amplio de entidades económicas, desde una nación hasta un producto o servicio determinado, pasando por una región, un municipio, un sector económico, una corporación empresarial o una empresa individual (Sánchez, 2003: 3).

Con base en lo anterior y a partir de Bordas (1993) se define la competitividad como la capacidad de un país, industria, región o empresa de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio de las organizaciones en el nivel de referencia y de forma sostenible, es decir, la capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio y con bajos costos sociales y ambientales.

Antes de profundizar con el estudio de la competitividad en el campo del turismo conviene remitirse a sus orígenes en la esfera del pensamiento económico. Su análisis se remonta a la economía clásica y en particular a la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817), que encierra la idea de que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene dadas las condiciones y posesión diferenciada de factores de producción. Adam Smith (1776) había señalado con anterioridad la importancia de producir a bajos costos argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. Este planteamiento económico se efectuó desde la teoría clásica del comercio internacional que, entre otros temas, estudia el patrón del comercio entre países. Dicha teoría fue completada por los autores neoclásicos dando lugar a la teoría neoclásica del comercio internacional (Heckscher, 1919; Ohlin, 1933) cuyos primeros modelos suponían la existencia de competencia perfecta, conjetura que después se cuestiona y supera en lo que se conoce como las nuevas teorías del comercio internacional (Helpman & Krugman, 1985; Jacquemin, 1982; Krugman, 1990; Posner, 1961; Vernon, 1966). Lo común en todas estas teorías, sostiene Grant (1991), es que se centran más en explicar el creciente comercio entre países con dotaciones factoriales similares que en explicar el patrón de ese comercio.

Más adelante, Porter (1980) en los estudios dedicados a la economía de la organización industrial y a la estrategia competitiva da un salto del análisis macroeconómico hacia la economía industrial y la gestión estratégica. En la teoría de la competitividad estructural, apoyada en el concepto de ventaja competitiva, examina los determinantes de la intensidad de la competencia en una industria cuyas reglas están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Porter (1980) aclara que la competencia

no solo son los 'competidores' de la empresa, sino que guardan esta condición también los clientes, proveedores, sustitutos y participantes potenciales; en este sentido la competencia trasciende hacia una *rivalidad ampliada o extensa*. Por tanto, la competitividad de la organización está determinada por la combinación de las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

La rentabilidad no depende del aspecto del producto ni de si ofrece poca o mucha tecnología, sino de la estructura de la industria afirmaba Porter (1985: 5). Bajo esta perspectiva, el autor enfatizó los determinantes contextuales de la competitividad que ayudan a explicar por qué algunas industrias son aparentemente más atractivas que otras para el inversionista, así como para analizar las acciones estratégicas de una empresa con relación a sus rivales y determinar las acciones estratégicas que pueden afectar el atractivo general de la industria (Álvarez Medina, 2003). No obstante, sin desestimar las ventajas que el sector y país aporta a las empresas, esta teoría no llega a explicar por qué determinadas empresas tienen más éxito que otras aún operando en el mismo entorno. Por tanto, hubo que introducir una última unidad de análisis centrado en la empresa.

La mayor aportación de esta línea corresponde a la teoría de los recursos y capacidades, teoría que criticó el determinismo de la competitividad estructural y enfatizó la habilidad de la empresa para influir el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación y priorizó la explicación sobre la formación y difusión del conocimiento organizacional sobre la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones de la competencia. Representantes de este pensamiento son Mahoney & Pandian (1992), Peteraf (1993), Prahalad & Hamel (1990), Grant (1991) y Barney (1991, 2001) quienes defienden el argumento que las diferencias de éxito competitivo las provocan factores internos de la empresa.

Después, con el modelo del diamante de la competitividad Porter (1990) pretendió dar respuesta a por qué ciertas empresas ubicadas en determinados países eran capaces de innovar y otras no, así como por qué las empresas de estas naciones persiguen implacablemente mejoras, buscando nuevas fuentes cada vez más perfeccionadas, de ventajas competitivas, superando las barreras que se oponen al cambio y a la innovación que con tanta frecuencia acompañan al éxito. El diamante de Porter está compuesto por cuatro elementos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias conexas y de sostén, estrategia, estructura y rivalidad de las compañías. El modelo se complementa con el análisis del papel del gobierno y la causalidad, esta última referida a aquellos eventos que escapan del control humano y tienen un efecto en el desempeño de la organización estudiada. Todos los factores interactúan entre sí generando un cúmulo de ventajas. Originalmente, el diamante de la competitividad de Porter (1990) se pensó para países, pero diversos autores defienden que es aplicable también para empresas.

Este sintético estado del arte permite apreciar la evolución del conocimiento sobre competitividad, cuyo énfasis se ha ido desplazando del nivel país a las industrias o sectores hasta recaer en la empresa; o bien, de apreciaciones que sobredimensionan los factores contextuales hacia aquellas

que defienden el valor de los procesos internos de las empresas como fuentes de ventajas competitivas. Queda claro que la ventaja comparativa ha sido desplazada progresivamente por las ventajas competitivas como factores explicativos de la competitividad, ventajas que emanan de un conjunto de capacidades como el liderazgo, la creatividad, la capacidad organizativa, las habilidades y los conocimientos, atesorados por las organizaciones.

CONSTRUCCIONES TEÓRICAS Y SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD PARA DESTINOS TURÍSTICOS

En apego al progreso teórico, en la esfera del turismo el concepto de competitividad ha evolucionado también desde el enfoque tradicional basado fundamentalmente en la llamada teoría de la ventaja comparativa, teoría que defiende que un destino es más competitivo cuantos más recursos directos e indirectos disponga, hacia un enfoque basado en la teoría de la ventaja competitiva. Esta teoría establece que un destino es más competitivo cuanto mayor sea la capacidad de los gestores del mismo para agregar valor a un producto o servicio igualmente comercializado en otros destinos competidores (Orta, 2005).

No se trata, de manera alguna, de una exclusión de las ventajas comparativas. En el caso de la actividad turística los factores de la competitividad residen en ambas. Sin embargo, y sin desestimar la importancia de contar con recursos de alta jerarquía, la agregación de valor puede marcar la diferencia entre destinos exitosos o no. Esta añadidura de valor, afirma Orta (2005) se encamina, por un lado, a la mejora de la eficiencia en el consumo de los recursos (mejora de la productividad) y, por otro, a la generación y distribución de la riqueza en el destino. En este sentido el concepto de competitividad está indefectiblemente asociado al concepto de productividad y, con base en la perspectiva de Ritchie y Crouch (2003), al de sostenibilidad. Es decir, un destino no puede considerarse competitivo si sus rendimientos se obtienen degradando los recursos y acentuando la desigualdad y demás costos sociales, pues estaría sembrando la semilla de su propia destrucción.

Sin embargo, hablar de ventajas comparativas y competitivas es referirse a multitud de factores con efectos diferentes en el desempeño competitivo de un destino turístico. De ahí que, en el centro de la mayoría de los debates al respecto está la cuestión de cuáles son los mecanismos y factores de generación, sostenimiento y apropiación de ventajas competitivas (González & Mendieta, 2009).

En principio, es pertinente considerar que la valoración de factores de competitividad de destinos turísticos y su grado de influencia demanda un tratamiento distinto al de actividades como la agraria o industrial. Al tratarse de un desplazamiento de personas y no de mercancías se caracteriza por una mayor heterogeneidad de consumidores o turistas, de agentes que intervienen en la prestación de servicios, de destinos y entornos medioambientales y socioculturales en que actúan y porque estos agentes se relacionan, coordinan y ensamblan sus funciones en múltiples formas (Bote, 2004). Este carácter transversal y heterogéneo de la actividad turística, la manera como interactúan los distintos

agentes dentro del destino, su relación con el entorno y el disfrute *in situ* del producto turístico van a marcar el debate sobre la evaluación de la competitividad de los destinos turísticos.

La competitividad es un concepto que, aunque ampliamente desarrollado en la literatura académica, aún necesita encontrar un cauce de definición y operativización para su aplicación en el campo del turismo (González & Mendieta, 2009:112). En este sentido se han realizado esfuerzos interesantes por modelar y medir la competitividad de destinos turísticos.

CONCEPTOS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE PORTER APLICADOS AL CAMPO DEL TURISMO

Los conceptos y herramientas de análisis de la competitividad de Porter (1980; 1985; 1990) han sido utilizados en el campo del turismo. En el Estudio de Competitividad del Sector Turismo en Colombia realizado en 1997 bajo la coordinación del Ministerio de Desarrollo Económico, los planificadores primero identificaron a lo largo del territorio estudiado un conjunto de clústeres y micro clústeres con la intención de desarrollar una estrategia competitiva que partiera del análisis de estas regiones geográficas acotadas, así como la posterior coordinación de acciones durante la etapa de ejecución de dichas estrategias. Una vez definidos los clústeres, se elaboró por cada uno de ellos un diamante de competitividad. En este sentido, aquí destaca la utilidad del clúster como herramienta de análisis de la competitividad a nivel región, municipio, destino turístico, polo, etc., y, como posterior instrumento de intervención en la realidad, a través de la formulación e implementación de diversas estrategias.

En el estudio, los principales factores que inciden en el turismo receptivo desde la oferta y que se emplearon para la medición fueron la seguridad (calificada desde el exterior), condiciones sanitarias (acueducto, alcantarillado, basura y calidad de los servicios médicos locales), infraestructura en comunicaciones, actividad económica, condiciones ambientales (clima, calidad del entorno natural y del paisaje, sol, playa y mar), atractivos naturales, arqueológicos e históricos, urbanos, lugares especializados, hoteles, conectividad, agencias de viajes y operadores de turismo, centros comerciales, compras típicas, diversión y deportes. Este sistema, en una sección posterior del estudio, se fue adaptando para cada uno de los productos turísticos que se evaluaron.

También es importante subrayar las aportaciones de Monfort (1999) al estudio de la competitividad turística. Monfort elaboró un modelo explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico y lo validó en dos destinos de la costa valenciana: Benidorm y Peñíscola. En él armonizó las diversas fuentes de rentas diferenciales ostentadas por un destino emanadas de su efecto a nivel territorio, producto, país, industria y empresa. El autor incorporó el concepto de ventaja competitiva y, en particular, el modelo de las cinco fuerzas competitivas al análisis del “efecto industria” Asimismo, también destaca la adaptación de la cadena de valor al sector turístico hecha por Salcedo (2003), cuyo trabajo fue presentado en México en el V Foro Nacional de Competitividad.

El primer eslabón de la cadena corresponde a los organismos que participan con el cliente en la planeación de la visita, como las agencias de viaje y las aseguradoras, en el segundo eslabón está el transporte, el sector alojamiento constituye el tercer eslabón, la alimentación el cuarto y las actividades turísticas el quinto. El valor acumulado es el equivalente a la experiencia de la visita.

En adición a lo anterior, por su relevancia sobresalen dos modelos de competitividad formulados especialmente para el campo del turismo: el modelo conceptual de Ritchie & Crouch (2000, 2003) para destinos de larga distancia y el modelo integrado de Dwyer & Kim (2003), que a continuación se exponen.

MODELOS DE COMPETITIVIDAD DE RITCHIE & CROUCH (2000) PARA DESTINOS DE LARGA DISTANCIA

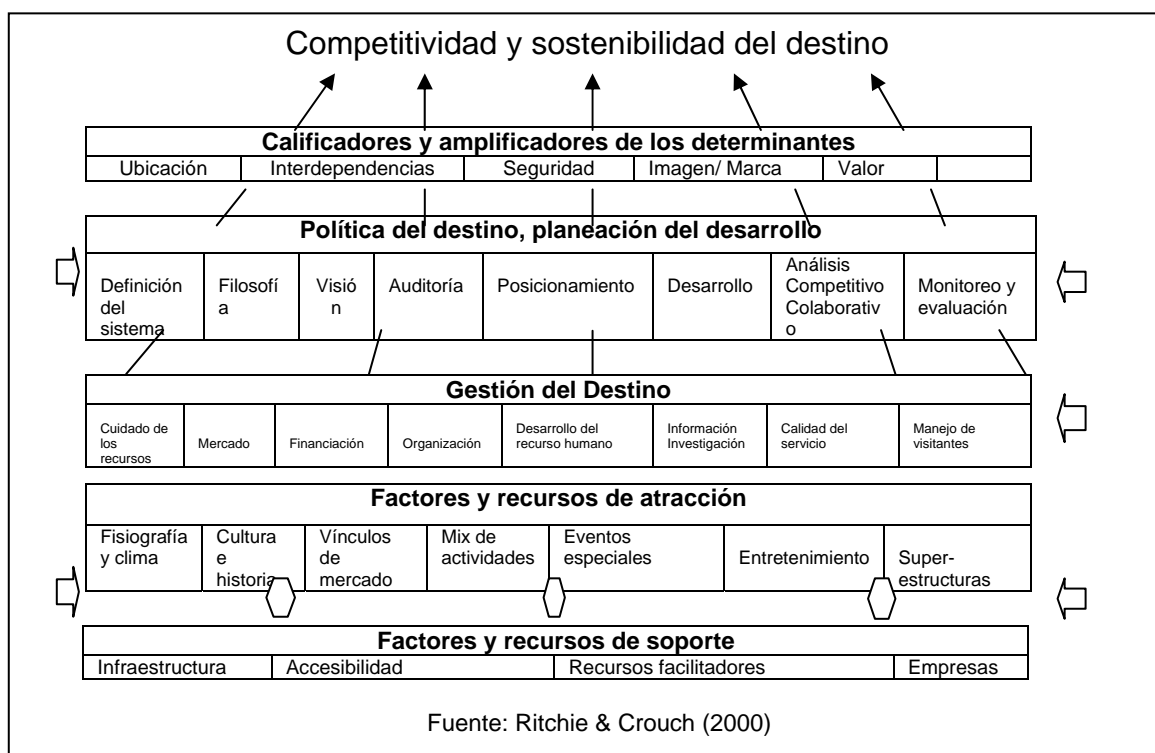
Ritchie & Crouch (2000, 2003) fueron los primeros en desarrollar un modelo explicativo de competitividad de destinos de larga distancia, mismo que han venido mejorando a lo largo de los años, principalmente vía la agregación de plataformas y, lo más importante, con la inclusión del factor sostenibilidad (Figura 1). En opinión de estos autores los factores explicativos de la competitividad de destinos turísticos son:

- a) Los atractivos, considerados fundamentales para motivar el desplazamiento de los turistas. Están integrados por la fisiografía y el clima, la cultura e historia, los eventos especiales, la mezcla de actividades y el entretenimiento. En este nivel también incorpora la superestructura.
- b) Los recursos y factores de apoyo que incluyen la infraestructura, la accesibilidad, el alojamiento y otros servicios suministrados por empresas.
- c) La gestión del destino manifiesta en actividades de mercadotecnia, manejo de visitantes, gestión de recursos humanos, manejo de crisis, creación y sostenimiento de sistemas de calidad en el servicio, capacidad organizativa, financiación, información e investigación y cuidado de los recursos.
- d) La política, planeación y desarrollo que define el concepto y las directrices del destino, el posicionamiento y desarrollo, y el sistema de seguimiento y evaluación. A todo ello se agrega el análisis competitivo y colaborativo.
- e) Asimismo, situados en la cima de todas las plataformas se observan los determinantes, condicionantes y amplificadores referidos a aquellos factores que influyen a favor o en contra en la decisión del viaje. En este grupo se encuentra la ubicación geográfica, la seguridad, las interdependencias, la imagen y la relación valor/costo.

El modelo se completa con la consideración, tanto del entorno inmediato o sectorial como de aquellas fuerzas pertenecientes al entorno genérico, fuerzas que mantienen un intercambio permanente con el destino.

En sus últimas versiones el modelo agrega una nueva plataforma enfocada a la política, la planificación y el desarrollo del destino donde considera las grandes orientaciones para el turismo y los objetivos en materia de posicionamiento y competitividad. Asimismo, se valora la importancia de las actividades de seguimiento y evaluación. Otra mejora sustancial del modelo es la incorporación del concepto de sostenibilidad que otorga un nuevo sentido a la competitividad hasta llegar a dotarla del mismo significado; en tanto, para ser competitivo, el desarrollo de un destino debe ser necesariamente sostenible no sólo en materia económica y ambiental, sino también en el ámbito social, cultural y político .

Figura 1: Modelo de competitividad de destinos turísticos de larga distancia

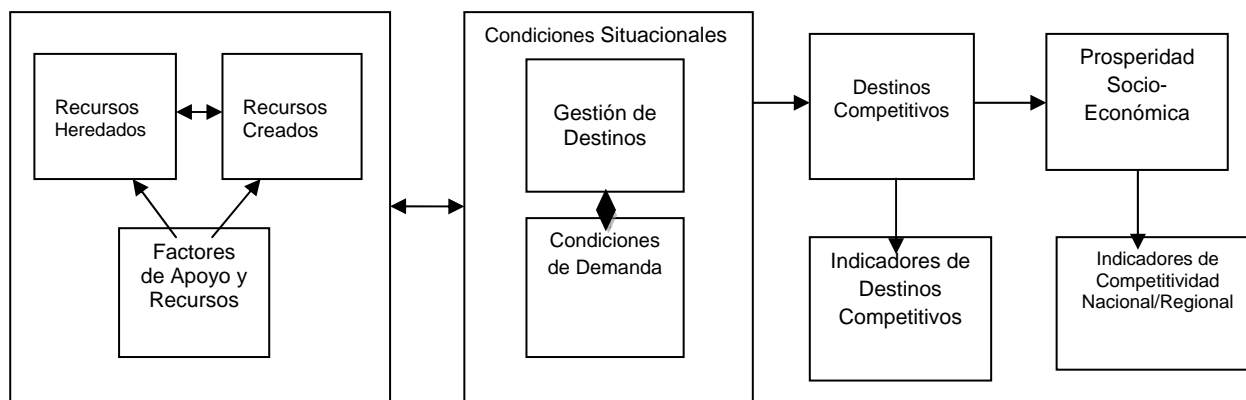


Este modelo tiene el mérito de ser pionero en los esfuerzos por modelizar las fuerzas que hacen competitivo un destino turístico y la relación existente entre ellas. Sin embargo, todos los factores parecen tener la misma relevancia y en el mismo momento temporal, lo que en la práctica no ocurre. Por ejemplo, sitúa la accesibilidad como un factor más, condición que no se equipara con la trascendencia que tiene para un destino turístico estar físicamente al alcance de los turistas o no estarlo. Sobre la base de este modelo Dwyer & Kim (2003) elaboraron una nueva propuesta que esquematiza las fuerzas competitivas de un destino, mismo que a continuación se describe.

EL MODELO INTEGRADO DE DWYER & KIM (2003)

El modelo se compone de tres grandes grupos de factores: uno corresponde a los recursos, otro al entorno, la gestión y las condiciones de la demanda y uno más, es la síntesis de la competitividad del destino (Figura 2). Su contenido es el siguiente:

Figura 2: Modelo Integral del Destino Competitivo



Fuente: Dwyer y Kim (2003)

- a) Los recursos se dividen en dos tipos: los recursos básicos que pueden ser creados (naturales o culturales) o heredados (eventos especiales, tiendas, alojamiento, etc.), y los factores o recursos de apoyo referidos a la accesibilidad, calidad del servicio, hospitalidad y nexos del mercado.
- b) Las condiciones situacionales equivalen a las fuerzas del entorno que pueden ejercer influencia positiva o negativa en la competitividad del destino. Refiere tanto al entorno general como al microentorno competitivo, este último referido a las capacidades y estrategias empresariales y a la estructura y rivalidad de la industria. Por su parte, la gestión es el conjunto de actividades encaminadas a fortalecer el poder de atracción de los recursos, reforzar la calidad y efectividad de los factores de soporte y adaptarlos mejor a las condiciones situacionales; comprende actuaciones en materia de planificación y desarrollo, mercadotécnica, recursos humanos y gestión ambiental. En lo que concierne a las condiciones de la demanda hacen alusión a la imagen percibida y a las preferencias que los turistas tienen del destino.
- c) El tercer bloque de factores se enfoca a la competitividad del destino que resulta de la interacción de los elementos anteriores y se vincula con la prosperidad regional y nacional y la prosperidad económica de los habitantes de la zona.

Los autores de este modelo, a diferencia del anteriormente expuesto, desarrollaron un conjunto de indicadores de competitividad turística, mismos que después validaron en destinos coreanos y australianos.

Otra explicación de esta temática correspondió a Bos (2007) quien expuso que los factores de competitividad turística son a) la región en tanto distancia a los países de origen (localización), b) el atractivo intrínseco, incluyendo autenticidad, variedad y calidad, c) el precio y calidad de los servicios suministrados por la industria del turismo, d) aspectos como distribución, reservaciones, accesibilidad, etc., y, e) promoción como parte del marketig mix. Estos factores, aunque en menor número están contenidos en los anteriores modelos explicativos.

Además de los modelos se han desarrollado sistemas integrales de medición de la competitividad turística, que son resultado de adaptaciones al campo del turismo de sistemas de indicadores de competitividad general a nivel país. Se tratarán los principales a continuación.

EL MONITOR DE COMPETITIVIDAD DE LA WTTC Y EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE TURISMO Y VIAJES DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL

La medición de la competitividad turística en el mundo tiene sus inicios con el Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) publicado de 2001 a 2004. Con él se pretendía medir las condiciones bajo las cuales los países ofrecían un entorno adecuado para la actividad del turismo y de los viajes. Su elaboración partió del reconocimiento que la competitividad de los destinos turísticos es de naturaleza multidimensional y, por lo tanto, compleja, influyendo en ella un amplio conjunto de factores. Para su medición se utilizaron ocho grandes grupos de indicadores, los cuales son: competitividad de precios, factor humano, infraestructuras, medioambiente, tecnología, factor humano en la industria turística, apertura y desarrollo social.

A pesar de los esfuerzos el Monitor parecía estar limitado por lo que la WTTC decidió unir sus iniciativas con el Foro Económico Mundial a fin de asegurar la participación de otras organizaciones y contar con datos más confiables y actualizados. Fue así como se construyó el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes [Travel and Tourism Competitiveness Index, (TTCI)]. Se publicó por primera vez en 2007 y cubrió 124 países. Su construcción es el resultado de valoraciones en tres categorías o subíndices generales: 1) El marco regulatorio del sector turístico, 2) el ambiente de negocios e infraestructura del sector turístico, y 3) los recursos humanos, culturales y naturales para el sector turístico. La calificación para cada subíndice específico va de 1 a 6, la cual refleja el desempeño de cada país. La nota 6 es la máxima calificación posible (WEF, 2010). En 2011 la medición se elevó a 139 países y México se colocó en el lugar 43.

En México, el Instituto Tecnológico de Monterrey elaboró el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2010, el cual resultó de la suma ponderada de los índices de cada uno de

los siguientes grupos de factores: recursos y actividad cultural, recursos naturales y protección al medio ambiente, recursos humanos e indicadores educativos, infraestructura y profesionalización del sector hotelero, flujo de personas y medios de transporte, servicios complementarios al turismo, seguridad pública y protección al ciudadano, rentabilidad y aspectos económicos, promoción turística, y participación y eficiencia gubernamental.

En estos sistemas de medición se observa que no existe un señalamiento explícito de que los indicadores se definan y organicen sobre la base de algún modelo de competitividad. En este sentido parecen carecer de fundamentación teórica al no partir de supuestos sobre los factores, sus relaciones y efectos temporales que determinan la competitividad de destinos turísticos. De ahí que haría falta vincular los modelos con las metodologías para cuantificar la competitividad. La brecha existente entre modelos y sistemas de medición se debe, entre otras razones, a la dificultad existente para cuantificar algunos aspectos que son de naturaleza subjetiva (Orta, 2005), a la multitud de elementos que intervienen en la actividad turística y a su carácter de actividad nueva, por ejemplo, frente a la agraria o industrial. En este sentido no se ha teorizado lo suficiente.

Luego de la revisión de los antecedentes sobre la conceptualización de la competitividad turística, la exposición de los principales modelos para su análisis y el recuento de los sistemas de medición se procederá a explicar el modelo de competitividad propuesto en esta investigación.

LA PROPUESTA: MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

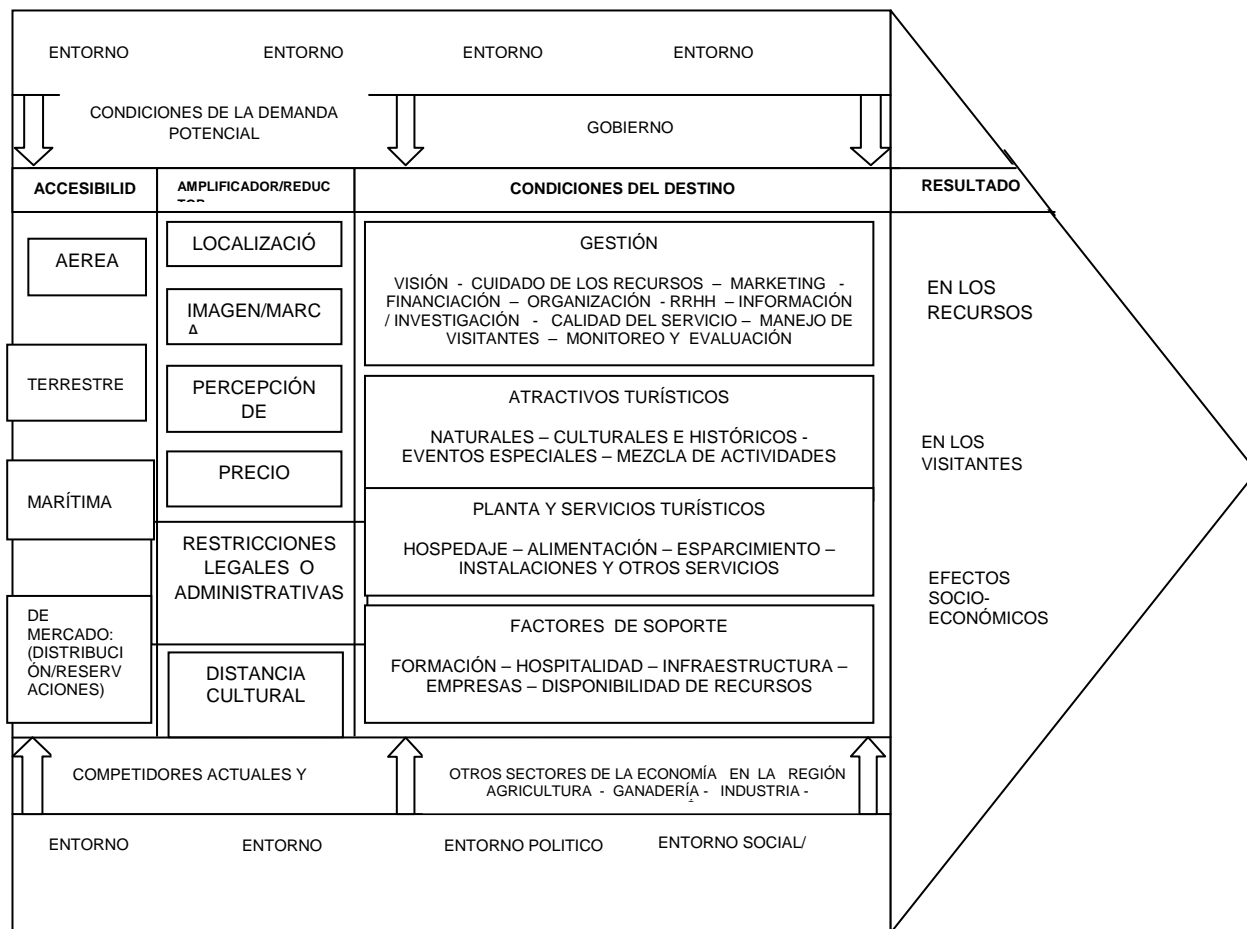
Se trata de un modelo que permite analizar la competitividad de un destino mediante el estudio sucesivo de grupos de factores con efectos comunes en la relación turista-destino ocurridos en diferentes momentos así como los resultados finales producto de esa relación en términos de satisfacción del turista, cuidado del ambiente, equidad y eficiencia económica. A diferencia de otros modelos que solo consideran los recursos, actividades y procesos el aquí propuesto dota de un peso relevante a los resultados de la actividad turística, manifiestos en el turista, el nivel de aprovechamiento responsable de los recursos naturales y culturales y los efectos socioeconómicos (Figura 3).

El modelo descarta la premisa, implícita y comúnmente aceptada, que todos los factores tienen una importancia similar en el destino. Con ello se busca reducir el riesgo de generar resultados, tipo promedio general, muchas veces alejados de la realidad competitiva de un destino turístico, pues cada factor, sólo o en grupo, tiene efectos diferenciados, en intensidad y tiempo, en la competitividad de los destinos turísticos.

El modelo se nutrió con ideas expuestas en los modelos arriba analizados, pero la organización y relación de los factores es diferente. Éste parte de la idea de una cadena de valor y está formado por cuatro grandes bloques de factores, distribuidos en tres columnas y un triángulo, que tienen una

relación y efecto continuo, principalmente de derecha a izquierda, aunque también opera a la inversa. Se trata de la accesibilidad, los amplificadores o reductores, las condiciones del destino, y por último, los resultados.

Figura 3: Modelo de competitividad de destinos turísticos



Fuente: elaboración propia

Los totales obtenidos en una primera etapa serían por cada bloque de factores con el propósito de clarificar la situación competitiva de aspectos concretos del sitio analizado, que permitan formular estrategias específicas para su mejora.

Conviene aclarar que se trata de un modelo general por lo que, en algunos casos, el sistema de indicadores que lo acompañe deberá ajustarse a las características concretas del destino que se pretenda analizar, dependiendo de su tamaño, etapa del ciclo de vida o modelo de negocio. Por ejemplo, en destinos maduros un número excesivo de habitaciones más que calificarse de manera positiva podría ser a la inversa, sobre todo si se ha superado la capacidad de carga del destino. También se está consciente que tal vez no incluye todos los factores, pero sí los más relevantes.

A continuación se describe el sentido y contenido de cada uno de los grupos de factores:

Accesibilidad

En la primera parte se encuentra la accesibilidad, considerada fundamental en la valoración de la competitividad de un destino turístico, en tanto el disfrute de los atractivos y servicios turísticos tiene lugar *in situ*, condición que exige el desplazamiento del turista/consumidor y la necesaria existencia de medios de transporte e infraestructura adecuados para tal fin. En este modelo se pretende dar a la accesibilidad la importancia que tiene en la realidad del turismo pues un destino puede tener atractivos turísticos de jerarquía alta, incluso acompañados de cierta dotación de planta turística, pero si el sitio es poco accesible a los turistas porque las carreteras están en mal estado o la disponibilidad de vuelos es baja y con tarifas altas es probable que no sea competitivo. Por esta trascendencia, la accesibilidad se coloca en el primero de todos los eslabones del modelo.

La accesibilidad se divide en cuatro tipos: terrestre, aérea, marítima y de mercado. Los primeros tres tipos refieren al precio, calidad y disponibilidad de las infraestructuras y los medios de transporte. Para su valoración son útiles los conceptos de distancia/tiempo y distancia/coste manejados por Vera (1997). Por su parte, la accesibilidad de mercado se vincula la información, los sistemas de distribución del producto turístico y los sistemas de reservaciones con que cuente el destino. Aquí los turoperadores juegan un papel importante, sobre todo en destinos de sol y playa maduros, con los beneficios, costos y riesgos que conlleva para el destino.

Amplificadores o reductores

Como su nombre sugiere, amplifican o reducen la posibilidad de que el destino sea visitado por un mayor número de personas. En otras palabras, contribuyen a incentivar o disuadir al turista en la decisión de visitar el lugar. En este grupo se consideran los siguientes factores:

a) La localización geográfica del destino en términos de distancia física o cercanía-lejanía existente entre los núcleos emisores de turistas y los receptores que, sumado con la presencia o ausencia de infraestructuras de acceso y medios de transportes, pueden favorecer los desplazamientos o bien, tener el efecto contrario. De hecho, en la práctica ocurren con mayor intensidad desplazamientos de personas entre regiones de un país o entre países de la misma zona, evidenciando cierto carácter intrarregional del turismo. Por ejemplo, Puerto Vallarta, México, está localizado a 2,5 horas de la ciudad de Tepic, a cuatro horas de la ciudad de Guadalajara y a cinco horas de la ciudad de Aguascalientes que, considerando el tamaño del país, no conlleva mucho tiempo de desplazamiento. No resulta extraño que la Dirección de Informática y Estadística de la Secretaría de Turismo de Jalisco (Sectur Jalisco, 2009) publique que los turistas nacionales que visitaron este destino turístico durante 2008 provinieron, además de ciudad de México y Monterrey, principalmente de los estados del país a que pertenecen estas ciudades en las proporciones siguientes: el 39,2% tienen su lugar de residencia en Jalisco, el 5,7% en Aguascalientes y el 3,02% en Tepic. Ciudad de México y Monterrey, aunque más alejados de Puerto Vallarta pero que junto con

Guadalajara son las ciudades más importantes del país, participaron con 12,8% y 5,6%, respectivamente. Es decir, el mercado nacional de Puerto Vallarta está mayoritariamente dentro de la región. Son ciudades de la región y además ciudades grandes, principalmente Guadalajara, que junto con los municipios conurbados de Zapopan y Tlaquepaque suman 3.3 millones de habitantes, Aguascalientes tiene 1.06 millones y Tepic tiene 336 mil habitantes (INEGI, 2005).

b) Otro elemento de este segundo bloque de factores y que cada día cobra mayor relevancia es la percepción de seguridad que se tiene del sitio que se pretende visitar, consecuencia del incremento de delincuencia organizada, los movimientos armados o el terrorismo, eventos que también pueden incentivar o inhibir la llegada de turistas.

c) Otro factor de este eslabón de la cadena, pero ahora fruto de los esfuerzos de mercadotecnia, es la imagen y posicionamiento que tiene el destino turístico; imagen que puede incrementar notoriamente los flujos turísticos hacia el lugar y hacerlo más competitivo.

d) El precio es otro factor que puede condicionar la dinámica del destino. Lo puede hacer asequible o no. Mucho dependerá del modelo de negocio que se pretende seguir y las estrategias para captar a los segmentos de mercado meta.

e) Guarda también relevancia la distancia cultural asociada a la lengua, religión, regímenes políticos, costumbres, etc., del lugar que pueden resultar “lejanas” al turista y disuadirlo de la compra, aunque el efecto también puede ir a la inversa. Por último están el conjunto de restricciones que pueden ser de tipo legal, administrativo o bien consecuencia de la temporalidad.

Condiciones del destino y la gestión

Este tercer apartado se compone de los elementos integrantes de un destino turístico y la naturaleza de la demanda actual.

a) En la primera plataforma se ubican los factores de soporte compuestos por la infraestructura general (de acceso carretero, portuario, aeroportuario y ferroviario), las telecomunicaciones, servicios básicos (agua potable y saneamiento, electricidad, combustible y transporte público), de servicios generales (asistenciales, administrativos), los centros de formación, las empresas y la disponibilidad de recursos, por ejemplo, agua y suelo. Todos estos servicios y recursos dan soporte al funcionamiento de la planta turística y la población local.

b) Le sigue la planta y servicios entendida como el conjunto de instalaciones y equipamientos necesarios para producir los servicios turísticos. La planta turística o estructura productiva consta de diferentes tipos de instalaciones o establecimientos (alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios). Los servicios se valoran en términos de calidad, disponibilidad y precio. En esta

plataforma también se encuentran instalaciones como marinas turísticas y campos de golf. Los servicios que se venden al turista son interdependientes, de forma que la falta de uno de ellos obstaculiza o impide la venta o presentación de todos los otros. Se califica la calidad y cantidad de las instalaciones -hoteleras por ejemplo- y la percepción que se tiene del servicio.

c) Sobresalen los recursos y atractivos turísticos que constituyen los elementos centrales en un destino turístico. Aquellos que dan sentido a la visita e identidad al lugar. Se clasifican en naturales, culturales, (museos y manifestaciones culturales; folklore; realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas; acontecimientos programados). El modelo propuesto admite otras clasificaciones (y profundidad en el desglose de los atractivos) según la tradición académica del investigador o la naturaleza del destino turístico estudiado.

d) Un papel destacado corresponde a la gestión. Uno de los elementos esenciales que mueve el engranaje de la actividad turística gira en torno a la fuerza del destino para motivar el desplazamiento turístico y satisfacer la necesidad viajera de los consumidores. Esta fuerza de atracción se modifica positiva o negativamente a través de la labor de gestión. Así, un destino turístico puede poseer una amplia variedad de recursos y sin embargo no ser competitivo como otro destino que cuenta con un número menor pero que los emplea de forma eficiente. Por consiguiente convencer a los habitantes de un lugar sobre la posibilidad de aprovechar responsablemente los recursos, conocer las fortalezas y debilidades, desarrollar una política de marketing adecuada e implementarla de forma eficiente son algunas acciones que llevan a un destino por la senda de la competitividad frente a otros que no realizan una buena gestión.

En el esquema propuesto se consideran las siguientes áreas de gestión: modelo de negocio, cuidado de los recursos, marketing, financiación, organización, recursos humanos, información e investigación, calidad del servicio, manejo de visitantes y monitoreo y evaluación. En la organización se circunscribe la coordinación entre administraciones públicas, la colaboración, el grado y mecanismos de participación y el asociacionismo empresarial. En cada una de las áreas de la gestión están implícitas, en diferente grado, una serie de capacidades o competencias de los participantes en ellas, en términos de conocimientos, habilidades, capacidad de organización, etc., que sumadas crean o mantienen un conjunto de ventajas competitivas.

El objetivo de la gestión del destino turístico tiene que ser incrementar la ventaja competitiva sobre los competidores manteniendo la ventaja comparativa. En este caso la función de los gestores públicos es crear un clima competitivo que permita a las empresas competir en condiciones favorables y en situación de igualdad.

Triángulo de resultados

Los resultados se valoran fundamentalmente en tres elementos: el visitante, los recursos y la tasa de beneficios socioeconómicos para los involucrados en la actividad turística. Considera aspectos como la percepción de satisfacción de los turistas con el servicio de hospedaje, alimentos y bebidas, actividades de recreación y demás servicios, el número de turistas, la duración de la estancia, el gasto medio por día, la tasa de retorno, la cuota de participación del destino en el mercado, la derrama económica, el número y características del empleo generado, la rentabilidad del sector, la captación de inversión privada, el grado de conservación de los recursos, por mencionar algunos.

El triángulo de resultados permite apreciar si se asegura o no el sostenimiento del centro turístico bajo el entendido expresado al principio de este documento de que competitividad es igual a sostenibilidad. La sostenibilidad guarda cada vez mayor relevancia en la cadena de valor y el modelo de negocio. Actualmente un número mayor de destinos están integrando este componente en sus estrategias de gestión y promoción pues cada día más turistas tienen en cuenta criterios ecológicos a la hora de planificar sus vacaciones. El apego de los gestores y de la comunidad receptora a los principios de la ética y sustentabilidad marcarían la durabilidad del estado competitivo de la entidad estudiada. Un aprovechamiento irracional de los recursos, beneficios económicos escasos y problemas sociales, por ejemplo, socavarían a corto o mediano plazo la atractividad del centro turístico.

Fuerzas del entorno específico y general

Los destinos turísticos pueden considerarse sistemas abiertos en tanto mantienen un intercambio permanente con su entorno y no pueden sustraerse de él. El entorno de un destino es todo aquello que lo rodea y que es relevante para su desempeño. De los diferentes entornos condicionantes se originan ciertas influencias que van a actuar, en palabras de Figuerola (1995) como mandatos para éstos.

Se suele distinguir entre lo que se denomina entorno genérico que engloba todos aquellos aspectos sociales, culturales, legales, económicos, ambientales o de otra naturaleza que conforman el marco o ambiente indirecto de la organización, y un entorno más próximo o específico que es el sector en el cual se compite e integrado por proveedores, competidores, clientes, nuevos productos, agencias gubernamentales, grupos de presión, etc. En este modelo es pertinente analizar fundamentalmente dos cosas: la primera es cómo el entorno favorece o inhibe el desarrollo de un destino turístico y, segunda, las estrategias existentes para minimizar el efecto de las amenazas del entorno y cómo se aprovechan de las oportunidades.

CONSIDERACIONES FINALES

El concepto y medición de la competitividad resultan complejos dado su carácter subjetivo al cobrar sentido solo con respecto a otro elemento o elementos a comparar y en un momento determinado; por la multiplicidad de variables que intervienen en su evaluación y por la dificultad que encierra definir los límites entre un destino y su entorno.

También se encontró que la naturaleza del turismo demanda un tratamiento distinto en el análisis al dado a las actividades agrarias e industriales, pues se trata de un desplazamiento de personas y no de mercancías; de servicios que involucran a diversos agentes públicos y privados, y de una actividad que produce múltiples efectos, algunos positivos y otros negativos, en la economía, sociedad y los recursos. En este sentido, el actual modelo pretende explicar la competitividad de un destino reconociendo en todo momento dicha especificidad.

En el análisis de la competitividad de destinos turísticos el modelo propuesto pasó de considerar solo el cómo y con qué medios funciona un destino, a la incorporación del qué resultado se están obteniendo. Ocurre que en la mayoría de los casos se modelan y califican los recursos y procesos dejando al margen lo más importante: los resultados, o por lo menos no se les asigna el valor que merecen en la evaluación integral. En este modelo los resultados guardan una posición destacada y por tanto, están representados en la valoración final.

En todo momento los factores se aglutinan, analizan y evalúan en función de la naturaleza y dinámica que se genera entre el turista y el destino, tanto antes de la visita, como durante y después de que tiene lugar la misma. La comprensión de la situación competitiva de cada grupo de factores y el conocimiento de su incidencia en el sistema global tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones.

Al tratarse de un conjunto de servicios enfocados a brindar la mejor experiencia turística, que en esencia es lo que el turista conserva de regreso a casa, adquiere plena relevancia la valoración de la percepción sobre estos servicios recibidos y sobre el destino como producto global. También, como el disfrute ocurre *in situ*, se le da a la accesibilidad un lugar destacado, de acuerdo con esta trascendencia.

Por último, conviene agregar que actualmente se está desarrollando un sistema de medición de la competitividad se basa en los postulados del modelo aquí propuesto.

Agradecimiento: Este artículo forma parte de los productos de investigación comprometidos en el proyecto "Factores de competitividad de destinos turísticos. Los casos de Puerto Escondido, Bahías de Huatulco y Puerto Ángel, Oaxaca", financiado por la Universidad del Mar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Medina, M.** (2003) "Competencias centrales y ventajas competitivas". *Revista de Contaduría y Administración*, UNAM, 209: 5-22
- Barney, J.** (2001) "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, 27: 643-650
- Barney, J.** (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120
- Barroso González, M. O & Flores Ruiz, D.** (2006) "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico". *Cuadernos de Turismo*, 17: 7-24
- Bordas, E.** (1993) "La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos". 43º Congreso de la ATEST, Bariloche
- Bos, H.** (2007) "Emerging destinations and competitive tourism marketing. Tourism Strategy Consultants. Benidorm". En: XI Foro Internacional de Turismo de Benidorm. Estrategias de reposicionamiento frente a los destinos turísticos emergentes, Benidorm
- Bote Gómez, V.** (2004) "¿Hay que revisar los fundamentos científicos del Turismo Español?". Nexotur, Madrid
- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414
- Ejerque, J.** (2005) "Destinos turísticos de éxito". Pirámide, Madrid
- Figuerola, P. M.** (1995) "Economía para la gestión de las empresas turísticas (organización y financiación)". Editorial centro de estudios Ramón Areces, Madrid
- Grant, R.** (1991) "A Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment". *Strategic Management Journal*, 12: 535-548
- González, R. C. & Mendieta, M. D.** (2009) "Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos". *Cuadernos de Turismo Argentina*, 23: 111-128
- Heckscher, E.** (1919) "The effect of foreign trade on the distribution of income". *Economisk Tidskrift*, 21: 497-512
- Helpman, E. & Krugman P.** (1985) "Market structure and foreign Trade. Increasing returns, imperfect competition and the international economy". MIT Press, Cambridge
- INEGI** (2005) "II conteo de población y vivienda 2005. Tabulados básicos". Tomo I y II, México
- Jacquemin, A.** (1982) "Imperfect market structure and international trade". *Some Recent Research Kyklos*, 35: 75-93
- Krugman, P.** (1990) "Rethinking international trade". Massachusetts Institute of Technology, Cambridge
- Mahony, J. & Pandian, P.** (1992) "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13: 363-380
- Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia** (1997) "Estudio de competitividad del sector turístico". Bogotá

- Monfort, M. V.** (1999) "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peníscola". Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia
- Ohlin, B.** (1933) "Interregional and international trade". Harvard University Press, Cambridge
- OMT** (2011) "Barómetro Turístico", Madrid
- Orta, F. J.** (2005) "Retos para la competitividad de la industria turística en el Principado de Asturias". Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente, 2: 57-63
- Peteraf, M. A.** (1993) "The cornerstones of competitive advantage". Strategic Management Journal, 14: 131-148
- Porter, M.** (1980) "Competitive strategy". Free Press, New York
- Porter, M.** (1985) "Competitive advantage". Free Press, New York
- Porter E. M.** (1990) "The competitive advantage of nations". The Free Press, Nueva York
- Posner, M.** (1961) "International trade & technical change". Oxford Economic Papers 13(3): 323-324
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.** (1990) "The core competence of the corporation". Harvard Business Review 68(3): 79-91
- Ricardo, D. (1817)** "On the principles of political economy and taxation". John Murray, London
- Ritchie, B. & Crouch, G. I.** (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI Publishing, Wallingford
- Ritchie, B. & Crouch, G. I.** (2000) "The competitive destination: a sustainability perspective". Tourism Management 21(1): 1-7
- Salcedo, C. A.** (2003) "Encadenamientos productivos: herramientas para incrementar la competitividad turística de México". V Foro Nacional de Competitividad Turística, Puebla
- Sánchez Rivero, M. & Fajardo Caldera, M. A.** (n.d) "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños". Disponible en: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/mercados%20turisticos/competitividad%20de%20los%20destinos%20turisticos.pdf>. Fecha de consulta: 20 de agosto de 2011
- Sector Jalisco** (2009) "Estadísticas sobre Puerto Vallarta, Jalisco. México." Dirección de Informática y Estadística de la Secretaría de Turismo de Jalisco, Jalisco
- Smith, A.** (1776) "The wealth of nations". Edwin Cannan, London
- Vera, R. J.** (1997) "Análisis territorial del turismo". Síntesis, Madrid
- Vernon, R.** (1966) "International investment and international trade in the product life cycle". Quarterly Journal of Economics, 80: 190-207
- WEF** (2010) "The world competitiveness report". World Economic Forum, Lausana

Recibido el 25 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 19 de enero de 2012

Aceptado el 26 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente