



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Departamento de Geografía

D. JUAN MANUEL PARREÑO CASTELLANO, SECRETARIO DEL  
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS  
PALMAS DE GRAN CANARIA,

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento en su sesión de fecha ..... tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la Tesis Doctoral titulada UN MODELO INTEGRAL PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE EXITO presentada por el doctorando D. Victor Hugo Alonso Ferreras y dirigida por la Dra. Agueda Esteban Talaya y el Dr. Guillermo Morales Matos.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 73.2 del Reglamento de Estudios de Doctorado de esta Universidad, firmo la presente en Las Palmas de Gran Canaria, a .....de.....de dos mil nueve.



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Departamento de Geografía

DOCTORADO EN TURISMO Y DESARROLLO SOSTENIBLE

**UN MODELO INTEGRAL PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE  
DESTINOS TURÍSTICOS BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN E  
INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Tesis Doctoral presentada por:

**VICTOR HUGO ALONSO FERRERAS**

Dirigida por la Dra. Agueda Esteban Talaya  
y el Dr. Guillermo Morales Matos

La Directora

El Director

El Doctorando

Las Palmas de Gran Canaria, a 13 de Abril de 2009



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Departamento de Geografía

**DOCTORADO EN TURISMO Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

**Tesis Doctoral**

**UN MODELO INTEGRAL PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DE  
DESTINOS TURÍSTICOS BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN E  
INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Presentada por:

**VICTOR HUGO ALONSO FERRERAS**

Las Palmas de Gran Canaria, a 13 de Abril de 2009

## **AGRADECIMIENTOS**

*Aquellos que han pasado por la experiencia de realizar una Tesis Doctoral bien saben lo que ello significa e implica: esfuerzo, dedicación, momentos de frustración y flaqueza, sensación de estar perdidos pero, sobre todo, la ingente aplicación de uno de los recursos mas escasos del ser humano: tiempo. Y lo peor es que después de todo ello siempre queda esa sensación de "lo pude haber hecho mejor". Claro, también está la parte buena: ilusión, expectativas, aprendizaje, poder aportar algo y satisfacción al final si se consiguen los objetivos.*

*Por todo ello, el valor que tiene cualquier apoyo y ayuda que recibe el investigador en el proceso es incalculable. Ante esto, los agradecimientos no parecen ser suficiente retribución, aunque pretenden expresar un sentimiento de gratitud hacia todos aquellos que han ayudado al doctorando a pasar por esta experiencia. Por ello, quiero agradecer a través de estas líneas a quienes han colaborado conmigo para llevar adelante este trabajo. Así pues, vayan mis agradecimientos para:*

*- La Secretaría de Estado de Comercio y Turismo por el impulso y ayuda que ofrece a las personas que asumen el reto de desarrollar trabajos que contribuyan a formar personas mas capaces y a incrementar el conocimiento y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. En mi caso lo ha hecho concediéndome una beca dentro del Programa "Turismo de España 2005".*

*- Mis directores de tesis, la Dra. Agueda Esteban Talaya y el Dr. Guillermo Morales Matos, sin cuyo impulso, apoyo, conocimientos, orientaciones, comprensión, consejos e indicaciones no hubiera podido llevar a cabo este trabajo.*

*- Los sociólogos D. Juan Del Río Alonso y D. Gonzalo Rodríguez López, quienes, a pesar de su escaso tiempo disponible, han hecho, creo que con gusto, un esfuerzo para atender mis solicitudes ayudándome en la medida de sus*

*posibilidades en todo lo relacionado con el trabajo de campo y la investigación empírica.*

*- Los expertos que han participado en el estudio DELPHI a través de las distintas rondas de consulta realizadas respondiendo a los cuestionarios, extensos y complejos, aportando todo su saber y buena predisposición. Han sido varios, por lo que, dada la extensión de su relación, los incluyo nominalmente en otra parte de este documento. Para todos ellos un especial agradecimiento.*

*Finalmente y, de FORMA DESTACADA, quiero agradecer con todo mi sentir a Claudia, mi esposa, no solo por su ayuda y empuje para llevar adelante este trabajo, sino por TODO lo que significa en mi vida.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO DE REFERENCIA .....	2
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....	6
PROPOSTO DEL ESTUDIO, OBJETIVOS E HIPOTESIS .....	7
Objetivo General .....	9
Objetivos Parciales .....	9
Hipótesis .....	10
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	12
PARTE I: MARCO TEORICO.....	15
CAPITULO 1: DESTINOS TURÍSTICOS Y COMPETITIVIDAD .....	16
1.1    CONCEPTUALIZACIÓN DE DESTINO TURÍSTICO. CARACTERÍSTICAS .....	17
1.1.1    Componentes de un destino.....	19
1.1.2    Tipología de destinos.....	20
1.1.3    Funciones de los destinos .....	24
1.1.4    El destino como un sistema: el sistema-destino turístico.....	24
1.1.5    La gestión de un destino .....	27
1.2    COMPETITIVIDAD.....	29
1.2.1    Competitividad de destinos turísticos.....	32
1.2.2    La ventaja comparativa.....	36
1.2.3    La ventaja competitiva.....	40
1.2.4    Modelos para evaluar competitividad de destinos turísticos .....	42
1.2.5    Indicadores para medir competitividad turística.....	62
CAPITULO 2: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	73
2.1 INTRODUCCION.....	74
2.2 ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) .....	74
2.3 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE FCE.....	81
2.3.1    Fuentes de los FCE.....	83
2.3.2    Competencias y FCE .....	87
2.3.3    Aspectos críticos en la identificación de los FCE.....	89
2.3.4    Gestión estratégica e identificación de FCE.....	90
2.4 GESTION DE LOS FCE.....	91
2.4.1    Determinación de la importancia del factor.....	92
2.4.2    Aplicación de indicadores a los FCE.....	93
CAPITULO 3: FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA DESTINOS TURISTICOS: UN ANÁLISIS TEORICO.....	95
3.1    INTRODUCCIÓN.....	96
3.2    LA EVALUACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL.....	98
3.2.1    Análisis de los factores y de los recursos nacionales .....	99
3.2.2    Análisis internacional de mercado .....	105
3.2.3    Identificación de los factores de éxito internacionales.....	111
3.2.4    Análisis de los competidores.....	113
3.3    LA EVALUACIÓN INTERNA: DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, POSICIONAMIENTO, RECURSOS Y CAPACIDADES DEL DESTINO.....	115
3.3.1    Dirección y gestión estratégica.....	115
3.3.2    Posicionamiento de un destino .....	123
3.3.3    Recursos y capacidades estratégicas del destino .....	130

CAPITULO 4: LA INTEGRACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA UN DESTINO TURÍSTICO: UN MARCO TEORICO.....	134
4.1 PRINCIPIOS CLAVE DE LA INTEGRACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UN DESTINO TURISTICO.....	135
4.2 MODELOS DE INTEGRACIÓN.....	142
4.2.1 La Cadena de Valor de Porter como modelo de integración .....	142
4.2.1.1 La cadena de valor aplicada a un destino turístico: propuesta de integración de factores críticos de éxito usando el modelo de Cadena de Valor .....	146
4.2.1.2 Gestión de relaciones en la cadena de valor del destino .....	153
4.2.2 El <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> o Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de integración .....	156
4.2.2.1 Desarrollo de un marco de trabajo basado en el concepto de <i>BSC</i> susceptible de aplicación a destinos turísticos .....	164
PARTE II: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	177
CAPITULO 5: FORMULACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	178
5.1 INTRODUCCION.....	179
5.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.....	182
5.2.1 Determinación de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI) para destinos turísticos .....	182
5.2.2 Determinación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados a las Dimensiones .....	214
5.2.3 Determinación de Indicadores Clave (IC) asociados a los Factores Críticos de Éxito.....	216
5.3 REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL MODELO .....	236
CAPITULO 6: VALIDACIÓN DEL MODELO. METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION EMPIRICA .....	238
6.1 INTRODUCCIÓN .....	239
6.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	239
6.2.1 El Método DELPHI.....	239
6.2.2 Diseño del soporte inicial para la recogida de información. Contenido.....	242
6.2.3 Revisión y prueba piloto. Validez y fiabilidad del soporte .....	244
6.2.4 Selección de los expertos participantes.....	245
6.3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO.....	246
6.4 RESUMEN: FICHA TÉCNICA .....	248
CAPITULO 7: VALIDACION EMPIRICA DEL MODELO INTEGRAL PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURISTICOS.....	249
7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	250
7.2 ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN FINAL DEL MODELO: COMPONENTES .....	289
7.3 REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL MODELO .....	303
7.4 CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS.....	305
CAPITULO 8: CONCLUSIONES.....	312
8.1 CONCLUSIONES .....	313
8.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	322
8.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	323
BIBLIOGRAFIA.....	325
ANEXOS .....	342
ANEXO I .....	343
ANEXO II.....	346
ANEXO III.....	372

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificaciones de Destinos Turísticos .....	22
Cuadro 2: Tipología de Destinos Turísticos .....	23
Cuadro 3: Elementos y niveles de la competencia .....	35
Cuadro 4: Ranking de competitividad turística mundial según el WTTC .....	48
Cuadro 5: Variables del Índice de Competitividad Turístico del Foro Económico Mundial (Informe 2008) .....	50
Cuadro 6: Estrategias competitivas para los destinos según Poon (1993).....	52
Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos planteados por Dywer <i>et al</i> (2001) .....	66
Cuadro 8: Sistemas para determinar necesidades de información.....	76
Cuadro 9: Criterios de segmentación del mercado turístico y características.....	107
Cuadro 10: Factores Críticos de Éxito para los segmentos del mercado turístico de las 5 E's.....	109
Cuadro 11: Factores críticos de éxito internacionales más importantes y aspectos de interés estratégico para destinos .....	111
Cuadro 12: Modelo para comparación entre destinos. ....	114
Cuadro 13: Clasificación y gestión de los recursos de un destino turístico .....	132
Cuadro 14: Elementos en un enfoque holístico de planificación turística .....	140
Cuadro 15: Actividades en una cadena de valor.....	144
Cuadro 16: Variables críticas de actuación para destinos turísticos .....	168
Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos .....	169
Cuadro 18: Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración propuestas.....	185
Cuadro 19: Las cuatro perspectivas del modelo original del <i>Balanced Scorecard</i> aplicadas a organizaciones sin fines de lucro económico y organizaciones impulsadas por beneficios ...	187
Cuadro 20: Factores atractivos de éxito y variables aplicables .....	192
Cuadro 21: Comparación entre conceptos de calidad de servicio y calidad de experiencia. ....	194
Cuadro 22: Dimensiones del dominio de la calidad de las experiencias .....	195
Cuadro 23: Identificación e integración de FCE asociados a las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración .....	215
Cuadro 24: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Desarrollo sostenible</i> .....	220
Cuadro 25: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Cliente</i> .....	222
Cuadro 26: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Dirección y gestión del destino</i> .....	224
Cuadro 27: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Recursos e Infraestructuras</i> .....	227
Cuadro 28: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Agentes Implicados</i> .....	230
Cuadro 29: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Aprendizaje, Desarrollo e Innovación</i> .....	232
Cuadro 30: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión <i>Condiciones del entorno</i> .....	235
Cuadro 31: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i</i> .....	290
Cuadro 32: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Dirección y Gestión del destino</i> .....	292
Cuadro 33: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Recursos, estructura turística, infraestructuras y servicios de apoyo y complementarios</i> .....	295
Cuadro 34: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Desarrollo sostenible</i> .....	297
Cuadro 35: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Agentes implicados (stakeholders)</i> .....	299
Cuadro 36: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Cliente (demanda turística)</i> .....	301
Cuadro 37: Componentes del Modelo final: Dimensión <i>Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial</i> .....	302



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie.....	58
Figura 2: Modelo de competitividad integrado de Dwyer y Kim.....	59
Figura 3 : Cambios de FCE y competencias principales en la industria automovilística .....	88
Figura 4: Análisis de los FCE en los procesos de formulación de estrategias.....	91
Figura 5: Fuentes para la identificación de factores críticos de éxito para destinos turísticos.....	97
Figura 6: Marco para la evaluación internacional de la competitividad de un destino.....	99
Figura 7: Determinantes de las ventajas competitivas a nivel nacional. Diamante de Porter.....	101
Figura 8: Marco del Diamante Nacional de Porter aplicado a un destino turístico. ....	102
Figura 9: Análisis de los competidores del destino. ....	113
Figura 10: Rueda dinámica de los protagonistas del turismo. ....	118
Figura 11: Mapa de agentes implicados de un destino turístico. ....	119
Figura 12: Posicionamiento competitivo de un destino.....	125
Figura 13: Estrategia de diferenciación de Gilbert. ....	127
Figura 14: Oferta competitiva: criterios para su efectividad .....	130
Figura 15: Integración de factores críticos de éxito dentro de un marco de lineamientos y políticas turísticas.....	141
Figura 16: La Cadena de Valor .....	143
Figura 17: El sistema de valores.....	145
Figura 18: Cadena de valor de un destino turístico .....	147
Figura 19: Propuesta de integración de FCE para actividades primarias en la cadena de valor de un destino turístico .....	150
Figura 20: Propuesta de integración de FCE para actividades secundarias o de apoyo en la cadena de valor de un destino turístico.....	151
Figura 21: Sistema de retroalimentación de la integración de los FCE.....	152
Figura 22: Ejemplo de integración diagonal en la industria de los viajes y el turismo.....	155
Figura 23: Esquema básico del <i>Balanced Scorecard</i> .....	160
Figura 24: Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> .....	161
Figura 25: Elementos básicos del <i>BSC</i> .....	162
Figura 26: Proceso de un Cuadro de Mando .....	163
Figura 27: Relaciones causa-efecto en un destino turístico con el enfoque BSC .....	165
Figura 28: Modelo de estructura de perspectivas en el ámbito del sector público y organizaciones no lucrativas .....	166
Figura 29: Estructura de perspectivas para destinos turísticos .....	167
Figura 30: Estructura conceptual del Modelo integrado para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito.....	181
Figura 31: Proceso de desarrollo para la formulación del modelo .....	182
Figura 32: Dimensión Crítica <i>Desarrollo Sostenible</i> y Factores Críticos asociados .....	188
Figura 33: Propuestas de valor enlazadas con resultados de clientes .....	190
Figura 34: Categoría <i>Captación de clientes</i> .....	191
Figura 35: Categoría Satisfacción y Retención de los clientes .....	193
Figura 36: Dimensión Crítica <i>Clientes</i> y Factores Críticos asociados.....	196
Figura 37: Dimensión Crítica <i>Dirección y gestión del destino</i> y Factores Críticos componentes.....	198
Figura 38: Dimensión Crítica <i>Recursos e infraestructuras</i> y FCE asociados.....	203
Figura 39: Dimensión Crítica <i>Agentes Implicados</i> .....	207
Figura 40: Dimensión Crítica <i>Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i</i> , y Factores Críticos asociados .....	210
Figura 41: Dimensión Crítica <i>Condiciones del entorno</i> y Factores Críticos asociados.....	214
Figura 42: Esquema básico estructura conceptual del modelo .....	236

Figura 44: Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración .....	251
Figura 45: Estructura Modelo Integral para la Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos	303
Figura 46: Estructura conceptual del Modelo y su funcionamiento .....	317

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de Competitividad Turístico: clasificación de los 20 primeros países (Informes 2007 y 2008).....	51
Tabla 2: Ejemplo de ponderación de FCE.....	93
Tabla 3: Valoración de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración para Destinos Turísticos .....	252
Tabla 4: Valoración de FCE identificados para la Dimensión <i>Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i</i> .....	255
Tabla 5: Indicadores para el FCE Desarrollo de los Recursos Humanos .....	256
Tabla 6: Indicadores para el FCE Desarrollo e Innovación en Productos y Servicios.....	257
Tabla 7: Indicadores para el FCE <i>Desarrollo de Infraestructuras</i> .....	258
Tabla 8: Indicadores para el FCE <i>Desarrollo e Innovación Tecnológica y en Sistemas</i> .....	259
Tabla 9: Valoración de FCE identificados para la Dimensión <i>Dirección y Gestión del Destino</i> .....	260
Tabla 10: Indicadores para el FCE <i>Organización y Coordinación del Destino</i> .....	261
Tabla 11: Indicadores para el FCE <i>Dirección y Gestión Estratégica del Destino</i> .....	262
Tabla 12: Indicadores para el FCE <i>Gestión de los Recursos Humanos</i> .....	262
Tabla 13: Indicador para el FCE <i>Gobernanza</i> .....	263
Tabla 14: Indicadores para el FCE <i>Marketing del Destino</i> .....	264
Tabla 15: Indicadores para el FCE <i>Gestión Turística Responsable</i> .....	265
Tabla 16: FCE identificados e integrados en la Dimensión <i>Recursos, estructura turística, infraestructuras y servicios</i> .....	265
Tabla 17: Indicadores para el FCE <i>Recursos Humanos</i> .....	267
Tabla 18: Indicadores para el FCE <i>Facilidades de acceso –Accesibilidad-</i> .....	268
Tabla 19: Indicadores para el FCE <i>Atractivos</i> .....	269
Tabla 20: Indicadores para el FCE <i>Estructura Turística</i> .....	270
Tabla 21: Indicador para el FCE <i>Infraestructuras Generales</i> .....	270
Tabla 22: Indicador para el FCE <i>Servicios de Apoyo y Complementarios</i> .....	270
Tabla 23: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión <i>Desarrollo Sostenible</i> .....	271
Tabla 24: Indicadores para el FCE <i>Sensibilidad medioambiental</i> .....	273
Tabla 25: Indicadores para el FCE <i>Crecimiento Social</i> .....	274
Tabla 26: Indicadores para el FCE <i>Crecimiento Económico</i> .....	275
Tabla 27: FCE identificados e integrados e la Dimensión <i>Agentes Implicados</i> .....	276
Tabla 28: Indicadores para el FCE <i>Marco global, interrelaciones, ambiente entre Agentes Implicados</i> . 278	
Tabla 29: Indicadores para el FCE <i>Agentes Implicados Locales- Empresas-</i> .....	279
Tabla 30: Indicadores para el FCE <i>Población Residente</i> .....	280
Tabla 31: Indicadores para el FCE <i>Administraciones Públicas Turísticas del Destino</i> .....	280
Tabla 32: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión <i>Cliente</i> .....	281
Tabla 33: Indicadores para el FCE <i>Satisfacción del Cliente</i> .....	282
Tabla 34: Indicadores para el FCE <i>Fidelidad del Cliente y cuidado posterior</i> .....	283
Tabla 35: Indicadores para el FCE <i>Captación del Clientes</i> .....	284
Tabla 36: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión <i>Condiciones del Entorno Internacional, Nacional y Sectorial</i> .....	285
Tabla 37: Indicadores para el FCE <i>Hábitos, comportamiento y motivaciones de la demanda turística</i> ..	286
Tabla 38: Indicador para el FCE <i>Evolución TICs y condiciones del Transporte</i> .....	287
Tabla 39: Indicadores para el FCE <i>Condiciones Económicas Globales</i> .....	287
Tabla 40: Indicador para el FCE <i>Condiciones de Éxito Mundiales requeridas a un Destino</i> .....	288
Tabla 41: Indicadores para el FCE <i>Condiciones del entorno nacional y sectorial</i> .....	288
Tabla 42: Valoración sobre el término multidimensional incluido en el concepto de competitividad .....	305

Tabla 43: Valoración sobre importancia del concepto de FCE para hacer operativos y eficientes los sistemas de información .....	306
Tabla 44: Validación identificación e integración de FCE estimados idóneos, crítico o esenciales para destinos turísticos. ....	309
Tabla 45: Valoración sobre la necesidad de evaluar la competitividad de destinos desde una perspectiva integral.....	311

# **INTRODUCCIÓN**

---

## MARCO DE REFERENCIA

En un entorno actual tan dinámico, exigente, cambiante y de globalización de los mercados turísticos donde los oferentes de productos y servicios pueden competir en un ambiente totalmente liberalizado, los destinos turísticos se ven inmersos en una vorágine competitiva de todos contra todos aunque estén en lugares distantes. Con ello, los destinos se enfrentan a un proceso de difícil supervivencia donde la estrategia competitiva marca su trayectoria.

Por este motivo, **los destinos turísticos deben centrarse en ser competitivos**, por lo que alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico (Fayos Solá, 1991). Buhalis (2000) subraya que el turismo se ha convertido en un negocio competitivo para todos los destinos turísticos distribuidos por el mundo, donde sólo los mejores podrán prosperar.

Ejarque (2005) sostiene que **un destino turístico es un sistema integrado** en el que los recursos, los atractivos, las organizaciones, las políticas, se ofrecen en conjunto a los turistas. De esta forma, los destinos deben ofrecer conjuntos de experiencias, entendidas como satisfacciones que los consumidores –turistas- alcanzan a través de los recursos, del patrimonio, de las infraestructuras e instalaciones, de la relación con la gente, de las políticas de planeamiento y gestión del turismo que se apliquen hasta de la acogida que brinde el destino, todo convenientemente estructurado e integrado, teniendo en cuenta que una de las características de la actividad turística es que está conformada por una amalgama de productos, servicios, recursos, instalaciones y organizaciones y la participación de numerosos y diferentes agentes interesados. Todo ello dentro de un entorno que influye, en mayor o menor medida, en el destino.

Autores como Pedreño y Monfort (1996) y Crouch y Ritchie (2000), argumentan que proporcionar **experiencias positivas** en el destino depende en gran medida de los sistemas privados de negocio y servicios de los cuales dispone para poder proporcionar esas experiencias (transportes, alojamiento, restauración), pero también por otros componentes o aspectos que afectan a la experiencia turística que están, en gran medida, bajo la promoción de las administraciones públicas o de la propia población residente, como el cuidado de los paisajes, los recursos naturales y culturales, la información, las facilidades de acceso, la hospitalidad y acogida, la seguridad, la limpieza hasta la propia gestión del sistema-destino.

Según Valls (2004), el turista acude a un destino para vivir experiencias. Compra experiencias con expectativas de que, sea cual sea su gama y contenidos, se satisfagan lo más plenamente posible. Las teorías de Schmitt (2000) sobre las experiencias como eje central del consumo encuentran en este caso su manifestación más visible, puesto que los turistas se mueven más por experiencias y satisfacciones globales que por productos o servicios individuales y sus cualidades, sosteniendo que cada vez más se plasma un sentimiento de vector sociocultural de consumo que permita llegar a un espacio amplio de significado para el cliente en vez de pensar sólo en un producto-servicio aislado.

Desde esta perspectiva teórica, el destino en su conjunto, considerado como una combinación de elementos independientes en un todo interrelacionado que producen la satisfacción del turista en un territorio determinado, es lo que determina la satisfacción de la experiencia turística como respuesta a expectativas y motivaciones. Consecuentemente, ello conlleva la valoración del destino como de mayor o menor calidad y, por tanto, sobre esa evaluación descansa buena parte de su capacidad competitiva (Monfort, 1999).

Según la Organización Mundial del Turismo (1998), competitividad puede definirse como la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes, hecho que resulta un reto para los destinos dada la paulatina y constante aparición de nuevos competidores, creándose un escenario de competencia cada vez más difícil ante el que resulta complicado ofrecer elementos diferenciadores, más aún si no se dispone de una estrategia competitiva clara que permita una solvente capacidad para superar a los competidores. Por tanto, **mantener un alto nivel de competitividad** se ha convertido en un reto cada vez más importante para los destinos turísticos (WTTC,2001).

La revisión de la literatura sobre competitividad muestra que este concepto está **más orientado hacia la gestión estratégica** y es aplicado fundamentalmente en el ámbito de las organizaciones del sector industrial o las naciones, aunque diversos autores como Riddle (1986), Richardson (1987) y Gray (1989), han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida aplicar la teoría de la competitividad al sector servicios. Asimismo, si bien las investigaciones sobre competitividad en el sector servicios aún son menores, la competitividad de destinos últimamente está recibiendo más atención por parte de la literatura turística.

Crouch y Ritchie (1999) afirman que la competitividad de un destino depende de su **habilidad para maximizar sus características**. Según estos autores, para asegurar la competitividad de un destino a largo plazo este tiene que disponer tanto de ventajas comparativas como de ventajas competitivas. Las ventajas competitivas ya no son sólo naturales sino cada vez más hechas por el hombre, impulsadas por la ciencia, la tecnología de la información y la innovación. De esta forma, un destino no sólo debe basarse en los recursos para determinar su participación en el mercado turístico, sino en cómo estos recursos son gestionados e integrados con diversas competencias y habilidades para crear ventajas competitivas.

Fayos Solá (1991) también afirma que la competitividad de los destinos turísticos debe afrontarse a través de las **ventajas competitivas**, lo que permite asegurar que los destinos no sólo compitan a través de recursos únicos heredados o precios, sino incorporando otros elementos como la calidad de los servicios, la hospitalidad, la imagen, el respeto al medio ambiente, el desarrollo social de la población residente, la gestión responsable, la innovación o el aprendizaje continuo, entre otros factores que pasan a ser esenciales .

Un destino competitivo debe garantizar que es capaz de responder a las necesidades, deseos y expectativas de la demanda mejor que los competidores, aportando ventajas sustanciales que refuercen su competitividad en el mercado (Pérez Gómez, 1996).

En este marco, distintos autores (Pearce, 1997; Faulkner et al ,1999; Johnson y Scholes, 1999), indican que la gestión y evaluación de la competitividad de destinos se constituye en un aspecto estratégico que debe abordarse desde un **marco holístico e integral**, dado que no es probable que un sólo factor explique la competitividad global sino que es más probable que sea una serie enlazada de ellos.

En función de este nuevo paradigma, la competitividad se entiende como un fenómeno **complejo, dinámico, multidimensional, difícil de medir** y que no puede ser observable directamente, por lo que la competitividad turística puede ser considerada como una variable latente, dado que no es observable de forma directa sino que debe ser evaluada a partir de indicadores.

La perspectiva integral sopesa e incorpora estratégicamente todas las facetas de una organización, destino turístico en este caso, hasta su interacción con el entorno. Es



un enfoque hacia la gestión estratégica que ha sido desarrollado en los últimos años (Nonaka, 1991; Pemberton y Stonehouse, 2000; Campbell et al, 2003). Este enfoque sostiene que las organizaciones deben aprender a reunir información y evaluar sus negocios, desde sus actividades, recursos, capacidades, clientes, competidores y procesos internos hasta el entorno. La información debe ser analizada para desarrollar **nuevos conocimientos estratégicos** que actúen como la base de nuevas competencias principales y estrategias que proporcionen mayor competitividad y un mejor posicionamiento (Campbell et al, 2003). Desde este punto de vista la evaluación de un destino turístico, también debe hacerse desde una perspectiva integral, sopesando e incorporando estratégicamente aquellos factores que hacen a la competitividad incluyendo la interacción con el entorno.

Ahora bien, para que el enfoque holístico e integral sea eficaz y operativo, materializado a través de herramientas o modelos de control estratégico, debe basarse en la identificación e integración de **Factores Críticos de Éxito** (FCE). Según Rockart (1979), los FCE son aquellas áreas, aspectos, variables, de resultados limitados que son esencialmente críticos para conseguir una visión y metas globales y que, cuando se sustentan y usan de manera correcta, tendrán un impacto significativo sobre el crecimiento sostenible y la competitividad. Con frecuencia se tiende a considerar que los factores que inciden en la competitividad son innumerables, dedicándose esfuerzos ingentes en su consideración, aunque en realidad sólo unos pocos son realmente esenciales. Esto provoca que los modelos con muchos factores, desde un punto de vista estadístico, acaban saturados siendo inviable o difícil su manejo. En definitiva, la identificación e integración de factores críticos aporta información relevante que facilita y permite optimizar la dirección y gestión.

Desde esta perspectiva y, siguiendo a diversos autores sobre estrategia como Hofer y Schendel, (1978), Gluck et al (1980), Pollalis y Grant (1994), este trabajo apoya la hipótesis que consiste en considerar que la identificación e integración de FCE es un aspecto clave que posibilita a un destino: a) valorar el entorno externo; b) valorar la situación interna; c) evaluar la competitividad; d) identificar las estrategias más apropiadas. Estos elementos son piedras angulares en un proceso de desarrollo estratégico.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los **modelos conceptuales de competitividad de destinos** más reconocidos en la literatura se encuentran los desarrollados por Crouch y Ritchie (2000) y Dwyer (2001). Sin embargo, aunque ambos modelos se consideran completos en términos de incluir los aspectos importantes que tienen un impacto sobre la competitividad de un destino, no identifican relaciones estratégicas entre los factores críticos o esenciales definidos y cómo éstos pueden ser integrados para lograr un crecimiento sostenible y ventajas competitivas. Además, y tal vez este sea el mayor handicap, según afirman Ritchie y Crouch (2003), estos modelos manifiestan una clara dificultad a la hora de ser contrastados empíricamente dada la enorme complejidad que supone su aplicación. Por esta razón se estima de interés desarrollar un marco o modelo que permita evaluar competitividad de destinos de forma integral evitando esa debilidad a partir de la conformación de una herramienta que se soporta en el concepto de FCE y en principios conceptuales y estructurales del *Balanced Scorecard (BSC)* o **Cuadro de Mandos Integral**.

Tampoco, hasta hace escaso tiempo, la investigación académica había prestado suficiente atención al estudio de la competitividad de destinos desde una perspectiva holística e integral, prevaleciendo claramente los trabajos referidos a aspectos específicos o particulares que influyen en la competitividad de un destino pero de forma parcial, como el caso de la imagen o la calidad, o dirigidos a subactividades concretas como es el caso más destacado de la competitividad aplicada a la hotelería (Buhalis, 2000; Enrigh y Newton, 2004).

Por otra parte, si bien últimamente se han hecho algunas aportaciones en la literatura turística, el estudio de la competitividad se aborda casi exclusivamente desde el campo de la **dirección estratégica** estando orientado fundamentalmente a **empresas, organizaciones o regiones**, por lo que se considera oportuno conformar un marco teórico conceptual que integre con más fuerza a los destinos turísticos en este campo. Para ello se combina la revisión de la literatura contemporánea en turismo, particularmente vinculada a la competitividad de destinos, y literatura temática vinculada al campo de la dirección y gestión estratégica, *management*, FCE y modelos de integración de factores. Se pretende con ello integrar conocimiento teórico que pueda ser de utilidad para futuras investigaciones así como dar un soporte teórico sólido al modelo que se propone en este trabajo.

Basado en este marco, el presente trabajo desarrolla un modelo holístico genérico de amplio espectro basado en la identificación e integración de FCE que permite **suministrar información relevante –crítica- para evaluar la competitividad de destinos**. Para ello, se analizan aspectos vinculados a destinos turísticos, competitividad, desarrollos conceptuales e instrumentos propios del campo de la dirección estratégica y el management y aspectos vinculados a FCE y modelos de integración llegándose finalmente a plantear un marco inspirado en los principios conceptuales y estructurales de un *BSC*, adaptado, como modelo que permite una visión holística e identificar e integrar factores críticos considerados clave para la competitividad de Destinos.

### **PROPOSITO DEL ESTUDIO, OBJETIVOS E HIPOTESIS**

Teniendo en cuenta el marco expuesto, el propósito del estudio es desarrollar, dentro de un marco de gestión estratégica y a partir de un análisis teórico que ofrezca un sólido fundamento conceptual, un **modelo holístico integral**, estandarizado y de marcada flexibilidad adaptativa para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE que contribuya a la identificación y desarrollo de ventajas competitivas.

Expuesto el propósito, surgen, de forma previa a la investigación, un conjunto de dudas al cuestionarse si la investigación que se desea iniciar es original, si se ha abordado con anterioridad el mismo problema y, en caso afirmativo, qué y cómo se ha hecho, además de los interrogantes propios de cómo abordar el trabajo en si mismo y que **cuestiones o preguntas de investigación** debe afrontar. Algunas de estas dudas se formulan a través de las siguientes proposiciones:

- ¿Como puede evaluarse la competitividad de destinos turísticos dentro de un marco de gestión estratégico?
- ¿Cuáles son las características que definen un sistema-destino turístico?
- ¿Qué refiere la literatura contemporánea sobre la competitividad en términos generales y sobre competitividad de destinos en particular?
- ¿Es posible conformar un marco o modelo holístico genérico de amplio espectro, independientemente de las adaptaciones específicas que puedan incorporarse para su aplicación a casos concretos, que integre los principales

aspectos que forman parte de la competitividad de destinos y suministre información crítica o relevante para el control y evaluación de la competitividad de un destino?

- ¿Pueden aplicarse o adaptarse desarrollos, conceptos e instrumentos usados habitualmente en el campo de la dirección estratégica y el *management*, diseñados fundamentalmente para su aplicación en la gestión y control de organizaciones productivas individuales, predominantemente del sector industrial, para la conformación de un marco o modelo para evaluar la competitividad aplicable a destinos turísticos?
- Dado que en la competitividad de destinos, en tanto fenómeno multidimensional y complejo, intervienen una serie de factores, aspectos, áreas y ámbitos que la explican, ¿constituyen la perspectiva holística y la integración una base idónea para el control y evaluación estratégica de la competitividad ?
- ¿Qué base conceptual puede aplicarse para desarrollar un modelo de integración que permita una evaluación integral de la competitividad de un destino?
- ¿Es la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito, dado su impacto condicionante en el éxito o fracaso competitivo, la base fundamental para la conformación de un modelo integrado que posibilite el suministro de información relevante o crítica para evaluar la competitividad de destinos?. ¿Cuáles son las características, naturaleza y alcance de los Factores Críticos de Éxito?
- ¿Pueden servir los principios conceptuales y estructurales que propone el *Balanced Scorecard*, mediante adaptación específica, para la conformación de un modelo integrado dirigido a evaluar la competitividad de destinos turísticos?
- Dado que la competitividad de destinos es una variable latente ¿Qué FCE e Indicadores Clave asociados pueden tener mayor impacto e incidencia crítica sobre la competitividad de destinos? ¿Cómo pueden identificarse y definirse? ¿Qué fuentes pueden usarse? ¿Cómo validarlos?

- ¿Es posible realizar un mapa estratégico causa-efecto que permita correlacionar FCE de competitividad a efectos de facilitar la toma de decisiones más adecuadas dentro de un marco de gestión estratégica de destinos turísticos?
- ¿Qué estructura puede adoptar o cómo puede representarse el marco o modelo para evaluar la competitividad de destinos bajo una perspectiva holística e integral basada en FCE?

Resolver los interrogantes planteados supone el desarrollo de un proceso lógico y sistemático de investigación que permita ofrecer una cierta solución en su esclarecimiento así como para alcanzar los objetivos que se plantean.

Específicamente, los **objetivos** que se pretenden alcanzar son:

**Objetivo general:**

- ❑ Formular y desarrollar un Modelo holístico, integral, genérico, de amplio espectro, basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito que constituya un sistema de información crítico o esencial para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos dentro de una perspectiva de gestión y control estratégico.

**Objetivos parciales:**

- ❑ Conformer un marco teórico conceptual que dé soporte a un modelo para evaluar la competitividad de destinos, a partir de la integración y combinación de fundamentos y conceptos de campos de conocimiento vinculados a destinos turísticos, competitividad, dirección estratégica, *management*, FCE e integración de factores.
- ❑ Conformer una herramienta de control estratégico basada en los principios conceptuales y estructurales básicos de un *BSC* susceptible de adaptación a casos particulares, singulares o específicos.

## **Hipótesis**

Las hipótesis de trabajo que se plantean para satisfacer los objetivos expuestos, son:

### **HIPOTESIS 1: La competitividad es un constructo multidimensional**

Se considera que el concepto de competitividad es complejo y multidimensional ya que no es probable que un solo factor, aspecto, área o variable la explique por sí mismo, sino que es más probable que sea una serie diversa de ellos.

### **HIPOTESIS 2: La evaluación operativa de la competitividad de destinos turísticos puede hacerse aplicando el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE).**

Teniendo en cuenta que el concepto de competitividad implica la participación de numerosas variables y factores, para evaluar la competitividad de forma operativa y eficiente debe hacerse bajo el soporte del concepto de FCE. El fundamento de la formulación de esta Hipótesis se basa en el planteamiento que ya hizo Daniel (1961) en el campo de la dirección estratégica sobre la necesidad de depurar los elementos que no estuviesen directamente relacionados con el éxito de una organización para poder conformar verdaderos sistemas de información estratégicos manejables y operativos que ayudasen a los directivos en la dirección y gestión de las organizaciones. Esta inquietud nació en Daniel ante la demanda de directivos de empresas que manifestaban el problema de contar con infinidad de informes y datos pero que, sin embargo, pocos eran esenciales o reunían información útil y necesaria para dirigir y gestionar eficientemente una organización.

**HOPOTESIS 3: La identificación e integración de los FCE componentes de un modelo genérico que permita evaluar competitividad de destinos turísticos puede hacerse con una metodología teórico- empírica.**

El aspecto clave en la formulación de un modelo o herramienta de información diseñada bajo el concepto de FCE es la identificación de los Factores estimados críticos, teniendo en cuenta dos aspectos subyacentes: a) se tiende a considerar importantes un cúmulo de factores como los responsables del éxito o fracaso competitivo, por tanto, la dificultad está en identificar los críticos o esenciales y b) la necesidad de contar con perfiles cualificados capaces de hacer esa identificación, lo que conlleva la necesidad de que conozcan las características y particularidades que engloba un destino turístico. Es decir, cómo y quienes identifican los FCE.

**Hipótesis 4: La evaluación de la competitividad de destinos puede realizarse desde una perspectiva holística e integral.**

Dada la multidimensionalidad conformada por diversos factores, que conlleva el concepto de competitividad, es inherente su evaluación desde una perspectiva holística que incorpore todas las facetas que puedan incidir en la competitividad, asumiendo la importancia del todo sobre la suma de las partes. Este acercamiento integral es un enfoque hacia la gestión estratégica que viene desarrollándose en los últimos años por diversos autores (Nonaka, 1991; Pemberton y Stonehouse, 2000; Campbell et al., 2003) entendiéndose que también puede aplicarse a destinos turísticos dado que estos conforman un sistema de variables, tangibles e intangibles, donde se interrelacionan aspectos físicos, territoriales, económicos, sociales, de dirección y gestión, humanos, de recursos, entre otros (Hall, 2000) lo que hace necesaria la perspectiva integral.

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo se divide en dos partes además de la correspondiente a la Introducción en la que se refleja el marco referencial global, la justificación del trabajo, el propósito, los objetivos, las hipótesis y la descripción de la propia estructura del trabajo.

### **PARTE I: Marco Teórico**

Está conformada por cuatro Capítulos y en ella se desarrolla el marco teórico conceptual sobre el que se fundamenta la investigación.

En el **Capítulo 1** se hace una revisión de las principales características de los destinos turísticos, explorando aspectos vinculados a diferentes definiciones sobre destinos, clasificación, funciones, gestión, el destino como un sistema y, sobre todo, **que se entiende por destino turístico en este trabajo**. En la segunda mitad de este Capítulo se aborda el análisis de la competitividad como concepto general y la competitividad de destinos en particular, haciéndose especial hincapié en el análisis de las ventajas comparativas y competitivas y en la revisión de distintos modelos conceptuales de la **competitividad de destinos** para finalizar con un apartado dedicado a indicadores de la competitividad de destinos.

El **Capítulo 2** ofrece una revisión sobre el concepto, perspectiva, naturaleza y alcance de los **Factores Críticos de Éxito** (FCE), explorando fuentes, competencias y aspectos críticos en su identificación y gestión.

El **Capítulo 3** se destina al análisis teórico sobre fuentes para la identificación de FCE en destinos turísticos, realizándose un análisis teórico en el que se abordan las dos fuentes básicas a considerar para **identificar factores críticos** como son: a) el entorno (internacional, nacional y sectorial) y b) la valoración interna (del propio destino). El primer elemento contempla la evaluación competitiva internacional que consiste en un análisis de factores y recursos internacionales, de mercado internacional, de los competidores y de los factores de éxito internacionales. El segundo componente evalúa la dirección y gestión estratégica, los recursos y competencias y el posicionamiento del destino.

El **Capítulo 4** cierra la PARTE I y se centra en establecer cómo una vez identificados los FCE de un destino turístico se pueden integrar estratégicamente bajo una perspectiva integral. En la primera parte del Capítulo se hace un análisis sobre los



principios más destacados que subrayan la integración de FCE mientras que en la segunda se evalúan dos **modelos teóricos de integración**, ampliamente reconocidos en la literatura contemporánea, como son: 1) la Cadena de Valor de Porter y 2) el **Balanced Scorecard** (BSC) de Kaplan y Norton. Ambos modelos son analizados y evaluada su idoneidad para la integración de FCE de cara a su aplicación, adaptación mediante, a un destino turístico. Para ello se ensaya un marco de trabajo sobre cada uno de ellos adaptando su aplicación a un destino turístico.

## **PARTE II: Aspectos Metodológicos**

Conformada por los Capítulos 5, 6 ,7 y 8, se formula y desarrolla el Modelo inicial, se lo somete a validación empírica y se contrastan las Hipótesis para finalizar con las Conclusiones derivadas del estudio.

En el **Capítulo 5** se formula y desarrolla, según el marco teórico conceptual de la Parte I, el **Modelo integrado para la evaluación de la competitividad de destinos**. En primer término se hace una introducción que detalla desde donde se parte para su formulación, describiendo aspectos básicos que adoptará el Modelo así como un avance gráfico de su estructura. En la segunda parte del Capítulo se aborda ya la propia construcción del Modelo, comenzando por la definición de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración con su correspondiente justificación, para determinar luego los Factores Críticos e Indicadores Claves asociados a ellos, conformándose así su estructura global. El Capítulo concluye con la representación gráfica global del Modelo integrado previa a su validación empírica.

El **Capítulo 6** plantea la **metodología y el diseño de la investigación empírica** utilizada para validar el Modelo inicial y para contrastar las hipótesis, describiéndose el método utilizado y las características técnicas del proceso.

En el **Capítulo 7** el Modelo inicial propuesto es sometido a una revisión crítica para su validación final por parte de un conjunto de expertos en turismo, gestión estratégica y *management* utilizándose para ello la **metodología DELPHI**. En este Capítulo se presentan los **resultados de la investigación empírica** y la definición **final** del Modelo así como la contrastación de las Hipótesis planteadas al inicio de la investigación. En la última parte del Capítulo se plasma la representación gráfica final del Modelo una vez validado.

El **Capítulo 8** cierra el trabajo presentando las conclusiones más relevantes obtenidas de la investigación realizada. Se exponen también sugerencias sobre posibles líneas de investigación futuras que se puedan derivar de este trabajo.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos conteniendo la relación de participantes en la investigación empírica así como los cuestionarios utilizados en las diferentes rondas desarrolladas durante el estudio DELPHI.

**PARTE I:**  
**MARCO TEORICO**

# **CAPITULO 1**

## **DESTINOS TURÍSTICOS Y COMPETITIVIDAD**

---

## 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE DESTINO TURÍSTICO. CARACTERÍSTICAS

Desde una perspectiva muy estricta, un destino turístico se identifica con una localidad (Scaramuzzi, 1993), un núcleo turístico, una zona turística, un Municipio, una región o cualquier espacio geográfico (Sancho, 1998).

La literatura muestra diferentes definiciones sobre destino turístico. Un repaso, por orden cronológico, de algunas de ellas permite conformar un panorama sobre las **diferentes definiciones** planteadas por distintos autores.

- Gee et al (1989:95) sostienen que “los destinos son zonas específicas que los viajeros eligen para visitar y donde pasan un período importante de tiempo”.
- Mathieson y Wall`s (1992:12) afirman que “un área de destino es un lugar que tiene características que son conocidas por un número suficiente de potenciales visitantes para considerarla como una identidad, atrayendo a viajeros, independientemente de las atracciones de otras localizaciones”.
- Jenkins y Tosun, (1996:519) argumentan que “los destinos turísticos se identifican como áreas con características diferentes, naturales o creadas por el hombre, que atraen a visitantes o turistas no locales”.
- Morant et al (1996:140) conciben al destino turístico como “una combinación de elementos interdependientes (recursos, infraestructuras generales, transporte,...) que producen la satisfacción del turista”.
- Vera (1997) define el destino turístico desde una perspectiva territorial, como el receptor de flujos turísticos una vez el territorio y el medio ambiente con atractivos singulares son calificados de recursos turísticos, teniendo en cuenta que la producción turística se realiza en el territorio, convirtiéndose en un producto susceptible por si mismo de generar atracción sobre una demanda de consumo turístico.
- Kim (1998) indica que un destino turístico puede ser observado como un producto excepcionalmente complejo de la industria turística que comprende, entre otros factores, el clima de un área, la infraestructura y superestructura, los servicios y los atributos naturales y culturales afirmando que, a pesar de tal complejidad es, no obstante, un producto.

- Para Camisón (1998b) un destino turístico es una agrupación multiactividad de diversas organizaciones, asociadas sobre un soporte espacial claramente diferenciado de cuyo particular aprovechamiento surgen ventajas competitivas para comercializar un producto turístico integrado.
- Monfort Mir (1999:108) define un destino turístico como un “espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias que acaban moldeando un ente o un lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de la satisfacción del ocio a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos”.
- Bigné, Font y Andreu (2000) consideran un destino turístico como un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales que justifican su consideración como entidad y atraen viajes.
- Buhalis (2000) define destino turístico como una región geográfica entendida como una única entidad por parte del visitante y que, además, dispone de un marco político y legislativo para la planificación turística y su marketing.
- Para Sancho *et al* (2001:48) un destino turístico “es un producto de base territorial, susceptible de englobar otros productos, que necesariamente debe estar comercializado en los mercados turísticos a través de operadores y que ha de llevar aparejada una marca identificadora”.
- Valls (2004, 18:19) define el destino turístico de país, de región, de estado, de ciudad o de lugar como “un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo turistas mediante productos estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles, dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”.
- Ejarque (2005: 27:28) señala que “el destino turístico está constituido por un conjunto de elementos, por una suma de atractivos naturales o artísticos y de servicios”. Añade que “el destino turístico es un conjunto de recursos que

generan una capacidad de atracción suficiente para inducir al viajero a realizar los esfuerzos necesarios para desplazarse hasta él y que funcionará siempre y cuando responda adecuadamente a los deseos del mercado”.

Este autor avanza un poco más y propone una definición de destino turístico desde una perspectiva más práctica y pragmática que teórica, planteando que **un destino es un territorio que con una marca, un precio y un sitio en el mercado**, mantiene durante gran parte del año un flujo de visitantes y de turistas lo suficientemente numeroso como para convertir a la actividad turística en una de las bases esenciales de su economía.

Es evidente que la literatura ofrece diversas definiciones de destino turístico, revelando la mayoría de ellas que, básicamente, **un destino turístico es una zona geográfica que contiene un desarrollo y un conjunto único de atracciones que satisfacen y atraen a un número suficiente de visitantes.**

El aspecto espacial tiene una destacada relevancia en la conceptualización de destino turístico toda vez que cualquier producto turístico se fundamenta en un lugar geográfico que desempeña el papel de su continente (una playa, un museo) agrupándose en torno a estos elementos el resto de facetas o conjugación de elementos (tangibles e intangibles) que acaban definiendo el destino turístico.

### **1.1.1 Componentes de un destino**

Buhalis (2000:98), resume los componentes claves de un destino en su marco de trabajo de las “seis aes” (“*Six As*” en inglés) siendo:

- **Atracciones** (*Attractions*): las existentes en el destino, desde los recursos naturales, hasta los artificiales, hechas por el hombre, pasando por el patrimonio, hasta los construidos con un propósito como puede ser la celebración de eventos especiales.
- **Accesibilidad** (*Accessibility*): se refiere a la red de transportes que posibilite y facilite la llegada de la demanda turística al destino. Incluye rutas, terminales **aéreas y portuarias entre otras.**

- **Comodidades** (*Amenities*): estructura de servicios que comprende alojamientos, oferta de restauración, tiendas y otros servicios turísticos y comerciales.
- **Paquetes disponibles** (*Available packages*): se refiere a las facilidades de reserva y compra por parte del turista desde su mercado de origen (presencia en los sistemas y canales de comercialización, inclusión en los sistemas de reservas)
- **Actividades** (*Activities*): integra todas las actividades complementarias disponibles en el destino. Aquello que los turistas pueden hacer o disfrutar durante su visita.
- **Servicios auxiliares** (*Auxillary services*): todos aquellos servicios que el turista desea o utiliza y que a simple vista no parecen importantes pero que evidentemente otorgan valor a un destino turístico (bancos, telecomunicaciones, correos, hospitales, entre otros).

Según esta concepción, resulta evidente que **los recursos, las infraestructuras y los servicios son elementos irrenunciables para la existencia de un destino.**

Ejarque (2005:43) sostiene que un destino turístico es ante todo un sistema complejo que está formado por **cuatro elementos fundamentales**:

- La economía local: generada por las propias empresas, el mercado de trabajo y la actividad productiva del destino.
- La sociedad, la gente y los residentes que viven en el destino.
- La naturaleza del destino y los recursos turísticos: comprende no sólo los atractivos turísticos únicos sino también el medio ambiente construido que debe ser equilibrado, estar conservado y ordenado.
- La notoriedad y la calidad del destino.

### 1.1.2 Tipología de destinos

En cuanto a la tipología de los destinos turísticos, Tamma (2000) plantea una clasificación desde la perspectiva de la organización y funcionamiento de los destinos estableciendo **tres modelos diferentes**:



- El **modelo *one-to-one*** (modelo de fragmentación): se caracteriza por una espontaneidad total, no existe colaboración entre los operadores del turismo con la administración del destino. La forma de acceso de los visitantes es por iniciativa propia y deben autogestionar los servicios turísticos. El destino no existe como propuesta comercial y organizada en el mercado. Son desarrollos espontáneos a partir de los que se puede lograr un crecimiento pero no una mayor competitividad. Se trata de un tipo de destino-producto en un estado inicial de desarrollo.
- El **modelo de destino de paquete** (modelo de dependencia): es el modelo típico de los destinos masificados de sol y playa donde se suele dar una elevada dependencia de los Tour Operadores (T.O.). En este caso, las actividades y servicios que recibe el turista recaen completamente en la gestión del T.O. No hay relación usuario–empresas turísticas en el destino. Las relaciones comerciales se establecen entre el operador local y el T.O. El destino se convierte en un sistema controlado. Se produce una fuerte rigidez entre el paquete contratado con respecto de la adaptabilidad del producto y al margen de elección que el turista/cliente quiere obtener.
- El **modelo de destino tipo network** (modelo de red, integrado, de integración o de sistema): se define como una red de servicios, de empresas y propuestas entrelazados y conectados entre sí. De esta forma se promueve una identidad precisa y se genera una fuerte capacidad competitiva por parte del destino.

Ejarque (2005) plantea diversas clasificaciones de destinos turísticos en función de diversos criterios (véase el Cuadro 1). Valls (2004) hace una agrupación de diez tipos de destinos –algunos coincidentes con la clasificación anterior- que obedecen también a criterios precisos y determinantes (véase el Cuadro 2).

**Cuadro 1: Clasificaciones de Destinos Turísticos**

EN FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS DESTINOS	EN FUNCIÓN DE LA FORMA Y CAPACIDAD DE PRESENTARSE AL PÚBLICO	EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA DEL TURISTA	EN FUNCIÓN DE LA ACTIVIDAD PREDOMINANTE QUE REALIZA EL TURISTA EN EL DESTINO
<p>- <b>Modelo <i>One to One</i></b> (modelo de fragmentación): no hay cooperación entre los operadores del destino. El turista se autogestiona. La forma de acceso es por iniciativa de los visitantes. Se puede lograr crecimiento pero no una mayor competitividad.</p> <p>- <b>Modelo de paquete</b> (modelo de dependencia): fuerte dependencia de los Tour Operadores (T.O.). Las actividades y servicios que recibe el turista recaen completamente en la gestión del T.O. Las relaciones comerciales se establecen entre el operador local y el T.O. El destino se convierte en un sistema controlado.</p> <p>- <b>Modelo <i>network</i></b> (modelo integrado): se define como una red de servicios, de empresas y propuestas entrelazados y conectados entre sí. De esta forma se promueve una identidad precisa y se genera una fuerte capacidad competitiva por parte del destino.</p>	<p>- <b>Tipo <i>destino-contenedor</i></b>: destinos que se caracterizan por la existencia de elementos de atracción turística muy importantes (naturales o culturales). Presentan el problema que suelen llevar a la falta de iniciativas y de acciones para incrementar el atractivo dado que la demanda “va sola”, no hacen falta estímulos. La demanda se crea sola (por ejemplo Venecia, Florencia).</p> <p>- <b>Tipo <i>destino-producto</i></b>: destinos que constituyen por sí mismos un producto turístico. Garantizan al visitante una serie de prestaciones y atractivos. Sin embargo no se constituyen en oferta porque el turista no tiene la posibilidad de conocer el precio con anterioridad. Ofrecen al turista una amplia gama de actividades, diversión y ocio que lo convierten en un turista activo y no sólo observador. Se identifican con destinos masivos de sol y playa fundamentalmente.</p>	<p>- <b>Destino único</b>: cuando constituyen la única meta del viaje. Suelen ofrecer una oferta muy amplia</p> <p>- <b>Destino de base</b>: el turista lo elige por el interés que suscita como punto de partida y, a partir de él, se desplaza para efectuar otras visitas y excursiones.</p> <p>- <b>Destino como parte integrante de un circuito</b>: destinos temporales desde los que se parte para visitar otros lugares. La estancia en ellos es breve pero pueden atraer un número elevado de turistas.</p> <p>- <b>Destinos integrados en recorridos temáticos</b>: son destinos con características culturales o históricas en común que constituyen el auténtico incentivo del viaje. Son por ejemplo ciudades y pueblos que integran el Camino de Santiago o la ruta de los castillos del Loira en Francia.</p>	<p>- <b>Destino de negocios</b>: propio de los movimientos de ejecutivos y personas de negocios.</p> <p>- <b>Destino vacacional</b>: suelen tener como elemento de atracción la cultura, compras, gastronomía y espectáculos.</p> <p>- <b>Destino de sol y playa</b>: turismo de sol playa y mar. Ofrecen movimiento, actividad y emociones a los turistas. Vacaciones activas.</p> <p>- <b>Destinos de montaña, tradicionalmente invernal</b>: actualmente promueven, además del esquí, otras topologías de deportes y actividades.</p> <p>- <b>Destinos rurales: pequeñas localidades</b>. Ofrecen tranquilidad, bienestar y contacto con el entorno rural.</p> <p>- <b>Destinos únicos y ecológicos</b>: naturaleza y paisajes únicos no contaminados.</p> <p>- <b>Destinos exóticos o exclusivos</b>: poco frecuentes, <i>resorts</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ejarque (2005)

**Cuadro 2: Tipología de Destinos Turísticos**

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
- Especialización del territorio	Contempla los siguientes grupos: pueblo pequeño de costa; agroturismo; núcleo comarcal; turismo de nieve; caza y pesca; turismo de salud; turismo cultural; media y gran ciudad; ciudad de costa.
- Procedencia del turista	Local, regional, nacional e internacional.
- Motivación genérica del turista	Naturaleza de playa, de interior; patrimonio y cultura; deporte; descanso; salud y cuidado del cuerpo; relaciones; negocios; eventos; formación e información; descubrimiento y aventura.
- Uso que se hace del territorio	Destino único (meta del viaje); destino de base (punto de partida para excursiones y visitas); destino parte de un circuito ; destino de recorrido tematizado (forma parte de una unidad temática particular).
- Exigibilidad de aplicación del Plan	Indicativa, obligatoria, parcial u obligatoria total.
- Grado de especialización	a) Monoproducto: corresponde a destinos claramente especializados a algo en concreto (por ejemplo Lourdes en torno a la Virgen); b) Multiproducto: corresponde a destinos que disponen de varios productos turísticos complementarios (por ejemplo Barcelona como centro cultural, de negocios, ciudad olímpica y universitaria).
- Fase del ciclo de vida	Emergente, desarrollado, expansivo, maduro o en declive.
- Implantación de la actividad turística en el conjunto de la economía	Muy baja(- 4% PIB); baja (4-6%); media (6-8%); elevada (8-10%); alta (10-12%); muy alta (+ 12%)
- Nivel de desarrollo organizativo de los entes de coordinadores	Estadío base; estadío medio; estadío superior.
- Grado de concentración de la oferta, de la demanda y de la distribución	Monopolística; oligopolística; fragmentada

Fuente: Elaboración propia a partir de Valls (2004)

### 1.1.3 Funciones de los destinos

Según Valls (2004) las funciones que representan los destinos están relacionadas con cuatro **objetivos**:

- **Calidad de vida de sus ciudadanos:** los destinos configuran estructuras urbanísticas, sociales, culturales, en forma de red, posibilitando una mejor calidad de vida de la población residente, es decir, de los ciudadanos del territorio. Se refiere a aspectos como la habitabilidad y funciones básicas, al intercambio relacional, la promoción de la actividad económica, al desarrollo cultural, deportivo y de ocio y recreación.
- **Competitividad internacional:** competir a escala internacional en todos los aspectos posibles atrayendo a la demanda turística para que disfrute de la oferta del destino. Se relaciona con la exportación, la capacidad de atraer capitales, atraer turistas y visitantes.
- **Desarrollo económico superior:** posibilitar un mayor nivel de desarrollo económico al que se llegaría mediante la combinación de otros factores de producción derivados de una rentabilidad económica superior para los negocios y para las Administraciones Públicas implicadas, de modo que sus inversiones en turismo sean económicamente rentables y produzcan una rentabilidad social (aspectos que se concretan en mayores oportunidades de empleo, infraestructuras adecuadas o sostenibilidad medioambiental entre otros).
- **Satisfacción:** se refiere a que la población local y los turistas obtengan la satisfacción buscada. Las funciones anteriores sólo se alcanzan si el destino se convierte en un espacio para vivir experiencias y obtener la satisfacción de residentes y visitantes

### 1.1.4 El destino como un sistema: el sistema-destino turístico

Laws (1995) define el sistema-destino como un **grupo de agentes unidos** por relaciones con reglas específicas donde la acción de cada parte influye en la de otros, de manera que los objetivos comunes tienen que definirse y alcanzarse de un modo coordinado. Laws subraya que, por tanto, una oferta individual, un hotel por ejemplo,

influye, con mayor o menor peso, en el contexto general de la misma forma que el contexto determina el producto.

Según Ejarque (2005) un sistema-destino turístico que funcione está formado por un **amplio conjunto de componentes y participantes** que constituyen la oferta completa. Este conjunto comprende tanto los recursos naturales, los servicios directamente utilizados por los turistas –alojamiento, gastronomía, transportes-, los indirectamente ligados al turismo –bancos, gasolineras, servicios de mantenimiento, las actividades económicas-, como la propia identidad cultural e histórica, la población residente, los operadores y organizaciones responsables de la dirección y gestión del destino. Todo ello conforma el **sistema-destino turístico**.

De esta forma, se puede afirmar que el sistema-destino turístico está conformado por varios componentes, tratándose de una serie de elementos, agentes y recursos que directa o indirectamente colaboran entre sí, muchas veces sin ser conscientes de tal situación. La colaboración es la consecuencia del hecho de que los miembros del sistema se ven motivados e incentivados por la demanda que usa las atracciones, los servicios y las infraestructuras del destino.

Para Inskeep (1991) los elementos integrantes del **sistema turístico** son:

- **Atracciones y actividades turísticas:** comprenden las características ambientales, los recursos naturales, culturales, monumentos o eventos que constituyen el motivo por el que los turistas visitan un destino.
- **Oferta de alojamiento:** considera todas las modalidades de alojamiento.
- **Otros servicios:** se incluyen todos los servicios y estructuras complementarias necesarias para la presencia de los turistas (restaurantes, bares, bancos, asistencia médica, farmacias, información turística, servicios de seguridad, comercios, supermercados, entre otros).
- **Transportes:** incluye las infraestructuras que garantizan el acceso al destino, ya sean externas o internas, y las vinculadas específicamente al transporte (aeropuertos, puertos, autopistas).
- **Otras infraestructuras:** considera todas aquellas infraestructuras necesarias para el desarrollo del destino y para que los turistas puedan recibir el servicio

deseado, al mismo tiempo que son utilizadas por la población residente en el destino (electricidad, agua, recogida de basura, telecomunicaciones).

- **Instituciones:** comprende las instituciones y entes administrativos de un destino necesarios para el desarrollo y gestión del turismo. Incluye aspectos como planificación, formación de recursos humanos, promoción, regulación normativa hasta las estructuras organizativas públicas.

Algunos autores como Cooke (1982), Garrod y Fyall (1988), Hunter *et al* (1995), sostienen que a esta agrupación de componentes hay que añadir uno más, ciertamente clave, dentro del sistema-destino como es la comunidad local, los residentes, los habitantes, la población local o la comunidad receptora, según se prefiera denominar si se entienden como sinónimos. Hunter *et al* (1995) afirma que el objetivo final del desarrollo turístico en un destino debe ser el **bienestar y la calidad de vida de la comunidad** que acoge dicho desarrollo. Cooke (1982) afirma que cuando los residentes perciben que la actividad turística contribuye a mejorar su calidad de vida, en su concepción más amplia, tenderán a tener un mayor grado de tolerancia hacia los visitantes, realizándose una interacción más satisfactoria entre ambas partes dando una imagen positiva del lugar.

Según Ejarque (2005, 348:349) un sistema-destino puede ser:

- **Sistema-destino difuso:** cuando los productos y los atractivos turísticos no están integrados entre sí porque no existe coordinación ni colaboración entre los productores de los servicios. Constituyen áreas que desarrollan una oferta no organizada a nivel territorial. La principal consecuencia es que el destino no logra tener una personalidad clara en el mercado.
- **Sistema-destino dependiente:** la integración, creación de productos y valorización está en manos de operadores externos al destino o bien de touroperadores (T.O.). En este caso, el organismo de gestión turística no puede desarrollar efectivamente su función pues carece de autonomía y autoridad sobre gran parte del producto y no puede crear u ofrecer un valor añadido propio. Esta situación es frecuente en destinos maduros y de turismo masivo.

- **Sistema-destino integrado:** constituye el modelo más eficaz para un entorno competitivo. No asume las características de los modelos anteriores. En este sistema los responsables de la dirección y gestión turística junto con todo el sistema y sus operadores además de la población residente tiene una perspectiva holística y de integración y pueden aportar valor al destino. Curiosamente es un modelo poco difundido y suele darse en destinos que se han visto obligados a combatir una decadencia provocada por el descenso de la demanda.

Para el propósito de este estudio, se considera destino turístico un área geográfica específica o unidad territorial que tenga vocación de planificación estratégica y disponga de cierta capacidad administrativa para desarrollarla, que ofrezca un conjunto de atracciones, productos y servicios que son consumidos bajo el nombre de marca del destino y que se comercializa como un sistema integrado donde tienen cabida una multiplicidad de actores. Es decir, se adopta el concepto de destino como un **sistema:** el **sistema-destino turístico** conformado por el conjunto que incorpora tanto los recursos naturales y culturales, que a menudo son la base misma de la existencia del destino, los servicios directamente utilizados por los turistas –alojamiento, gastronomía, transportes, los indirectamente ligados al turismo –bancos, gasolineras, servicios de mantenimiento, otras actividades económicas-, hasta la población residente, los operadores y organizaciones responsables de la dirección y gestión del destino, sosteniéndose, además, como premisa básica que la capacidad de configurarse como un **sistema integrado** constituye en sí mismo uno de los elementos de competitividad del destino.

### 1.1.5 La gestión de un destino

Valls (2004) sostiene que el **éxito de la gestión de un destino** depende de la capacidad que tengan los agentes del destino para desempeñar sus distintos roles y para establecer entre todos un modelo de desarrollo turístico para el destino y su aplicación a lo largo del tiempo. Los agentes implicados son: los turistas, el sector económico y social turístico, las Administraciones Públicas y la sociedad en general.

Según Ritchie y Crouch (2003) la **excelencia de un destino** viene determinada por dos tipos de ventajas: las comparativas y las competitivas. Las primeras hacen referencia a la cantidad, calidad y autenticidad de los atractivos y recursos existentes

puestos en valor, en comparación con otras ofertas del mercado. Las segundas son el resultado de la efectiva estructuración de los recursos y de la adecuada coordinación y cooperación de los agentes del destino. En este sentido, un destino turístico es un sistema que requiere una oferta diferenciada y la coordinación entre los agentes (Tamma, 2000).

Dentro de este contexto, los responsables de la gestión turística tienen la tarea básica de aglutinar a los diferentes integrantes del sistema turístico en función del conocimiento que se tiene del territorio en el que se opera. Este aglutinamiento debe conducir a la integración de la oferta. Ese papel de liderazgo de un destino suele asumirlo la Administración Pública en los distintos niveles territoriales que operan de forma directa a través de los respectivos organismos administrativos o mediante entes creados con este fin donde destacan los denominados **Organismos de Gestión Turística**.

La misión de un Organismo de Gestión Turística, internacionalmente conocido como *Destination Management Organization (DMO)*, consiste básicamente en ofrecer servicios diversificados tanto al turista como a los operadores y actores del sistema incluyendo a la propia comunidad local. Las tareas del *DMO* dependerán del margen de competencias que tenga asignadas, estando generalmente orientadas a cuestiones de marketing, desarrollo de productos, comercialización, información turística o programación. Son las **Administraciones Públicas de mayor rango** y su voluntad política, las que suelen asumir, según corresponda, las competencias en planificación estratégica de los destinos. Según Ejarque (2005), los *DMO* tienen que ir conquistando su espacio natural e ir ganando autoridad como interlocutores del sistema turístico de un destino.

Es frecuente que un destino turístico carezca de un liderazgo claro y sólido. El sistema turístico en los destinos está constituido por un conglomerado de empresas y actores que desarrollan su actividad económica y turística dentro del territorio con escasa coordinación y colaboración colectiva. Se suele adolecer de un líder con visión estratégica y con capacidad de organizar el destino en su conjunto, papel que, justamente, es el que deben asumir los *DMO* de un destino, con responsabilidades de planificación y marketing pero dentro de una actividad más amplia de dirección estratégica con funciones operativas y normativas si la Administración Pública (bien sea Regional, Provincial o Municipal) delega en ellos tales competencias. El **Organismo de**



**gestión turística** tiene también que realizar el control estratégico y facilitar todo tipo de información a quien suministra los recursos para decidir las políticas que aseguren el desarrollo futuro de todo el sistema-destino. También debe asumir la responsabilidad de garantizar la competitividad del destino dentro de un desarrollo sostenible y rentable (Ejarque, 2005).

Howie (2003) sostiene que la gestión de los destinos turísticos debe responder a la realidad de que **el destino es mucho más que la suma de sus partes** y contribuir positivamente a la sinergia que puede emerger cuando los componentes funcionan conjuntamente como un todo armónico. Esta afirmación indica que la gestión y estudio de un destino implica un proceso complejo dado que un solo conjunto de factores no explica la sinergia de la dinámica turística de un destino.

## 1.2 COMPETITIVIDAD

El estudio de la competitividad conlleva dificultades de orden conceptual y metodológico (Monfort Mir, 1999). El concepto de competitividad es complejo debido a los diversos factores que la determinan y las múltiples implicancias sociales y humanas que conlleva. Sánchez y Fajardo (2004) argumentan que, si bien se acepta que el significado literal de competitividad es capacidad para competir, el mismo concepto tiene una fuerte carga de subjetividad y un marcado un carácter multidimensional.

La literatura muestra varios enfoques al definir, entender y medir la competitividad. Las perspectivas en varias disciplinas revelan que **la competitividad es un concepto multifacético**. Los economistas suelen poner énfasis sobre el precio y las características económicas específicas del país. Los autores de estrategia y de gestión se centran en las características específicas de las empresas mientras que el enfoque de los sociólogos y teóricos políticos se centran en las características culturales y políticas, además de sociales, que subrayan la noción de competitividad. Cada grupo sugiere diferentes indicadores para explicar las medidas de la competitividad (Dwyer 2001).

Las definiciones ofrecidas en la literatura proporcionan connotaciones micro y macro para el término de competitividad (Dwyer 2001). Desde una **macro perspectiva**, la competitividad es una preocupación nacional o regional y sus objetivos son mejorar los ingresos de los ciudadanos. Este es un concepto muy amplio que incluye las

variables económicas, culturales y sociales que afectan al rendimiento de una nación en mercados internacionales (Dwyer, 2001; Yoon 2002).

Desde una **perspectiva microeconómica** se entiende como un aspecto organizativo: comportamientos específicos de una organización determinan la competitividad. Para ser competitiva, cualquier organización debe proporcionar productos y servicios por los que los clientes estén dispuestos a pagar un precio justo. A largo plazo este sistema de libre empresa se mide por la habilidad de la organización para mantenerse en el mundo de los negocios y proteger las inversiones de la organización, además de ganar dinero con estas inversiones y asegurar los trabajos que de ella dependan en el futuro (Porter, 1980; Dwyer 2001).

Desde el punto de vista macroeconómico, siguiendo la definición dada por el *World Economic Forum* (1994), competitividad es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo.

Entre las diversas definiciones de competitividad, desde una óptica macroeconómica, se encuentran (Sánchez y Fajardo, 2004:3):

- “Capacidad de un país para crear, producir, distribuir y/o servir productos en mercados internacionales obteniendo beneficios crecientes sobre sus recursos” (Scott y Lodge, 1985).
- “Una economía competitiva es aquella que exporta bienes y servicios con beneficios a precios del mercado mundial” (*The Economist*, 1994).
- “La competitividad es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos” (Newall, 1992).
- “Capacidad que tiene un bloque, país, sector, empresa para producir bienes o servicios capaces de competir (vender) con éxito en un mercado en competencia directa con otros competidores” (Diccionario de Economía y Empresa, 1996).

- “La competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida” (Comisión Europea, 2003).
- “Capacidad o habilidad de un sujeto o colectivo económico (empresa, sector, país,...) de explotar los efectos económicos que dependen de él en mejores condiciones que sus rivales” (Diccionario LID, 2003).
- “La competitividad es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que conforman la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que genere más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus gentes” (International Institute for Management Development, 2003).
- “Oponerse entre sí por la misma cosa o la superioridad en algo” (Diccionario de uso del español, 2007).

Como ya se ha avanzado, desde la perspectiva microeconómica, la competitividad se concibe como un aspecto eminentemente empresarial, relacionándose con su comportamiento en el mercado en que opera. Según Porter (1990), la competitividad de toda una nación tiene su origen en un nivel macroeconómico: la competitividad de una nación es la suma de la competitividad de sus empresas individualmente consideradas. El **modelo de Porter**, conocido en la literatura económica con el nombre de “Diamante dinámico”, considera **cuatro grandes factores** que pueden facilitar o impedir las ventajas competitivas de las empresas que operan en una nación determinada que son: las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, las industrias complementarias y las estructuras (y estrategias) empresariales.

Además de estos cuatro factores, Porter considera también **dos variables externas adicionales**: los acontecimientos imprevistos (catástrofes medioambientales, atentados terroristas, boicots o embargos políticos) y las influencias de los gobiernos (adopción de políticas económicas, restricciones legales). Si bien este modelo está diseñado, en principio, para analizar la competitividad entre naciones, es aplicable también a niveles inferiores de regiones, provincias o ciudades.

En este marco, se puede afirmar que el concepto de competitividad se puede aplicar a un amplísimo rango de unidades de análisis, desde una nación, hasta un producto o servicio determinado, pasando por una región, un municipio, un sector económico, una corporación empresarial, una empresa individual o un destino turístico como en este caso, significando que implica un proceso por el cual se rivaliza, utilizando los factores propios, para aumentar beneficios o ampliar mercados a costa de los beneficios de otros que operan en el mismo ámbito o mercado..

### 1.2.1 Competitividad de destinos turísticos

Aunque el concepto de competitividad se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, han sido varios los autores que han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida **aplicar la teoría de la competitividad al sector servicios** (Riddle, 1986; Richardson, 1987; Gray, 1989).

Sin bien las investigaciones sobre competitividad en el sector servicios aún son menores -a pesar de que puede ser tan importante, e incluso más, que la competitividad industrial, como demuestran, entre otros, Porter (1990), Newall (1992) y Krugman (1994), en los últimos años, la competitividad de destinos va adquiriendo más importancia en la literatura turística.

Hasta hace poco tiempo, la investigación académica había prestado poca atención al estudio de la competitividad de los destinos desde una perspectiva holística o integral, prevaleciendo los trabajos referidos a aspectos más específicos o particulares que influyen en la competitividad como es el caso de la imagen, los impactos del turismo, la calidad, o sobre segmentos particulares como el estudio de la competitividad aplicada a la hotelería (Buhalis, 2000; Enrigh y Newton, 2004). En este contexto, está aumentando **el reconocimiento de la evaluación de la competitividad de destinos turísticos** como herramienta clave para el posicionamiento y análisis de marketing de destinos (Pearce, 1997; Faulker *et al*, 1999).

En el ámbito de la investigación turística se encuentran algunas **definiciones** de competitividad de destinos turísticos:

- “Capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassen, 2000).

- “Capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre ellos en un modelo económico y social” (Ritchie y Crouch, 2000).
- “Habilidad/capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y competir mejorando a través del tiempo” (d’Hautesserre, 2000).
- “Competir efectiva y rentablemente en el mercado” (Goeldner y Ritchie, 2003).

El turismo es de fácil comercialización internacional: los oferentes del producto pueden competir en el mercado en un ambiente totalmente liberalizado (Crouch y Ritchie, 1999). Por ello, se afirma que la industria del turismo internacional se está volviendo cada vez más competitiva y sólo los mejores destinos podrán prosperar : los destinos tienen que adoptar **una actitud más activa y disponer de una estrategia competitiva** que se fundamente en la búsqueda de una posición favorable en el mercado. (Buhalis, 2000).

Mangion *et al* (2005) sostienen que la diferenciación del producto que se ofrece en un destino respecto a otro es la clave para la competitividad y el futuro de los destinos. Esta **diferenciación** se puede conseguir a través de: 1) ofrecer más (cantidad) y mejores (calidad) servicios y prestaciones que los demás competidores y/o 2): ofreciendo servicios y características únicas (entorno natural, construido, historia, tradiciones).

Crouch y Ritchie (1999) afirman que la competitividad de un destino depende de su habilidad para maximizar sus características. Según estos autores, para asegurar la competitividad de un destino en el largo plazo, tiene que disponer de ventajas comparativas y competitivas.

Para Pearce (1997:139) “es absolutamente necesario hacer un seguimiento de la competitividad a través de técnicas de evaluación y métodos que pueden analizar y comparar sistemáticamente los distintos atributos de los destinos competidores dentro de un contexto de planificación. Una evaluación y comparación sistemática tal de los componentes principales de un destino respecto a los de los competidores que pueda

proporcionar una mejor apreciación de las ventajas competitivas entre tales destinos competidores”.

Los trabajos más desarrollados y reconocidos a nivel conceptual llevados a cabo por investigadores del turismo sobre competitividad turística integral son los elaborados por Crouch y Ritchie (1993,1999,2000). Estos autores argumentan que, en términos absolutos, el **destino más competitivo es el que tiene mayor éxito**, esto es, el que aporta mayor bienestar para sus residentes de manera sostenible, añadiendo que la competitividad es ilusoria sin sostenibilidad (Crouch y Ritchie, 2000).

El **modelo sistemático de competitividad de un destino** propuesto por Crouch y Ritchie (1999) señala que es necesario investigar y entender las relaciones entre los determinantes de la competitividad, sugiriendo que se realice un análisis sistemático de las ventajas competitivas y comparativas que contribuyen a la competitividad del destino. Según estos autores, el modelo nacional de competitividad y los cuatro determinantes propuesto por Porter (1990) puede usarse como fuente básica para explicar los determinantes de la competitividad de un destino (Crouch y Ritchie, 1999).

Crouch y Ritchie (1999) desarrollaron un marco de trabajo de competitividad que resume las distintas perspectivas sobre el tema (véase el Cuadro 3). El Cuadro resume y contrasta los niveles de competencia, compañías y productos, industrias nacionales y economías nacionales en términos de los principales elementos de competencia definidos por los autores, esto es, la estructura, el territorio, los interesados u operadores y las herramientas.

**Cuadro 3: Elementos y niveles de la competencia**

Elementos de competencia	Nivel de competencia		
	Compañías y productos	Industrias nacionales	Economía nacional
La estructura	Competidores de la industria Sustitutos para entradas potenciales, Abastecedores, Compradores.	Condiciones de los factores Condiciones de la demanda Industrias de apoyo relacionadas Estrategia de empresas, estructura, rivalidad, suerte Gobierno.	Ciencia y tecnología Recursos humanos Gobierno Gestión Infraestructura Finanzas Internacionalización Fortaleza economía domestica
El territorio	Mercado objetivo.	Recursos Mercados globales	Trabajo Inversiones extranjeras Comercio
Los implicados (participantes o interesados)	Cuota de mercado, Rentabilidad Supervivencia.	Políticas públicas favorables Respeto Crecimiento, fortaleza industrial y prosperidad Dominio internacional	Prosperidad económica Calidad de vida
Las herramientas	Bienes y servicios Estrategias corporativas Investigación de mercado Análisis de los competidores	Grupos de presión política Asociaciones industriales Alianzas estratégicas Autoridades de marketing Políticas industriales Carteles Promociones conjuntas.	Acuerdos de libre comercio y políticas de comercio internacional Innovación y capacidad emprendedora Educación y formación Mejora de la productividad Inversión Política económica Cultura nacional

Fuente: Adaptado de Crouch y Ritchie (1999:141)

Crouch y Ritchie (1999) introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva en el análisis de los destinos turísticos. El debate sobre la competitividad en la literatura general ha tenido la tendencia de recalcar las ventajas competitivas resultantes de las actividades de valor añadido por empresas y organizaciones, mientras que le quita énfasis a las ventajas comparativas como fuente de competitividad internacional (Dwyer, 2001). Para un destino turístico las **ventajas comparativas** están relacionadas a recursos heredados como el clima, el paisaje, la flora y la fauna o un legado histórico cultural, mientras que las **ventajas competitivas** lo están con la habilidad o capacidad del destino para usar estos recursos a largo plazo

teniendo en cuenta diversos factores como la gestión de calidad, las habilidades de los trabajadores, los niveles del servicio o las políticas públicas (Crouch y Ritchie, 1999).

### 1.2.2 La ventaja comparativa

Según Crouch y Ritchie (1999) la ventaja comparativa hace referencia a los **factores** de los que está dotado el destino turístico, incluyendo tanto los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. Crouch y Ritchie (1999) y Hill (1999) coinciden en agrupar estos factores en **cinco grandes categorías**: 1) recursos humanos; 2) recursos físicos; 3) recursos de conocimientos; 4) recursos de capital; 5) infraestructuras. Crouch y Ritchie (1999) consideran que en un contexto turístico parece apropiado añadir los recursos históricos y culturales como estrategia de recursos adicionales y expandir la categoría de infraestructura para incluir la superestructura turística. Hay que tener presente que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar la ventaja comparativa de un destino turístico.

El concepto de ventaja comparativa es la base de la teoría neoclásica para explicar la competitividad de destinos, sosteniendo que su dotación factorial es la base de su éxito competitivo, de forma que aquellos destinos que dispongan de una mejor dotación de los factores utilizados de forma más intensa en la actividad turística serán los más competitivos. Según Camisón (1996) el análisis de la competitividad abordado desde este enfoque se ha limitado tradicionalmente al estudio de los costes y de los precios relativos, propio de la óptica macroeconómica, analizando los problemas y los hechos desde una perspectiva agregada.

La ventaja comparativa de unos destinos frente a otros viene dada por la posesión de determinados factores productivos abundantes -mano de obra, situación geográfica, clima, riqueza de recursos naturales y culturales-, lo que explica la especialización en determinados sectores productivos en función de la cantidad de recursos que necesiten. Sin embargo, estas ventajas comparativas localizadas en el territorio no tienen la misma importancia para todas las actividades productivas. Al respecto, Porter (1990) sostiene que la teoría de la ventaja comparativa va a tener una mayor importancia a la hora de explicar el éxito de determinados países en aquellos sectores o subsectores que utilizan de forma más intensa factores productivos básicos como recursos naturales, mano de obra poco cualificada, importancia de la situación geográfica, entre otros.



Según Sancho (1998:201-202) las ventajas comparativas “vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y expansión”. Entre estos factores se encuentran, los recursos naturales (playas, montañas, clima), las condiciones socioeconómicas que inicialmente posee el territorio (mano de obra), las políticas macroeconómicas utilizadas para mejorar el sector (la devaluación de la moneda, por ejemplo). En definitiva, se trata de aquellos elementos que condicionan la situación de partida y que han constituido el núcleo del paradigma del desarrollo turístico predominante hasta el momento.

Crouch y Ritchie (2000) argumentan que los recursos naturales de un destino aportan ventajas comparativas en turismo. Este punto de vista es apoyado por otros autores como Grant (1995) y Fabricius (2001).

Para explicar y analizar la competitividad de destinos turísticos basada en ventajas comparativas, hay que añadir que mientras que para la mayor parte de las actividades productivas algunas de estas ventajas –debidas, por ejemplo, a dotaciones naturales como agua, petróleo u otros tipos de materias primas- se agotan sin poder ser renovadas, para un destino turístico las dotaciones factoriales, fundamentalmente los recursos naturales atractores, si son gestionadas de una forma eficiente, no llegarán a agotarse dado que el turista disfruta del paisaje, las playas y “paga” por ello, pero no los consume en contra de lo que suele ocurrir en otros sectores económicos: los turistas no vuelven a casa con ningún elemento físico del país visitado, más que alguna foto o *souvenir* (Ritchie y Crouch, 2000).

Por ello, estos recursos no son agotados a pesar del hecho de que las personas han pagado para usarlos, siendo los **recursos naturales**, por tanto, una **fuerza importante de ventajas comparativas para los destinos turísticos**. Todas estas características específicas del sector turístico añaden valor a este tipo de factores - ventajas comparativas - y, más aún, a la forma en que estos se gestionen.

Por otra parte, se sostiene que en el desarrollo de la actividad turística “el espacio es soporte y, a la vez, recurso” (Vera, 1997:61) para la elaboración del producto turístico. Según Figuerola (1995), en el marco de la actividad turística, posiblemente más que en otros sectores económicos, la **dependencia del espacio** es muy superior, ya que la razón de ser del hecho turístico, en un determinado lugar, es la

existencia de un atractivo o causa específica, lo que provoca que los turistas se decidan por visitar determinados destinos.

O Barroso y Flores (2006:13) indican que “la importancia que tiene la ventaja comparativa para explicar el desarrollo de destinos turísticos en ciertos territorios se pone de manifiesto cuando se observa la desigual distribución a lo largo de toda la geografía mundial, pues en vez de distribuirse de forma más o menos homogénea a lo largo de la misma, los destinos se concentran en determinadas zonas y regiones”.

Según Vera (1997) los **factores** identificados por Ritchie y Crouch (2003) que constituyen ventajas comparativas (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, recursos de capital, infraestructuras y superestructura, recursos culturales e históricos y tamaño de la economía del destino) se pueden agrupar en **tres grandes categorías**:

- **Factores espaciales:** hacen referencia a la distancia física existente entre los núcleos emisores y receptores. No obstante, esta distancia física se entiende en términos distancia/tiempo y distancia/coste, pues su valor relativo y, por tanto, su importancia, va cambiando en función de las posibilidades técnicas de la realización de los viajes y de su coste monetario. Por tanto, uno de los aspectos más importantes en la localización de las actividades turísticas es el grado de accesibilidad del lugar donde éstas se sitúan. Esta circunstancia determina lo que se conoce como **renta de situación**. Además, existe otra serie de distancias como la cultural, política e idiomática. Sin embargo, debido a las mejoras tecnológicas en los medios de transporte y de los accesos e infraestructuras, que hacen disminuir las distancias tanto en términos de coste como de tiempo, este tipo de renta de situación o ventaja comparativa van perdiendo importancia a la hora de explicar el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos.
- **Factores ambientales:** estos factores hacen referencia a las condiciones o atributos que tanto cuantitativa como cualitativamente conforman el espacio geográfico. Estos atributos pueden clasificarse en dos grupos: 1) los naturales (clima, flora, fauna, abundancia de agua) y 2) los culturales (patrimonio y costumbres heredadas de nuestros antepasados). Estos recursos del territorio, tanto naturales como culturales, se convierten en **factores de desarrollo de destinos turísticos** en el momento en que les adjudica una

valoración pues, a partir de este momento, son susceptibles de aprovechamiento económico, conformándose como activos fijos de los propios territorios. No obstante, tanto la modificación de los componentes naturales como la recreación artificial de los factores naturales y culturales son aspectos a valorar por cuanto suponen un desplazamiento, una deslocalización de la ubicación de los recursos naturales y una relativización de este hecho como factor de localización, tal como ocurre con los recursos culturales (Vera, 1997:69). Según estas afirmaciones, tal y como ocurre para los factores espaciales, las ventajas comparativas comienzan a perder, en parte, poder explicativo en el desarrollo y, sobre todo, en la competitividad de los destinos turísticos.

- **Factores dinámicos:** en este grupo se encuentran aquellos elementos que pueden cambiar con el tiempo más fácilmente que los anteriores. Entre ellos destacan: la estructura receptiva, las infraestructuras, la mano de obra, el papel institucional y la política monetaria. Siguiendo a Vera (1997), **la localización turística está determinada por el factor económico**, entendido como el conjunto de diversas circunstancias de naturaleza económica que han intervenido e intervienen en los procesos de desarrollo del turismo y que también influyen en sus pautas espaciales. Hay también que añadir “la política monetaria, la influencia del valor de las monedas y la sucesión de situaciones económicas coyunturales (inflación, crisis cíclicas), entre otras” (Vera, 1997:70).

En resumen, si bien las ventajas comparativas son importantes para el desarrollo y competitividad de un destino, la mayor parte de este tipo de ventajas tienden a ir perdiendo importancia a la hora de explicar la competitividad y el éxito, sobre todo a largo plazo, de los destinos y de las empresas que operan en ellos. Camisón y Monfort (1998:6) sostienen que “cuando un destino turístico comienza a entrar en la fase de madurez de su ciclo de vida requerirá acciones positivas encaminadas a rejuvenecer el destino, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad”.

De esta forma, ante la progresiva pérdida de poder explicativo de la teoría de la ventaja comparativa para analizar la competitividad de los destinos turísticos, sobre todo

de aquellos destinos maduros, en la década de los ochenta del siglo XX, surge y cobra fuerza el concepto de **ventaja competitiva**.

### 1.2.3 La ventaja competitiva

Se relaciona con la **habilidad o capacidad** de un destino para utilizar sus recursos de manera efectiva a medio y largo plazo (Hamel y Prahalad, 1994; Thompson, 1997; Crouch y Ritchie, 1999).

Un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos pero que los emplee de forma más eficiente. Así, un destino turístico que implique a sus habitantes con la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política de marketing adecuada y la aplique correctamente, probablemente llegará a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado **el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social**.

Ritchie y Crouch (2003) afirman que, mientras que la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio, las ventajas competitivas se relacionan con la **habilidad** de los destinos turísticos para **usar eficientemente** esos recursos y añadirle **valor** a lo largo del tiempo pasando, por tanto, de un concepto de competitividad de carácter estático a otro de carácter dinámico en el que lo más importante ya no son las dotaciones factoriales existentes en un determinado destino turístico sino la **habilidad que tenga para añadir valor y obtener rentabilidad** a sus recursos.

El continuo crecimiento de nuevos destinos turísticos, a tasas superiores a las experimentadas por la demanda turística, pone en peligro la competitividad de los destinos turísticos maduros, basada históricamente en la simple explotación de sus ventajas comparativas, dado que las rentas de localización que puede obtener un destino turístico pueden ser también ofrecidas por destinos turísticos competidores que gocen de condiciones similares (Monfort, 1999).

Este autor sostiene que “establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural condena a la desaparición de esas ventajas comparativas cuando otros espacios inicien su andadura apoyándose en idéntica articulación de los

elementos proporcionados por la simple ubicación física de su propuesta turística” (Monfort, 1999:72). Por tanto, la competencia fundamentada en la mera explotación de la ventaja comparativa inicial, que va a determinar, en gran medida, el nacimiento y primeros desarrollos de los destinos turísticos ante la nueva realidad competitiva, no va a poder ser sostenible en el tiempo. Por ello, deben existir **procesos de aprendizaje y mejora continua** que, apoyados en la ventaja comparativa, permitan el mejor aprovechamiento posible de esa dotación factorial inicial, de tal forma que permita pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas.

Estas ideas son recogidas también por la Organización Mundial del Turismo al afirmar que la posición competitiva del conjunto turístico se basa en sus ventajas competitivas y no tanto en las ventajas comparativas, como nos hacían creer las teorías tradicionales, aunque algunas ventajas comparativas pueden convertirse, si se actúa con inteligencia, en ventajas competitivas (WTO, 1999).

Según Sancho (1998) el concepto de ventaja competitiva se relaciona con aquellos elementos incorporados que aportan valor añadido a los destinos turísticos y, más concretamente, a los turistas, mediante actuaciones como la mejora en la formación y el conocimiento turístico, la mejora en las fuentes estadísticas de información, el esfuerzo permanente en introducir innovaciones en la producción de servicios o en la comercialización entre otros aspectos.

Aunque no hay una fórmula que pueda garantizar plenamente las ventajas competitivas de manera sostenible, Campbell *et al* (2003:156) identifican algunos **comportamientos** que permiten que el éxito sea más factible, como:

- Ampliar los límites del destino de manera constante.
- Mejorar continuamente el producto, las atracciones, los servicios y los procesos de gestión del destino.
- Actuar de manera distinta a los competidores, encontrar aquellos factores críticos de éxito para el destino que lo hagan único y mejor que los competidores: diferenciarse.
- Promover la orientación hacia el cliente, buscando hacer el destino más atractivo para el cliente para intentar satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Crear competencias basadas en el conocimiento y las habilidades distintivas.

- Desarrollar estrategias consistentes y claras que sean entendidas por todos los operadores en el mundo del turismo.
- Analizar y hacer un seguimiento continuo de los factores del entorno: cambios nacionales e internacionales potenciales y sus implicaciones para el destino.

Todas estas actuaciones pretenden mejorar la competitividad de los destinos turísticos entendiendo el análisis competitivo como un análisis dinámico basado en un enfoque estratégico frente al análisis estático y a corto plazo.

O Barroso y Flores (2006) sostienen que el paso del antiguo paradigma de competencia estática fundamentada en la ventaja comparativa al nuevo paradigma de competencia dinámica basada en la ventaja competitiva, implica el **reconocimiento de un cambio e intensificación en la competencia del sector**. Este nuevo paradigma busca la rentabilidad de los destinos turísticos a largo plazo, rompiendo, por tanto, con la idea de maximización de los beneficios a corto plazo que no tiene en cuenta los impactos negativos que la actividad turística puede provocar en los destinos pudiendo ello poner en peligro su sostenibilidad. Se pasa así de aplicar un enfoque económico neoclásico a realizar un análisis competitivo de los destinos turísticos bajo un enfoque estratégico en que el análisis de los costes no lo es todo y el largo plazo ocupa un lugar importante en su concepción.

Por tanto, el concepto de competitividad ha ido evolucionando desde un enfoque tradicional, asociado a la consecución de unos buenos resultados comerciales como consecuencia de una buena dotación de recursos -ventaja comparativa-, hacia un enfoque estratégico fundamentado en la ventaja competitiva asociado a la capacidad de añadir valor a esos recursos.

#### **1.2.4 Modelos para evaluar competitividad de destinos turísticos**

Si bien existen varios modelos o aportaciones conceptuales para evaluar la competitividad de destinos de forma integral, aún se considera que son pocos los trabajos desarrollados sobre este aspecto y, sobre todo, difíciles de implementar muchas de las veces.

Es a partir de los años noventa del siglo XX cuando aparece el primer modelo de competitividad de destinos diseñado por Ritchie y Crouch (1993) que han ido desarrollando y mejorando con el transcurso del tiempo.

La aplicación de modelos para evaluar la competitividad de destinos turísticos es algo que se considera nuevo, utilizándose en muchos casos modelos genéricos aplicados en el área del *management* o en el ámbito de las políticas nacionales o regionales, siendo el caso más representativo la adaptación del esquema del Diamante de Porter. En este apartado se comentan algunos modelos genéricos y específicos utilizados para medir la competitividad de destinos, analizándose con mayor profundidad los modelos o propuestas más reconocidas, por su aporte conceptual y nivel de desarrollo, orientados específicamente a la competitividad de destinos turísticos como son los modelos de Crouch y Ritchie (1993-2000) y el modelo integrado de Dwyer (2001).

#### **A) Modelos genéricos (susceptibles de adaptación a destinos turísticos)**

##### **Modelo de Porter (1990)**

La **teoría de la competitividad estructural** intenta explicar la capacidad competitiva de las empresas. Porter es el máximo exponente de esta teoría, siendo quien desarrolla el conocido Diamante de la Competitividad. El modelo de Porter ha sido ampliamente citado en la literatura constituyendo un referente reconocido.

El modelo de las **cinco fuerzas competitivas** de Porter identifica los recursos básicos de competencia de una compañía por producto. Las cinco fuerzas - competidores industriales, sustitutos, potenciales entradas, proveedores y compradores- están dentro del área del micro entorno competitivo de la compañía. El conocido ***Diamante Nacional*** de Porter (1990) trata la competencia en términos de determinantes de ventajas nacionales en industrias concretas o en segmentos industriales. Mientras que el modelo de las cinco fuerzas puede ser aplicado al nivel de una organización en la industria turística, el **modelo del Diamante Nacional** sugiere una estructura fundamental de competencia entre las industrias turísticas nacionales, esto es, la nación como destino turístico. Los cuatro puntos que constituyen las piedras angulares de las ventajas competitivas de los países son: las condiciones de los factores, las industrias de apoyo relacionadas, las condiciones de la demanda y la estrategia industrial, estructura y rivalidad.

Según algunos autores (Grant, 1995; Crouch y Ritchie, 1999) el Diamante de Porter es el mejor modelo para evaluar las ventajas competitivas a nivel nacional, pudiéndose aplicar, a través de adaptaciones a destinos turísticos. Sin embargo, otros

autores (Díaz Perez *et al*, 2006) afirman que este enfoque sólo ha servido para un estadio inicial del tratamiento de la competitividad en el sector turístico.

### **Modelo de Spendolini (1992)**

Modelo basado en el *benchmarking*. El *benchmarking*, o **comparación con el mejor**, es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa, o destino turístico en su caso, sea más rentable que otra/o, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de la propia compañía o destino.

Según Spendolini (1992) el *benchmarking* es un proceso continuo y sistemático para la evaluación de productos, servicios y procesos de empresas reconocidas como las mejores en su clase, con el propósito de introducir mejoras. El *benchmarking* se entiende como un proceso de investigación y de búsqueda basado en la evaluación y en la comparación que permitirá generar información para una mejor toma de decisiones. La evaluación y comparación incluye cualquier aspecto de las actividades de una organización, no sólo de los productos o servicios terminados, sino también de los procesos por medio de los que son generados. Es decir, se pueden investigar el *cómo* al igual que el *qué*. Lo importante es comparar y evaluar con relación a quien sea excelente, óptimo o líder (destino, empresa), es decir con los mejores. A pesar de las ventajas que parece ofrecer este modelo, no se han encontrado aplicaciones reconocidas ni citas en la literatura sobre su aplicación a destinos turísticos.

### **Modelo de Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996)**

Este modelo se desarrolla a finales de la década de los noventa del siglo XX, concretamente en 1996, y se utiliza fundamentalmente para el análisis de economías nacionales y regionales, destacando su utilización, sobre todo, en países en vías de desarrollo.

Sus autores proponen un análisis de la competitividad en **cuatro niveles**:

- **Nivel Meta de la competitividad:** hace referencia a los aspectos culturales vinculados al desarrollo, como los valores, la tradición o las estructuras sociales. La integración social es indispensable así como la existencia de consenso respecto al modelo de desarrollo a seguir.



- **Nivel Macro de la competitividad:** condiciona la eficiencia de las empresas. Requiere de estabilidad macroeconómica, punto de partida del modelo.
- **Nivel Meso de la competitividad:** corresponde al análisis del entorno empresarial donde las instituciones públicas y privadas promueven la innovación y facilitan las condiciones para su transferencia
- **Nivel Micro de la competitividad:** se analiza el grado de eficiencia, flexibilidad y capacidad innovadora de las empresas.

El carácter sistemático de este modelo requiere del **análisis de las influencias recíprocas entre cada uno de los niveles**. Un contexto macroeconómico estable crea condiciones favorables para la competitividad de las empresas, pero esto requiere también de un entorno innovador que facilite la difusión del conocimiento y la formación de redes. Este objetivo no puede alcanzarse si no existe confianza entre los actores y mecanismos de concentración. A nivel meta, la organización exclusiva en *lobbies* o la falta de cultura emprendedora también dificulta el proceso de creación de ventajas competitivas.

El modelo de competitividad sistemática asigna un papel más relevante a las políticas públicas tanto en el nivel macro como en el nivel meso. El análisis del nivel meta otorga un marco conceptual para incorporar variables culturales en el análisis

## **B) Modelos específicos para medir/evaluar la competitividad de destinos turísticos**

### **Modelo de Chon y Mayer (1995)**

Estos autores adaptaron el modelo genérico de Porter a la industria del turismo. Desarrollaron un modelo de competitividad en turismo que incluye cinco dimensiones: atractivo, administración (dirección), organización, información y eficiencia (citado en Faulker *et al.* 1999). Los autores incorporan en su modelo aspectos específicos del turismo como la intangibilidad del producto turístico y la renovabilidad de los recursos turísticos. Se basaron en este modelo para medir la competitividad del sur de Australia, aunque utilizaron solamente una de las dimensiones de este modelo.

### **Modelo de Pearce (1997)**

Este modelo introduce la herramienta denominada **Análisis de Competitividad de Destino** (ACD) para medir la competitividad de destinos turísticos. El ACD se define como “la media de la comparación sistemática de diversos atributos de destinos competidores dentro del contexto de planificación” (Pearce, 1997:16). “La evaluación sistemática y comparativa de los elementos claves (atributos) entre los competidores puede proporcionar una base más objetiva para la evaluación de las fortalezas y debilidades del destino y proporcionar una mejor apreciación de su ventaja competitiva contribuyendo al desarrollo de unas políticas más efectivas” (Pearce, 1997:17).

El Análisis de Competitividad de Destino compara destinos sobre la base de elemento por elemento. Se argumenta que es el mejor enfoque para identificar aspectos de competitividad específicos de los destinos.

### **El Modelo de Hassen (2000)**

Este autor aporta un modelo que examina las relaciones entre los *stakeholders* involucrados en la creación e integración de productos con valor añadido para mantener recursos mientras mantienen su posición en el mercado con relación a otros competidores. Hassen critica el modelo tradicional de competitividad (refiriéndose al modelo de las cinco fuerzas de Porter) como condición de limitar el análisis al contexto turístico. Argumenta que los **indicadores** que la mayoría de modelos de competitividad incluyen son **necesarios pero no suficientes** para medir la competitividad de un destino turístico debido a la diversa naturaleza de la industria del turismo. Según este autor, “la multiplicidad de industrias involucradas en crear y mantener destinos requieren el desarrollo de un modelo de competitividad que examine la extensión de la cooperación necesaria para el futuro de la competitividad” (Hassen, 2000:239).

Hassen recomienda convertir las ventajas comparativas (atributos basados en recursos) hacia ventajas competitivas respondiendo a los cambios y naturaleza de la demanda turística. Su modelo para el análisis del mercado competitivo, se enfoca hacia ventajas competitivas, orientación a la demanda, estructura de la industria y compromiso con el medioambiente (entorno). Enfatiza en cómo el turismo es sensible y dependiente de los recursos de calidad y subraya la necesidad de proteger la base de los recursos. Sugiere que el equilibrio del crecimiento, el compromiso medioambiental y

una asociación entre los mayores *stakeholders* son necesarios para mantener la competitividad del destino.

### **Observatorio de Competitividad Turística del *World Travel and Tourism Council***

El **Monitor de Competitividad Turística**, elaborado por Gooroochurn y Sugiyarto (2005), es uno de los intentos más recientes para la medición de la competitividad de la industria turística en los países del mundo. El observatorio de competitividad turística, parte de la base de datos que realiza anualmente el *World Travel and Tourism Council (WTTC)* -institución que tiene como objetivo incrementar la concienciación de la sociedad mundial sobre el impacto económico global que en los tiempos actuales tiene el sector turístico estando formada exclusivamente por entidades privadas que agrupa a las 100 empresas líderes del sector viajes y turismo a nivel mundial-. Pretende superar uno de los principales *handicaps* que presenta el Modelo de Calgary (Ritchie y Crouch) como es **la falta de datos disponibles en muchos destinos** y, por tanto, la imposibilidad de realizar estudios comparables sobre la competitividad de destinos entre sí.

El Monitor de Competitividad Turística intenta medir la competitividad a partir de los datos que publican anualmente el Banco Mundial y Las Naciones Unidas. El modelo establece **ocho apartados** que recogen 23 componentes y determina el peso que tiene cada uno de esos apartados en el cálculo del índice. El peso asignado a cada factor es: tecnología (0,220); indicador social (0,217); indicador Humano (0,153); precio (0,147); grado de apertura (0,126); infraestructura (0,101); indicador de Turismo (0,033); indicador medioambiental (0,003). A título puramente indicativo, estos ocho apartados y algunos de sus correspondientes indicadores son los siguientes:

- a) **Competitividad en precios:** precios turísticos, precios hoteleros, paridad del poder de compra, impuestos sobre bienes y servicios y precios al consumo ajustados.
  
- b) **Turismo humano:** índice de participación en el turismo internacional, tasa de crecimiento de llegadas de turistas internacionales, exportaciones internacionales de turismo y viajes, consumo turístico internacional, balance turístico internacional y otros nueve indicadores más.

c) **Infraestructuras:** carreteras, acceso a la sanidad, ferrocarriles, índice de infraestructuras y acceso al agua potable.

d) **Medioambiente:** densidad de población, emisiones industriales de CO<sub>2</sub> y ratificación de tratados medioambientales.

e) **Tecnología:** servidores de internet, líneas telefónicas, teléfonos móviles, exportaciones de alta tecnología e índice tecnológico.

f) **Apertura turística:** necesidad de visado, grado de apertura a los flujos turísticos internacionales, apertura al comercio internacional e impuestos sobre el comercio internacional.

g) **Desarrollo social:** índice de desarrollo humano, periódicos diarios, ordenadores personales, acceso a la televisión e índice de criminalidad.

h) **Recursos humanos:** esperanza de vida, tasa de analfabetismo, empleo directo en turismo y viajes, tasa de desempleo, crecimiento poblacional, empleo femenino en el sector servicios y otros 15 indicadores más.

El cálculo del índice se realiza para un total de 200 países y se elabora un *ranking* según el grado de competitividad turística de estas economías. Según el Monitor de Competitividad los países más competitivos en turismo en el año 2005 son: EEUU, Suecia, Noruega, Finlandia y Australia. En los últimos lugares figuran: Burkina Faso, Chad, Benín, Etiopía y Camboya (véase el Cuadro 4).

**Cuadro 4: Ranking de competitividad turística mundial según el WTTC**

RANKING DE COMPETITIVIDAD TURISTICA MUNDIAL (WTTC 2005)	
Los cinco países más competitivos	Los cinco países menos competitivos
- EE.UU.	- Burkina Faso
- Suecia	- Chad
- Noruega	- Benín
- Finlandia	- Etiopía
-Australia	- Camboya

Fuente: Elaboración propia a partir de datos WTTC (2005)

Esta propuesta, si bien permite hacer una comparación entre un gran número de países merced al tipo de variables que utiliza para el cálculo de la competitividad, los resultados del estudio no parecen realistas: excepto EEUU ninguno de los países situados a la cabeza del ranking como los más competitivos desde el punto de vista turístico figuran en la lista de los más visitados del mundo (reciben una escasa proporción del turismo mundial) mientras quedan fuera de esta clasificación países líderes en turismo como Francia, España, Italia, China o el Reino Unido que en conjunto reciben aproximadamente un 33% del número de turistas mundiales. Por lo tanto no se refleja en este modelo el dato de cuota de mercado. Este modelo presenta, además, una serie de **puntos débiles** como: mezcla categorías de destinos (destinos de sol y playa con destinos urbanos o culturales), otorga un peso excesivo a algunos elementos en detrimento de otros (tecnología versus medioambiente, por ejemplo) y no contempla aspectos subjetivos –valoraciones, percepciones, satisfacción–, información ciertamente relevante para la evaluación de competitividad.

### **Índice de competitividad turístico**

El Índice de Competitividad en viajes y Turismo (en inglés *Travel and Tourism Competitiveness Index –TTCI–*) es también un modelo para medir la competitividad de países. Es lo más reciente en este aspecto y fue desarrollado y publicado por primera vez en el año 2007 por el Foro Económico Mundial (FEM, en inglés *WEF*). Cabe destacar que este modelo no ha sido elaborado por un organismo sectorial específico como la Organización Mundial del Turismo o el *World Travel and Tourism Council (WTTC)* aunque estos presten su colaboración, sino por el FEM cuyo interés abarca el conjunto de la economía mundial y cuyos análisis sobre la competitividad de las economías nacionales (*The Global Competitiveness Report, The Global Information Technology Report*) realizados a lo largo de casi tres décadas, gozan de reconocido prestigio.

El informe del *TTCI* de 2007 (correspondiente a resultados ejercicio anterior), cubre 124 países, aumentándose para el 2007 (Informe 2008) a 130 países los evaluados. Este Índice no mide la atraktividad de un país como destino turístico, sino su **capacidad de desarrollar su turismo**, haciendo por tanto más hincapié en las ventajas competitivas.

El informe se construye mediante la acumulación de una amplia información de diferentes fuentes, así como de una encuesta de opinión a líderes económicos que el propio FEM realiza anualmente conjuntamente con institutos de investigación y organizaciones empresariales y al que incorpora una serie de preguntas relativas a la calidad del marketing de destinos y a la prioridad que los gobiernos conceden a su respectivo sector turístico.

El informe anual de resultados que se presenta clasifica a los países seleccionados de acuerdo al Índice de Competitividad en Viajes y Turismo, con una calificación de 1 a 6, la cual refleja el desempeño de cada país para cada subíndice específico. La nota máxima es 6.

El *TTCI* se compuso, en su versión inicial de 2007, de **13 factores o variables**, denominadas **pilares**, ajustados para la medición del ejercicio 2007 (informe 2008) a **14 pilares** incluyendo la redenominación de algunos de ellos (véase el Cuadro 5). Cada pilar está conformado por una serie de sub-índices.

**Cuadro 5: Variables del Índice de Competitividad Turístico del Foro Económico Mundial (Informe 2008)**

PILARES POR SUB-INDICES		
MARCO REGULADOR	AMBIENTE DE NEGOCIOS E INFRAESTRUCTURAS	RECURSOS HUMANOS, CULTURALES Y NATURALES
Políticas y regulaciones	Infraestructura del transporte aéreo	Recursos humanos
Sostenibilidad medioambiental (*)	Infraestructura del transporte terrestre	Afinidad, percepción social del turismo
Seguridad ciudadana	Infraestructura de turismo	Recursos culturales (**)
Salud e higiene	Infraestructura informática y de comunicaciones	Recursos naturales(**)
Prioridad para el sector turismo	Competitividad del precios turísticos	

(\*) En el informe 2007 se denominaba “regulación medioambiental”. Esta redenominación se realizó para el año 2008 con el objeto de capturar mejor la cada vez más reconocida importancia de la sostenibilidad en el desarrollo del turismo.

(\*\*) En el informe 2007 se contemplaban de manera conjunta. En el Informe 2008 se pretende diferenciar la evaluación de aquellos países donde no necesariamente ofrezcan los dos recursos al mismo tiempo y prevé la diferenciación de las fortalezas o debilidades que un país dado pueda tener en cada uno de esos recursos.

Fuente: Adaptado de Blanke y Chiesa, Editors (2008)

La clasificación de los 20 primeros países según el primer informe de 2007 y del 2008 es (véase la Tabla 1):

**Tabla 1: Índice de Competitividad Turístico: clasificación de los 20 primeros países (Informes 2007 y 2008)**

RESULTADOS INFORME 2007		RESULTADOS INFORME 2008	
PAÍSES	INDICE (máximo: 6)	PAÍSES	INDICE (máximo: 6)
1-SUIZA	5,66	1-SUIZA	5,63
2-AUSTRIA	5,54	2-AUSTRIA	5,43
3-ALEMANIA	5,48	3-ALEMANIA	5,41
4-ISLANDIA	5,45	4-AUSTRALIA	5,34
5-EE.UU.	5,43	5-ESPAÑA	5,30
6-HONG KONG	5,33	6-REINO UNIDO	5,28
7-CANADA	5,31	7-EE.UU.	5,28
8-SINGAPUR	5,31	8-SUECIA	5,27
9-LUXEMBURGO	5,31	9-CANADA	5,26
10-REINO UNIDO	5,28	10-FRANCIA	5,23
11-DINAMARCA	5,27	11-ISLANDIA	5,16
12-FRANCIA	5,23	12-FINLANDIA	5,11
13-AUSTRALIA	5,21	13-DINAMARCA	5,10
14-NUEVA ZELANDA	5,2	14-HONG KONG	5,09
15-ESPAÑA	5,18	15-PORTUGAL	5,09
16-FINLANDIA	5,16	16-SINGAPUR	5,06
17-SUECIA	5,13	17-NORUEGA	5,05
18-EMIR. ARABES UNIDOS	5,09	18-PAISES BAJOS	5,01
19-HOLANDA	5,08	19-NUEVA ZELANDA	4,96
20-CHIPRE	5,07	20-LUXEMBURGO	4,95

Fuente: Adaptado de <http://www.weforum.org>

Este Índice parece merecer los mismos comentarios realizados para el Monitor de Competitividad turística del *WTTC* (los países con mayor cuota de mercado no están en la cabeza de la lista, mezcla categorías de destinos), aunque los esfuerzos por incluir aspectos más cualitativos en las variables consideradas y diversificación en el uso de técnicas de recogida de información así como el seguimiento continuo de la evolución de los países en turismo parecen ser más intensos y eficaces, hecho que se ve reflejado en los resultados obtenidos en el segundo Informe.

## La propuesta de Poon (1993)

Poon (1993) parte de una noción de competitividad de los destinos turísticos basada en las características y requerimientos de lo que denomina *nuevo turismo*. Para esta autora los destinos turísticos han de seguir las siguientes estrategias competitivas (en Díaz Pérez *coord.*, 2006:145):

- Poner al entorno en primer lugar.
- Hacer que el turismo sea un sector líder.
- Fortalecer los canales de comercialización en el mercado.
- Construir un sector privado dinámico.

La estrategia competitiva para los destinos y los fundamentos para su evaluación propuesta por Poon se resume en el Cuadro 6.

**Cuadro 6: Estrategias competitivas para los destinos según Poon (1993)**

A) ESTRATEGIA COMPETITIVA: PONER AL ENTORNO EN PRIMER LUGAR	
A través de:	Implica o supone:
Generar un turismo responsable	Controlar la capacidad de crecimiento (limitaciones a la construcción de nuevos inmuebles: hoteles, apartamentos, ...)
	Desarrollar el turismo con dignidad (énfasis en la tradición cultural, recursos naturales, historia,...)
	Planificar el sector turístico (no anarquía)
Desarrollar una cultura favorable a la conservación del medio entre los residentes y visitantes	Desarrollar campañas de concienciación entre visitantes y población local (en colegios, asociaciones,...)
	Animar a grupos de presión y medios de comunicación para que lleven a cabo acciones apropiadas (concienciar sobre los impactos positivos del turismo.)
	Predicar con el ejemplo (a cargo de las Administraciones Públicas)
Fomentar el interés por las cuestiones medioambientales	Resolver los problemas medio ambientales y aportar soluciones
	Explotar nichos del ecoturismo
	Generalizar practicas conservacionistas



**Cuadro 6: Estrategias competitivas para los destinos según Poon (1993)**  
(continuación)

B) ESTRATEGIA COMPETITIVA: HACER QUE EL TURISMO SEA UN SECTOR LIDER	
A través de:	Implica o supone:
Desarrollar el potencial “axial” del turismo	Que el turismo sea un servicio axial ( <i>efecto dominó</i> sobre el resto de sectores)
	Tomar conciencia de los efectos inducidos que puede generar el turismo
	Usar el turismo para hacer surgir otros sectores de la economía
Adoptar nuevas estrategias de desarrollo	Desarrollar una nueva estrategia de flexibilidad orientada a sectores focales (artesanía, moda,...)
	Aprovechar los avances en el campo de las tecnologías de la información
Desarrollar el sector servicios	Explotar nichos en el sector servicios
	Desarrollar ventajas competitivas en servicios
C) ESTRATEGIA COMPETITIVA: FORTALECER LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO	
A través de:	Implica o supone:
Asegurar un adecuado acceso aéreo	Entender las implicaciones de la desregulación
	Fortalecer las compañías nacionales y regionales
	Responder estratégicamente
Cambiar el papel que juegan las oficinas nacionales de turismo en los mercados emisores	Reconducir el papel convencional de las oficinas de turismo nacionales (nuevas estrategias de promoción , adecuación a los mercados,...)
	Nuevas formas de comercialización del producto
Centrarse en el desarrollo del producto a nivel local	Reconducir los recursos y la atención pública mas allá del marketing y la promoción
	Mejorar y adaptar los servicios continuamente
	Educar y formar a la población local para el desarrollo turístico

## Cuadro 6: Estrategias competitivas para los destinos según Poon (1993)

(continuación)

D) ESTRATEGIA COMPETITIVA: CONSTRUIR UN SECTOR PRIVADO DINAMICO	
A través de:	Implica o supone:
Hacer frente al nuevo turismo sin temor	Fomentar la innovación
	Fortalecer el sector privado
Permitir que la calidad sea la guía	Promover la puesta en marcha de estándares de calidad
	Profesionalizar la industria
Favorecer la cooperación público-privada	Desarrollar nuevas instituciones
	Promover la cooperación regional

Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz Pérez (2006)

### Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie (1993-2000)

El reconocido como primer modelo conceptual más desarrollado sobre competitividad de destinos turísticos, denominado también Modelo de Competitividad de Calgary, fue desarrollado por Ritchie y Crouch (1993). Posteriormente, en un periodo de aproximadamente ocho años, los autores fueron mejorando los conceptos y propuestas del modelo inicial hasta el punto de maduración de su actual forma (Crouch y Ritchie, 2000). A diferencia del modelo original, la última versión **introduce el concepto de sostenibilidad**, bajo la premisa de que la competitividad no es posible sin sostenibilidad, ya que para ser competitivos el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no sólo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente (Crouch y Ritchie, 2000). El modelo hace también hincapié en el papel que el turismo tiene en la mejora de la calidad de vida de la población local. Por otra parte, los autores entienden que no es suficiente realizar una mera enunciación de los factores relativos a las ventajas competitivas y comparativas de un destino sino que es preciso conocer las interrelaciones existentes entre todos los factores. Se asimilan los niveles de vida de la población residente con la noción de competitividad del destino. En esta última versión, “se parte de diferenciar las ventajas competitivas de las comparativas” (Díaz Pérez *et al*, 2006).

El modelo conceptual de Crouch y Ritchie (1999) no es un modelo predictivo ni causal, sino explicativo y conceptual que ofrece a la industria del turismo un mecanismo para analizar, diagnosticar, planificar y comunicar estrategias competitivas. Las bases de este modelo son de dos tipos: a) la información interna del destino y b) la investigación del mercado acerca de las preferencias de los consumidores.

El modelo de Calgary recoge un conjunto de factores determinantes de la competitividad de un destino turístico y, además, establece una categorización de la importancia de éstos según se trate de factores primarios o secundarios. El modelo plantea **cinco dimensiones**: determinantes condicionantes y amplificaciones; políticas de destino, planificación y desarrollo; administración/dirección de destinos; recursos centrales y atractivos; factores de soportes y recursos.

- **Determinantes, condicionantes y amplificadores:** Dimensión que incluye condiciones situacionales que generalmente están más allá del control de la industria del turismo: restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo del destino como interdependencia, la localización o la seguridad del destinos. Esta dimensión también incluye factores como conocimiento del destino, imagen y relación valor/coste de los bienes y servicios. Son elementos que moderan o mitigan el impacto de otros factores.
- **Política del destino, planificación y desarrollo:** Dimensión que identifica los procesos necesarios para crear un entorno donde el turismo puede crecer de forma sostenible. Incluye la definición del sistema, la filosofía y auditoría, el posicionamiento y desarrollo, así como el análisis competitivo y colaborativo y el seguimiento y evaluación.
- **Gestión/administración del destino:** Se incluyen los factores que determinan la capacidad competitiva de los destinos. Este componente del modelo se refiere a aquellas actividades que refuerzan el interés de los recursos principales, que consolidan la efectividad de los recursos y factores complementarios y que logran la mejor adaptación posible a las restricciones del destino turístico. Incluyen las actividades que pueden reforzar la atracción de un destino. Contempla el cuidado de los recursos (mantenimiento de recursos y protección de aquellos otros que sean especialmente vulnerables a los daños provocados por el turismo), los esfuerzos de marketing,

organización, financiación, desarrollo de recursos humanos, información e investigación, calidad de servicio y gestión de visitantes.

- **Factores y recursos de atracción:** Constituyen el atractivo del destino. Son los factores claves de la motivación para visitar el destino. Este componente recoge todos aquellos recursos que motivan la visita al destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos. Se encuentran los aspectos físicos, clima, cultura, historia, eventos especiales, entretenimiento y la superestructura entendida como el conjunto de organismos públicos y privados que regulan, fomentan y coordinan la actividad turística
- **Factores y recursos de apoyo:** Este elemento se refiere a otros efectos secundarios que facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico: “ayudan” a los factores de atracción centrales del destino. Esta dimensión consiste en factores como las infraestructuras, la accesibilidad, los recursos facilitadores, el agua potable, instituciones financieras, transportes locales. Estos factores apoyan a los atractivos y son necesarios para establecer una industria de éxito para el destino.

También existen **dos factores adicionales** que influyen en el sistema. Estos son:

- **Micro entorno competitivo:** constituido por factores que definen el ámbito inmediato de la competencia: incluye actores locales, residentes, empleados, medios de comunicación, instituciones financieras. Todos forman parte del destino
- **Macro (global) entorno competitivo:** hace referencia a fuerzas globales. Reconoce que el turismo es un sistema abierto por lo que soporta influencias y presiones ajenas al mismo sistema turístico (aspectos medioambientales, tendencias demográficas, macroeconomía, tecnologías). Esto plantea retos y preocupaciones a los destinos que deseen mantener la competitividad.

Es esencial para los gestores de un destino observar ambos entornos regularmente e identificar las fuerzas de cambio: los destinos deben adaptarse a estas fuerzas si quieren mantenerse competitivos (Crouch y Ritchie, 1999).

Otros dos componentes presentes en el modelo son los referidos a las ventajas comparativas y las ventajas competitivas, aspectos que los autores afirman son necesarios para la competitividad de un destino. La Figura 1 muestra la representación grafica del modelo.

Este modelo multifacético brinda una enorme aportación conceptual sobre la temática, siendo sumamente útil para ayudar a comprender la complejidad, la fragmentación y la interrelacionada naturaleza de la industria del turismo y las relaciones existentes. Su principal aportación es que recoge un amplio conjunto de factores determinantes de la competitividad de un destino estableciendo una categorización inicial de importancia según se trate de factores primarios o secundarios. Sin embargo, los mismos Crouch y Ritchie señalan algunas **debilidades** de este modelo puramente conceptual como: muchos destinos no disponen de base de datos ni indicadores para evaluar muchos de los elementos contemplados; no se pondera el peso de cada uno de los elementos, son necesarias diversas variables e indicadores para evaluar y medir aspectos referidos a atributos naturales y entorno natural de un destino. Además, hasta la fecha, parece que este modelo no ha sido objeto de test empírico adecuado (Ritchie y Crouch, 2003) dada la complejidad de su aplicación empírica en su globalidad.

**Figura 1: Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie**

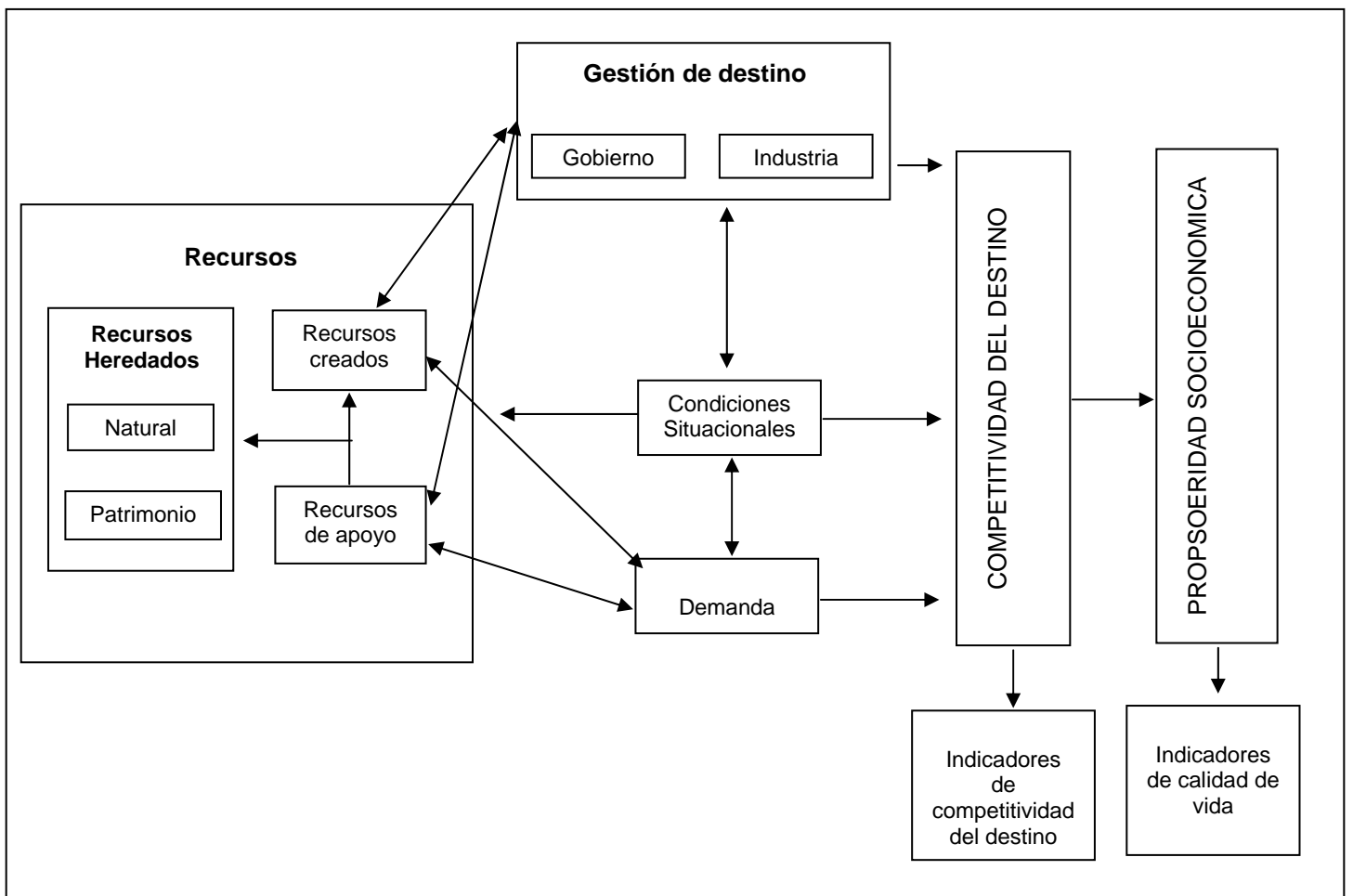


Fuente: Adaptado de Crouch y Ritchie (2003:3)

## Modelo integrado de competitividad de destinos turísticos de Dwyer (2001)

Basándose en el trabajo de Ritchie y Crouch, Dwyer (2001) desarrolló un modelo que pretende ser más integrado y trata de establecer vínculos más reales entre los diferentes factores como relaciones interactivas entre sus componentes realizando una reclasificación de las variables (véase la Figura 2).

**Figura 2: Modelo de competitividad integrado de Dwyer y Kim**



Fuente: Adaptado de Dwyer y Kim (2003)

El modelo establece dos grupos de **factores determinantes** de la competitividad: los recursos y el entorno o condiciones situacionales, que dan como resultado la competitividad del destino y la posible prosperidad socioeconómica derivada.

**Los recursos:** conformados por los elementos y factores de carácter general y los recursos básicos. Se consideran por separado: los recursos heredados, los recursos creados y los factores y recursos complementarios. Todos tienen su propia identidad.

- **Los recursos heredados** comprenden los naturales y culturales.
- **Los recursos creados** incluyen la infraestructura turística, los eventos especiales, las actividades, el entretenimiento y las compras. La infraestructura turística es aquella relativa a los servicios de alojamiento, restauración, transporte, tiendas y servicios diversos no necesariamente turísticos.
- Los **factores y recursos de apoyo** se refieren a la infraestructura general del destino (carreteras, aeropuertos, servicios de salud, alcantarillado) la calidad del servicio, la accesibilidad del destino (frecuencia, calidad del transporte, permisos), la hospitalidad (percepción de actitudes amistosas por parte de la población local, disposición para prestar ayuda e información a los turistas) y los nexos del mercado (existencia de lenguaje, religión o cultura comunes, movimientos migratorios, relaciones comerciales)

Estos tres factores se agrupan en una estructura superior debido a que proporcionan las características que hacen que un destino turístico sea atractivo para los visitantes y las bases sobre las que se asentará una industria turística próspera. Estos tres factores configuran, por tanto, la base de la competitividad del destino turístico.

**Las condiciones situacionales (entorno):** comprenden tres aspectos que se caracterizan por incrementar o mitigar la competitividad del destino como son: las condiciones para el desarrollo o modificadores situacionales, las condiciones de la demanda y la política y gestión del destino

- Las **condiciones para el desarrollo** se consideran modificadores situacionales y están constituidas por la ubicación geográfica, el micro entorno competitivo, la seguridad y la competitividad en precios. El micro entorno competitivo se refiere a la capacidad, desempeño, estrategias y estructura de las empresas de turismo del destino. El macro entorno competitivo son los factores nacionales e internacionales que afectan la competitividad del destino: la estabilidad política, la legislación económica, el entorno social y cultural y el desarrollo



tecnológico. La competitividad en precios está determinada por el coste de los servicios turísticos y la tasa de cambio vigente.

- Las **condiciones de la demanda** se refieren a la concienciación de la demanda turística con relación al destino: percepciones y preferencias, junto con la imagen que se tiene del destino. El número de visitantes dependerá de la coincidencia entre preferencias de los turistas y la oferta percibida.
- La **política y gestión del destino** consideran las actividades encaminadas a la mejora del atractivo de los recursos básicos para adaptarlos a las condiciones situacionales. Abarca la gestión de las organizaciones, las actividades de marketing, el desarrollo de recursos humanos y la gestión ambiental. Las actividades de marketing contemplan el desarrollo de productos, la fijación de precios, el desarrollo de canales de distribución, la publicidad, la presentación de productos así como la selección de mercados meta. La gestión de las organizaciones comprende el conjunto de decisiones, regulaciones y acciones destinadas a incrementar la competitividad del destino turístico. A las organizaciones involucradas en la gestión de destinos como oficinas de convenciones y visitantes, organizaciones de turismo, locales y nacionales, compete la responsabilidad de la administración de un destino turístico conjuntamente con los sectores públicos y privados. Los principales aspectos que reflejan la gestión de un destino son la coordinación entre los distintos actores, el suministro de información y el seguimiento y evaluación de la actividad turística.

En este modelo, la competitividad del destino se encuentra condicionada por el comportamiento y relación de los determinantes expuestos. Los recursos pueden mejorar o no la competitividad en la medida en que se adapten a las condiciones situacionales: la construcción de infraestructura turística tendrá impacto en la medida en que responda a condiciones situacionales como los cambios en la demanda y los esfuerzos de promoción y mercadeo. Así, la competitividad del destino, a su vez, influye sobre la prosperidad socioeconómica, ya que la competitividad del destino es, en sí misma, un objetivo intermedio hacia otro objetivo mucho más importante, como es el bienestar socioeconómico de los residentes. Los indicadores de la competitividad del destino incluyen tanto **atributos subjetivos** (el *encanto* del destino o la *belleza*

*escénica*) como **atributos determinados objetivamente** (cuota de mercado turístico, ingresos por turismo), mientras que los indicadores de la prosperidad socioeconómica hacen referencia a variables macroeconómicas como los niveles de productividad de la economía, los niveles de empleo agregados, los ingresos per cápita o la tasa de crecimiento económico.

En términos generales, puede afirmarse que para hacer la evaluación de un destino sobre los determinantes de competitividad sugeridos por estos modelos, se recurre a la **comparación de debilidades y fortalezas** entre destinos, al perfil estratégico, a la opinión de grupos de expertos de diferentes destinos que permita evaluarlos y, en algunos casos, obtener una calificación total, o a las encuestas a turistas para conocer su percepción sobre cada uno de estos aspectos, a su grado de satisfacción en la visita y la valoración de destino frente a otros competidores. En algunos casos se trabaja con mapas perceptuales de la imagen. En la práctica, los estudios se orientan a mostrar el posicionamiento competitivo del destino.

### **1.2.5 Indicadores para medir competitividad turística**

Sánchez y Fajardo (2004) sostienen que la competitividad es un concepto complejo, dinámico, comparativo, multidimensional, difícil de medir y que no puede ser observable directamente. La competitividad turística, por tanto, puede ser considerada como una variable latente puesto que no es observable directamente sino que debe ser evaluada a partir de **indicadores**.

La gestión de destinos turísticos se instrumentaliza, generalmente, con indicadores. El uso de indicadores ha sido, y sigue siendo, una práctica habitual en la gestión de destinos, basando muchas de sus decisiones en los resultados obtenidos a través de indicadores. Por ello, la utilización de indicadores no es algo trivial, pasando a ser su elección tema ciertamente medular si se pretende obtener una información real y clara de la situación del destino, así como para la valoración de las prácticas realizadas.

Los indicadores proporcionan criterios que permiten adoptar medidas correctoras o mejoras que puedan ser utilizadas en la **gestión sostenible del destino**. Por otra parte, la validez de los indicadores está condicionada a su correcta utilización. Para ello es necesario conocer lo que se quiere evaluar, seleccionar la información relevante y, por último, sintetizar dicha información con un criterio

objetivo que proporcione una serie de medidas útiles y significativas para los responsables de la toma de decisiones y de la evaluación de la posición competitiva del destino.

La significatividad e importancia de estos indicadores dependerá del objetivo a alcanzar, en particular de los atributos de los destinos y de la relativa importancia de estos atributos en función del objetivo perseguido por lo que los indicadores podrán referirse a variables tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Como ya se ha comentado, la **competitividad turística** es un concepto complejo que combina varios elementos, que pueden ser observables o no, y que, en muchas ocasiones, no son fáciles de medir. Es, además, un **concepto relativo** cuya medida puede variar en función del período de tiempo o del ámbito que se tomen como referencia.

Scott y Lodge (1985) apuntan que la competitividad es un concepto multidimensional, siendo necesario, por tanto, la utilización de varios indicadores de competitividad, que, con carácter general, pueden ser clasificados en **indicadores objetivos** y en **indicadores subjetivos**.

Según Allardt (1996) los indicadores objetivos informan sobre una situación, se refieren a informes de condiciones reales y a la conducta evidente. No evalúan si las condiciones son buenas, malas o regulares, simplemente informan de las condiciones de acuerdo a ciertos parámetros establecidos de antemano, en tanto los indicadores subjetivos miden actitudes.

Así, los indicadores de competitividad, según los diferentes elementos que componen el marco de competitividad, pueden ser clasificados según sean *objetivos* o *subjetivos*. Los indicadores también se pueden jerarquizar según sean medidas *duras* o *suaves*. Las medidas *duras* son aquellas que son objetivamente o cuantitativamente medibles. Estas incluyen, por ejemplo, indicadores de rendimiento económico. Ejemplos de medidas *duras* de la competitividad del destino, respecto a los recursos naturales, serían indicadores como el tamaño de las áreas dedicadas a parques nacionales y reservas, topografía, temperaturas medias, días de sol, números de arrecifes de coral, entre otros. En contraste, las medidas *suaves* son aquellas relacionadas con las percepciones de los visitantes. De esta forma tienden a presentar una forma más

*subjetiva* o *cualitativa*. Por ejemplo, medidas *suaves* de la competitividad de los destinos respecto a los recursos naturales son aquellas relacionadas con la estética o la belleza (Dywer y Kim, 2003).

Para Erikson (1996), los términos *objetivos* y *subjetivos* son algo desorientadores, prefiriendo utilizar los términos *descriptivos* y *evaluativos*. Con los indicadores “descriptivos” se pretende una descripción de recursos y condiciones (por ejemplo, cual es el salario), mientras que con los evaluativos se pretende una evaluación de la condición (¿se está satisfecho con el salario?).

En gestión turística suele centrarse el análisis en un conjunto de indicadores predominantemente de carácter objetivo siendo consecuentemente los resultados **derivados de la mera observación de datos** o estándares objetivos, obviándose en gran medida la enorme importancia que los componentes subjetivos pueden tener a la hora de evaluar la competitividad de un destino (Sancho *et al.*, 2001). En los últimos años, esta situación muestra una clara tendencia a cambiar, incorporándose cada vez más indicadores subjetivos.

También es cierto que algunos indicadores de competitividad turística pueden ser considerados, al mismo tiempo, objetivos y subjetivos o duros y suaves a la vez. Así, Dywer *et al* (2001) señalan a este respecto que el carácter único de la flora o la fauna de un destino turístico puede ser determinado objetivamente sin más que comprobar si dicha flora o fauna no existe en ningún otro lugar, pero algunos turistas pueden no percibir como algo único esa flora o esa fauna, lo que introduce un componente de subjetividad en el indicador.

Andrew y Withey (en Breede 2005) argumentan que a pesar de que los indicadores subjetivos parecen tener una menor credibilidad científica, su mayor ventaja es que **captan las experiencias que son importantes para los individuos**. Evaluando los distintos grados de satisfacción u opinión que los individuos consideran tener respecto a algo concreto o específico, es más fácil y, a veces, más útil de comparar que con indicadores objetivos dado que estos pueden tener distintas unidades de medida, presentar una difícil disponibilidad o no disponerse de ellos. Además, puede suceder que en un destino, las partes involucradas (*stakeholders*, turistas, población residente)

pueden estar más satisfechas que las de otro destino que tenga mejores indicadores objetivos.

No existe un único conjunto de indicadores de competitividad que pueda ser aplicado a todos los destinos turísticos sin excepción y en cualquier momento del tiempo. De hecho, dependiendo de las características del destino turístico, algunos indicadores serán más relevantes, mientras que otros serán prácticamente irrelevantes. Para cualquier factor significativo de la competitividad de un destino se puede utilizar cualquier número de indicadores para medirla. Asimismo, para cualquier destino, diferentes indicadores de competitividad pueden ser relevantes (Dywer y Kim, 2003).

Blakkes *et al*, 1994 y Masera *et al*, 1999 indican **que no existe un planteamiento científico y una lista de indicadores universales unánimemente aceptados**. Actualmente en los procesos de gestión y auditoría de destinos y, para el caso de la evaluación de la competitividad, se suelen utilizar tanto indicadores objetivos como subjetivos en mezclas proporcionales o con predominancia de unos sobre otros.

Destaca la propuesta de indicadores planteada por Dywer *et al* (2001, 68:76). Se basa en su modelo de competitividad y está conformada por una amplísima batería de indicadores de competitividad turística agrupados por factores o **dimensiones** (véase el Cuadro 7).

- a) **Recursos inherentes**: indicadores de recursos naturales (6 índices), culturales y herencia histórica (5).
- b) **Recursos creados**: indicadores de infraestructura turística (7), de actividades de ocio disponibles (5), de entretenimiento (3), de compras (5) y de acontecimientos especiales (1).
- c) **Factores y recursos complementarios**: indicadores de infraestructura general (8), de calidad del servicio (7), de accesibilidad al destino (5), de hospitalidad (4) y de restricciones del mercado (5).
- d) **Gestión del destino**: indicadores de la organización de la gestión empresarial del destino turístico (5), de la dirección de marketing del destino (10), de la

política, la planificación y el desarrollo del destino (11 ), del desarrollo de recursos humanos (4) y de la gestión medioambiental (4).

e) **Condiciones situacionales:** del entorno (micro) competitivo (9), indicadores de localización del destino (4), del entorno (macro) competitivo (8), de la competitividad en precios del destino (6) y de la seguridad ciudadana del destino (2).

f) **Condiciones de la demanda:** 4 indicadores.

Dywer *et al* (2001) plantean también un conjunto de indicadores objetivos de competitividad de destinos turísticos, entre los que cabe citar las estadísticas de visitantes, tanto en número (6) como en gasto turístico (5), de contribución del turismo a la economía (7), de inversiones en turismo (3), de índices de competitividad en precios (3), de apoyo institucional al turismo (5) y de incentivos fiscales y financieros de las instituciones públicas (9). Esta vasta relación de indicadores de competitividad turística incluye además 3 índices de prosperidad económica del destino.

**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos planteados por Dywer *et al* (2001)**

<b>RECURSOS INHERENTES</b>
<b>Naturales</b>
Clima confortable para el turismo
Limpieza/sanidad
Maravillas naturales/paisajes
Flora y fauna
Naturaleza virgen
Parques naturales/reservas naturales
<b>Culturales/ patrimonio</b>
Histórico/sitios patrimoniales y museos
Artístico/aspectos arquitectónicos
Artes tradicionales
Cocina variada
Recintos culturales y pueblos tradicionales

**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos  
planteados por Dywer *et al* (2001) (continuación)**

<b>RECURSOS CREADOS</b>
<b>Infraestructura turística</b>
<p>Calidad Alojamiento/variedad                      Eficiencia en aeropuertos/calidad                      Orientación turística/información                      Eficiencia del transporte local/calidad                      Accesibilidad del visitante a áreas naturales                      Convenciones/instalaciones para exhibiciones (capacidad y calidad)</p>
<b>Rango de actividades</b>
<p>Basadas en agua                      Basadas en naturaleza                      Actividades de aventuras                      Instalaciones recreativas                      Instalaciones deportivas</p>
<b>Shopping- Compras</b>
<p>Variedad de artículos de comprar                      Calidad de las instalaciones comerciales                      Calidad de artículos de compra                      Valor del dinero de los artículos de compra                      Diversidad y experiencias de compras</p>
<b>Entretenimiento</b>
<p>Diversión/parques temáticos                      Calidad de entretenimiento /variedad                      Vida nocturna                      Eventos especiales /festivales</p>
<b>FACTORES DE APOYO (COMPLEMENTARIOS)</b>
<b>Infraestructura general</b>
<p>Adecuamiento de infraestructura para servir las necesidades de los visitantes                      Salud/ Instalaciones sanitarias para servir al turista                      Instituciones financieras y facilidades de cambio de divisas                      Sistema de telecomunicaciones para turistas                      Seguridad para los visitantes                      Vertedero de basuras                      Proveedores de electricidad</p>
<b>Calidad del servicio</b>
<p>Turismo/Empresas de alojamiento que tienen definidos Standard de rendimiento en el servicio                      Empresas que tienen programas para asegurar la satisfacción del visitante                      Satisfacción del visitante con la calidad del servicio                      Reconocimiento de la industria de la importancia sobre la calidad del servicio                      Desarrollo de programas de capacitación para aumentar la calidad del servicio                      Rapidez/retraso en aduanas, inmigración                      Actitudes del personal de aduanas e inmigración</p>

**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos  
planteados por Dywer *et al* (2001)  
(continuación)**

<b>Accesibilidad al destino</b>
Distancia /tiempo de vuelo al destino desde puntos clave de origen Vuelos directos/indirectos al destino Facilidad/dificultad para obtener visado Facilidad para combinar el destino con otros destinos Frecuencia/capacidad de acceso de transporte al destino
<b>Hospitalidad</b>
Amabilidad de los residentes hacia los turistas Existencia de programas de desarrollo para los residentes Apoyo de los residentes a la industria del turismo Facilidad de comunicación entre turistas y residentes
<b>Vínculos de Mercado</b>
Vínculos de empresas/enlaces de negocios con los principales mercados de origen Vínculos deportivos con los principales mercados de origen Vínculos étnicos con los principales mercados de origen Vínculos religiosos con los principales mercados de origen Ampliación de inversiones extranjeras en la industria turística local
<b>GESTIÓN DEL DESTINO</b>
<b>Destination Management Organization (DMO)</b>
DMO actúa como un cuerpo consultor para el servicio público y privado del sector turístico DMO representa los puntos de vista de todos los stakeholders en el desarrollo del turismo DMO sirve de enlace con el sector privado en políticas turísticas, planificación y desarrollo DMO provee información estadística como input de políticas turísticas, planificación y desarrollo DMO monitorea y evalúa estratégicamente la naturaleza y tipo de desarrollo turístico
<b>Marketing del destino</b>
Reputación del DMO Efectividad de la posición del destino Fortalezas/claridad de la imagen del destino Monitoreo eficiente de las actividades de marketing de destino Empaquetado efectivo de experiencia en destino Enlaces entre las organizaciones de turismo de destino y agentes foráneos Identificación de mercados objetivos Alianzas estratégicas con otros DMO El marketing de destino se basa en el conocimiento de los productos de la competencia Articulación entre los productos del destino y las preferencias de los visitantes



**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos  
planteados por Dywer *et al* (2001)  
(continuación)**

<b>Políticas, Planificación y desarrollo del destino</b>
Existencia de una visión formal a largo plazo para el desarrollo de la industria del turismo
La visión del destino refleja los valores de los residentes
La visión del destino refleja los valores de los stakeholders
Planificación y desarrollo del turismo se ajusta a una visión formal del destino
El desarrollo del turismo se integra en un desarrollo industrial de conjunto
Las negociaciones en el desarrollo del turismo son sensibles a las necesidades de los visitantes
Inventario de los atractivos más significativos, instalaciones, servicios y experiencias ofrecidas en destino
Identificación de los mayores competidores y los productos que ofrece
Apoyo de la comunidad para eventos especiales
<b>Desarrollo de recursos humanos</b>
Compromiso del sector público con el turismo / formación en (turismo) hospitalidad y capacitación
Compromiso del sector privado con el turismo / formación en (turismo) hospitalidad y capacitación
Capacitación / formación sensible a los cambios de las necesidades de los visitantes
Rango / calidad del turismo/ programas de capacitación turística
<b>Gestión del entorno</b>
Reconocimiento del sector público de la importancia de un desarrollo turístico <i>sostenible</i>
Reconocimiento del sector privado de la importancia del desarrollo turístico sostenible
Existencia de leyes y regulaciones de protección al medioambiente y patrimonio
Investigación y monitoreo de los impactos medioambientales del turismo
<b>CONDICIONES SITUACIONALES</b>
<b>Entorno competitivo (micro)</b>
Entornos de negocios internos en destino
Capacidades de management para empresas y organizaciones turísticas
Extensión de la rivalidad competitiva entre empresas en la industria del turismo interno
Nivel de cooperación entre empresas de la industria turística en el destino
Enlaces entre turismo /empresas turísticas (hospitalidad) y otros sectores industriales
Calidad empresarial de los stakeholders turísticos locales
Turismo /empresas hoteleras que operan de forma ética
Las empresas utilizan tecnología para obtener ventaja competitiva
<b>Localización del destino</b>
Percepción de lo “exótico” del destino
Cercano a otros destinos
Distancia a los mayores mercados de origen
Tiempo de viaje desde los mayores mercados de origen

**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos  
planteados por Dywer *et al* (2001)  
(continuación)**

<b>Entorno Global (macro)</b>
El contexto de negocio global Estabilidad política Legal: entorno regulador Políticas del gobierno para desarrollos turísticos Condiciones económicas en mercados de origen Entorno sociocultural Entorno de inversión para desarrollos turístico Cambios tecnológicos
<b>Competitividad de precios</b>
Valor del dinero en destino Tipo de cambio Precio de billetes aéreos en los mayores mercados de origen Precios de los paquetes en destino Precio del destino en comparación con los destinos competidores
<b>Seguridad</b>
Nivel de seguridad para el visitante Incidencia de crímenes contra los turistas Conciencia de destino Percepción del destino Preferencias del destino
<b>FACTORES DE DEMANDA</b>
Conocimiento del destino Percepción del destino Preferencias del destino
<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL MERCADO</b>
<b>Estadísticas de visitantes</b>
Numero de visitantes extranjeros Ratio de crecimiento de visitantes extranjeros Participación de mercado del destino- mundial, regional Cambios en la participación del mercado Tiempo medio de estancia Ratio de repetición de vistas
<b>Estadísticas de visitantes (gastos)</b>
Gasto de visitantes extranjeros Ratio de crecimiento del gasto de visitantes extranjeros Participación del gasto total en destino- mundial, regional Cambios en la participación de gastos Ganancia sobre el tipo de cambio del turismo como porcentaje del total de exportaciones
<b>Contribución del turismo a la economía</b>
Contribución del turismo al valor añadido (valor absoluto y porcentaje y ratio de crecimiento) Turismo domestico Turismo internacional Contribución del turismo al empleo (números absolutos; porcentaje del total de empleo y ratio de crecimiento) Turismo domestico Turismo internacional Productividad del sector turístico

**Cuadro 7: Indicadores para la medición de la competitividad de destinos  
planteados por Dywer *et al* (2001) (continuación)**

<b>Indicadores de prosperidad económica</b>
Niveles agregados de empleo Ratio de crecimiento económico Ingreso per capita
<b>Inversión turística</b>
Inversión en la industria turística de recurso domésticos Inversión extranjera directa en la industria turística Inversión en turismo como porcentaje de inversión total (y tendencias)
<b>Índices de precios de competitividad</b>
Índices agregados de precios de competitividad Por propósito de viaje Por sector turístico
<b>Apoyo del gobierno para el turismo</b>
Presupuesto para el ministerio de turismo Presupuesto para el DMO Gastos del DMO para marketing de destino (comparación con la competencia) Apoyo para infraestructura para el transporte Programas industriales con acceso a la industria turística Ayudas impositivas Subsidios para la industria Asistencia en Marketing de exportación Formación profesional/capacitación para la industria

Fuente.: Adaptado de Dywer *et al* (2001)

La exhaustiva enumeración de Dywer *et al* (2001) (considerada una de la más desarrollada en el estudio de la competitividad de destinos) incluye una relación de más de **150 indicadores turísticos**, lo que da una idea de la dificultad de medir cuantitativamente la competitividad de destinos turísticos, especialmente si se tiene en cuenta que no todos estos índices son de igual aplicación a todos los destinos turísticos.

En síntesis, dada la amplitud y variedad de indicadores de competitividad turística que pueden ser empleados, queda claramente patente la **enorme dificultad que conlleva la cuantificación de la competitividad de los destinos turísticos** por su indiscutible carácter multidimensional y por la ausencia de consenso, no sólo respecto a los indicadores que deben utilizarse o a la disposición de información uniforme y sistematizada, sino también al problema que implica la integración de atributos objetivos y subjetivos de competitividad que permitan la construcción de un índice de competitividad dada la dificultad en determinar el peso que tienen ambos tipos de atributos en la competitividad de un destino. Por ello es importante reflexionar sobre una serie de criterios medulares a la hora de seleccionar indicadores como son: la

adecuación a los objetivos perseguidos; la viabilidad en la obtención de la información; la consistencia metodológica y su validez científica y la aplicación, comunicación e interpretación.

# **CAPITULO 2**

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)**

---

## 2.1 INTRODUCCION

Como ya se ha mencionado, el propósito básico del estudio es desarrollar un modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración estratégica de Factores Críticos de Éxito (FCE). Por ello, en este Capítulo se analiza la literatura contemporánea referida a FCE con el objeto de:

- Proporcionar una perspectiva sobre el concepto, la naturaleza y alcance de los FCE.
- Identificar posibles fuentes de FCE.
- Establecer la relación entre FCE y competencias principales.
- Determinar la importancia de los FCE y cómo pueden ser evaluados.

## 2.2 ANTECEDENTES Y DEFINICIONES DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Fishman (1998) señala que, definir claramente los objetivos es crítico para el éxito de una organización, aunque tiene la misma importancia la identificación de los FCE necesarios para alcanzar esos objetivos. Los FCE son un medio necesario para alcanzar los objetivos especificados y no un fin en si mismos. Tener claro cuáles son los FCE de una organización permite, entre otras cosas, las siguientes **ventajas**:

- Identificar las actividades en que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- Analizar qué hacen y cómo lo hacen los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (*benchmarking* competitivo).
- Determinar qué se puede copiar o en qué superar a los competidores para mejorar el posicionamiento y competitividad.

El concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito, fue mencionado por primera vez por Daniel (1961). Daniel sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar **sistemas de información** que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones.

Aunque se reconoce que el concepto de FCE ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta por Daniel (1961), el primero que utilizó este término como **sistema** fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* (publicado en la edición española en 1981) donde se presenta un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la *Sloan School of Management* del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) que llamaron **Método de los Factores Críticos de Éxito**.

Rockart (1979) llevó la perspectiva de Daniel más allá, proponiendo el método de los factores críticos de éxito para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades. Es decir, desarrolla la idea de **cubrir las necesidades de información para los directivos**, basándose en factores críticos para el éxito, sugiriendo que el concepto de tales factores es de gran utilidad al igual que los sistemas de información. Rockart (1979:85) **define los FCE** de la siguiente forma:

“los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados”.

Dicho autor también destaca la diferencia entre factor de éxito (FE) y factor crítico de éxito (FCE). Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo. Un FE se considera que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para alcanzar los objetivos de la organización.

El trabajo de Rockart se inicia con la pregunta que, supuestamente, se hizo un gerente después de un día de trabajo revisando papeles: “¿Por qué tendré que tener docenas de informes al mes y, sin embargo, me llega tan poca información útil, la que realmente necesito para dirigir esta empresa?”. Rockart plantea que lo primero que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, no tiene ninguna

importancia, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita.

Para presentar el método que propone el equipo del MIT, Rockart analiza los **cuatro sistemas** que se utilizaban hasta ese entonces para determinar las necesidades de información, a los que llama: *técnica del subproducto*; *sistema del cálculo nulo*; *indicador clave* y *proceso de estudio total*. Las características de cada uno de ellos se resumen en el Cuadro 8.

<b>Cuadro 8: Sistemas para determinar necesidades de información</b>			
<b>SISTEMA-METODO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Técnica del subproducto	Sistema de información centrado en los procesos del trabajo burocrático en la empresa: ventas, compras, existencias, nóminas, efectos por cobrar, entre otros. Todas las informaciones son <i>subproductos</i> de sistemas particulares. Los subproductos llegan al dirigente excesivamente condensados (real vs. presupuestado) o, en informes de excepción de un interés especial (ciertos resultados críticos vs. el estándar). Es lo que otros autores llaman <i>control por excepción</i> . Según Rockart, es el método predominante.	Enfocado como un proceso, resulta poco costoso.	Con frecuencia, resulta una simple suma de datos sin interrelaciones.
El sistema nulo	Parte de que las actividades de los altos directivos son dinámicas y siempre están en un cambio continuo de modo que no se puede predeterminar con exactitud la información que va a necesitar. Los directivos dependen de las informaciones generadas con rapidez, con vistas al futuro, subjetivas la mayoría de las veces y no estructuradas formalmente, emitidas verbalmente por <i>consejeros de confianza</i> . Los que dirigen se apoyan, esencialmente, en la información oral que pueden recibir de manera inmediata. Para ratificar esto, Rockart acude a investigaciones de Mintzberg sobre lo que hacen los directivos, donde se revelaba que estos le conceden más valor a la <i>información blanda</i> , es decir, la que reciben de forma oral inmediata.	Información más activa y dinámica, centrada en aspectos estratégicos.	Pasa por alto el papel de control del directivo, que puede hacerse en forma rutinaria.



<b>Cuadro 8: Sistemas para determinar necesidades de información (continuación)</b>			
<b>SISTEMA-METODO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Sistema de indicadores clave	Se basa en tres componentes: 1- selección de indicadores clave sobre el <i>estado de salud del negocio</i> ; 2- información por excepción, es decir, que le lleguen al dirigente solamente los datos de las desviaciones más significativas; 3- la disposición de técnicas de presentación visual con la utilización de gráficos, colores y otros medios, en pizarras de fácil acceso e interpretación.	Provee información útil y selectiva.	Tendencia a abarcar, principalmente, sólo indicadores financieros
Proceso de estudio total	En este sistema, se realiza una encuesta entre un grupo importante de dirigentes sobre sus necesidades de información y los resultados se comparan con los sistemas existentes. Con esto, se identifican los vacíos existentes y se establecen los subsistemas para proveer la información no disponible, asignándole prioridades.	Permite identificar necesidades vitales del sistema de dirección.	Costoso, muchos datos, reproduce la estructura de la empresa, falta de integración. Aunque reconoce algunas ventajas de este sistema, sobre todo por su adaptación a las necesidades específicas de cada cual, así como que ofrece un conocimiento amplio de la empresa, Rockart sostiene que “resulta caro en términos de personal y exhaustivo en su alcance”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rockart (1979)

Después de analizar las ventajas y desventajas de los cuatro sistemas, Rockart llega a la conclusión de que el **sistema de información de una empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo y orientarse hacia los factores críticos**. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves de éxito, siendo importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien para que la empresa consiga el éxito. Desde esta perspectiva, todas las empresas que compitan en una actividad determinada, deben concentrar su cometido en los FCE si quieren mejorar su posicionamiento en los mercados donde actúan.

Rockart (1979) plantea un enfoque sobre la utilización de los FCE que parte de las metas que se propone una empresa para identificar los “factores críticos” que le permitan alcanzar el éxito. Algunos FCE pueden ser válidos, simultáneamente, para

varias metas; otros, específicos para alguna de ellas. Asimismo, plantea que los FCE como **instrumento para un sistema de control de gestión** también tienen que estar concebidos a la medida de cada empresa en concreto. Por tanto, se puede afirmar que los FCE deben considerar las necesidades específicas que pueden tener los diferentes dirigentes/responsables de una organización, llegando a la conclusión de que los FCE pueden diferir de una empresa a otra (a causa de sus respectivas posiciones competitivas en el mercado, de sus recursos internos, entre otros factores) así como de directivo a directivo.

Siguiendo a Rockart, un buen **sistema de control de gestión** debe responder a las siguientes exigencias:

- Estar *cortado a la medida* del sector en el que actúa la organización.
- Corresponderse con sus estrategias.
- Ser capaz de identificar los FCE que han de recibir cuidadosa y continua atención por sus dirigentes.
- Resaltar los resultados obtenidos en las variables clave.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraban en el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. La contribución importante de su trabajo fue haberse centrado en áreas críticas más que hacer un ataque general a todas las zonas problemáticas. Sin embargo, mientras que estos primeros trabajos sobre FCE amplió el punto de vista más allá del tradicional sobre factores que deciden el éxito de una organización, su enfoque también estaba limitado por el punto de vista de que los factores de éxito sólo pueden ser aplicables, únicamente, a una compañía en concreto. Los FCE de una industria se consideraban periféricos a las necesidades de planificación y control dentro de la compañía.

Hofer y Schendel (1978:77) sugieren que el concepto de FCE debe usarse para analizar las posiciones competitivas relativas a las compañías dentro de una industria. Su **definición** refleja este punto de vista de una manera mucho más amplia:

“los factores críticos de éxito son aquéllas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una

industria. Estos factores, normalmente, varían de industria a industria. Sin embargo, dentro de una industria en particular, derivan principalmente de la interacción de dos series de variables como son las características tecnológicas y las económicas de dicha industria además, obviamente, de las armas competitivas sobre las cuales las distintas compañías de la industria han construido sus estrategias”.

Esta definición introduce una característica clave en la estrategia de negocio: **la ventaja competitiva**. Otro aspecto importante de esta definición es el reconocimiento de que las características de la industria afectan a los FCE de una compañía dentro de una industria.

En los años que siguieron a la definición de Hofer y Schendel, muchas organizaciones usaron el enfoque de FCE como marco de trabajo para la planificación estratégica (Bullen, 1995).

Siguiendo un orden cronológico, se exponen a continuación diversas definiciones, posteriores a las de Daniel y Rockart, encontradas en la literatura en torno al **concepto de FCE**:

- FCE son “características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular” (Leidecker y Bruno, 1984:24)
- FCE son “condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster 1987: 102).
- FCE son “objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker y Ward 1987:114).
- FCE son “el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización” (Daft 1988:618).

- “Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía” (Pollalis y Grant 1994:12).
- “FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito” (Bullen 1995:13).
- “FCE son aquéllos componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores” (Johnson y Scholes 1999:458).
- “FCE son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores” (Johnson y Scholes 2002:151).
- “FCE son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado” (Lynch 2003: 102).

A pesar de que las definiciones y puntos de vista proporcionados por diferentes autores parecen discrepar en algunos aspectos, se observa un amplio consenso en una serie de **características comunes** que ayudan a explicar la naturaleza y alcance de los FCE. Estas son:

- Los FCE son **áreas limitadas de éxito** o sucesos que aseguran el rendimiento competitivo de una organización.
- Los FCE son los **subobjetivos y/o resultados de éxito** que están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización.
- Los FCE pueden ser **elementos o factores internos** como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones o factores relacionados con el mercado o el entorno tales como características del producto y sectores del mercado rentable.
- Los FCE son **áreas de resultado** en que el éxito se puede medir y evaluar.

En síntesis, puede resumirse la definición de FCE como aquellas **áreas de resultados limitados que son críticos para conseguir una visión y metas globales** y que, cuando se sostienen y usan de manera correcta, tendrán un impacto significativo sobre el crecimiento sostenible y la competitividad.

Los FCE son, normalmente, determinados en dos niveles: de industria y de organización (Rockart 1979, Leidecker y Bruno 1984; Lynch 2003). Cada industria o sector de actividad, por naturaleza, tiene una serie de FCE que vienen determinados por la misma industria. Cada organización en la industria prestará atención a estos factores y los usará como punto de referencia para el rendimiento competitivo. Sin embargo, “las organizaciones de una misma industria pueden tener distintos FCE como resultado, por ejemplo, de la diferencia geográfica –ubicación–, estrategias particulares, característica del producto o recursos internos y competencia” (Bullen, 1995:14).

### **2.3 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE FCE**

El propósito de la perspectiva centrada en FCE es la identificación y determinación del conjunto de factores que los responsables de una gestión consideran críticos para el éxito.

#### **a) Identificación de FCE**

La identificación de FCE aporta información relevante que facilita y permite una óptima dirección y gestión .

Fridolin Mbarga (1995:41-42) afirma que la dirección estratégica integra principalmente cuatro escuelas de pensamiento con **cuatro enfoques metodológicos** referidos a la identificación de FCE que son:

- **El enfoque atomístico.** Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio
- **El enfoque universalista.** Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- **El enfoque de la estrategia genérica competitiva.** Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la

misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.

- **El enfoque de las teorías de contingencia.** Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

Este autor sostiene que el primer enfoque no es idóneo para el desarrollo de un modelo de identificación de FCE *a priori* dado que excluye cualquier posibilidad de inferencia. El segundo enfoque, dada su abstracción y su carácter simplista, ha sido cuestionado y criticado por su carácter de universalidad de los FCE. Los últimos dos enfoques son los que gozan de más aceptación (Fridolín, 1995).

#### **b) Determinación de los FCE**

Para determinar FCE es necesario tener previamente definidos los objetivos perseguidos ya que su especificación servirá de base para el estudio de los FCE. Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos (Dadashzadeh, 1989).

El **procedimiento básico para un análisis estructurado de FCE** consta de los siguientes pasos:

- **Elaborar una lista de objetivos:** se trata de hacer un listado de los objetivos perseguidos. Una mala definición de objetivos conduce a factores de éxito imprecisos, confusos o erróneos.
- **Depurar lista de objetivos:** significa revisar la lista inicial y completa de objetivos obtenida en el paso anterior para asegurar que esos objetivos constituyen un fin en si mismo y no un medio para obtener otro objetivo de la lista en cuyo caso se considera como un FE.
- **Identificar los factores de éxito (FE):** se trata de elaborar una lista de FE para cada uno de dichos objetivos contemplando tanto aquellos que dependen de la organización (destino) como aquellos que están fuera de su control.

- **Selección final de los FCE:** se trata de determinar cuales son realmente esenciales o críticos para cumplir los objetivos
- **Identificar los componentes e indicadores:** el paso siguiente consiste en definir un conjunto de indicadores clave que permitan su medición y evaluación a efectos de verificar el grado de realización.

Al final del proceso se obtiene una **lista final de las medidas** que se estiman cruciales para el éxito y hacia donde los responsables de la gestión deben enfocar la atención.

### 2.3.1 Fuentes de los FCE

La revisión de literatura específica (Rockart 1979, Leidecker y Bruno 1984 y Lynch 2000 y 2003), indica que, a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales:

- **Factores medioambientales** (macro entorno)
- **Factores industriales o sectoriales**
- **Factores de la organización** como recursos, competencias, habilidades, puntos fuertes y ventajas competitivas.

#### 1) Factores medioambientales

La principal ventaja del análisis medioambiental es su amplitud y que su alcance va más allá del interfaz industria-empresa. Esto es de particular importancia para aquellas industrias cuya supervivencia depende de fuerzas que no están bajo el control del ámbito industrial (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

El **medio ambiente externo** comprende factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que se originan más allá, normalmente, de la situación operativa de una organización (Pearce y Robinson, 1991; Shirvastava, 1994; Wright *et al*, 1996). A medida que los factores políticos y económicos mundiales cambian y los factores ecológicos cobran cada vez más importancia, los FCE también cambian para las distintas industrias y organizaciones.

El seguimiento o *escaneado* medioambiental está basado en la identificación de esos FCE considerados como determinantes centrales del atractivo de una industria/

sector en particular (Hax y Majluf, 1996). El éxito de una industria en particular, por tanto, se verá influida por el impacto actual y futuro de los factores externos.

## 2) Factores industriales o sectoriales

Para Lynch (2003:102) “los FCE suelen ser comunes en la mayoría de las organizaciones importantes dentro de una industria/sector y no suelen diferir mucho entre una organización y otra”. También sostiene que los FCE de la industria/sector se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria.

Autores como Johnson y Scholes (2002) y Hitt *et al* (2003) coinciden en que la mejor manera de identificar los FCE de una industria es haciendo un análisis industrial/sectorial. Hitt *et al* (2003) añaden que, debido a la globalización, los mercados internacionales rivales también deben ser incluidos en el análisis.

Leidecker y Bruno (1984) indican que las empresas u organizaciones líderes en una industria pueden, por sí mismas, determinar los FCE de la industria, aunque esto es aplicable sólo a aquellas que están conformadas por una o pocas empresas.

Thompson y Strickland (2002) ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los determinantes más importantes de éxito competitivo y económico de una industria en particular. Sostienen que la identificación de los FCE dentro de una industria/sector es un tema estratégico clave ya que estos factores, normalmente, son las piedras angulares o fundamentales sobre los que una organización construye su estrategia.

En el caso de la industria del turismo y, relacionado con los *factores industriales*, Crouch y Ritchie (1999) identificaron FCE, llamados *clasificadores situacionales*, que determinan el éxito competitivo de un destino turístico. Estos factores de éxito son: **localización, dependencia, seguridad y coste.**

- **Localización:** se refiere a la habilidad del destino para atraer al visitante.
- **Dependencia:** vinculada a la naturaleza complementaria o competitiva del destino que puede tener una influencia importante sobre la competitividad del destino (*i.e.* aunque Maspalomas Costa Canaria es un destino en sí mismo, una proporción importante de visitantes la verá como parte de una configuración



de un destino dentro de España o las Islas Canarias en particular y, por tanto, el turismo que viaja a Maspalomas, podría depender de su competitividad).

- **Seguridad:** este aspecto se considera, a nivel internacional, “un factor crítico de éxito para que un destino turístico sea competitivo” (Crouch y Ritchie, 1999:150). Si los turistas potenciales están preocupados por la seguridad ciudadana, el agua potable, los desastres naturales, la calidad de los servicios médicos u otros puntos fuertes competitivos, las características positivas del destino no tendrán relevancia para estos turistas.
- **Coste:** Este aspecto, considerado en términos amplios (costes de transporte, el efecto de la tasa de cambio de moneda y el coste de vida en el destino, sobre todo de los bienes y servicios turísticos), es también un factor crítico para la competitividad de un destino. Crouch y Ritchie indican que, aunque la industria turística nacional puede tener un impacto sobre este coste, el coste de un destino está condicionado, sobre todo, por fuerzas globales y económicas mucho más amplias.

### 3) Factores de la Organización

Cada organización dentro de una industria ocupa una situación única que viene determinada por su historia, sus recursos actuales, competencias y estrategia competitiva entre otros aspectos. Al igual que cada organización se diferencia en la posición o localización en la industria, también puede dictaminar sus propios FCE (por diferenciarse en la localización geográfica, en los recursos, competencias o estrategias entre otros aspectos). Es decir, pueden darse **FCE diferentes entre organizaciones** (Rockart 1979; Johnson y Scholes 2002). Por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria muestran distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

Diversos autores (Rockart, 1979; Hardaker y Ward, 1987; Kaplan y Norton, 1996; Johnson y Scholes, 2002), coinciden en que es preciso dar una serie **de pasos para determinar los FCE a nivel organizativo** como son:

- **Reunir al equipo ideal:** el equipo debe integrar a los líderes de la organización, destino en este caso, incluyendo a todas las personas del equipo directivo. El equipo debe ser multifuncional para asegurar la integración de todas las funciones.

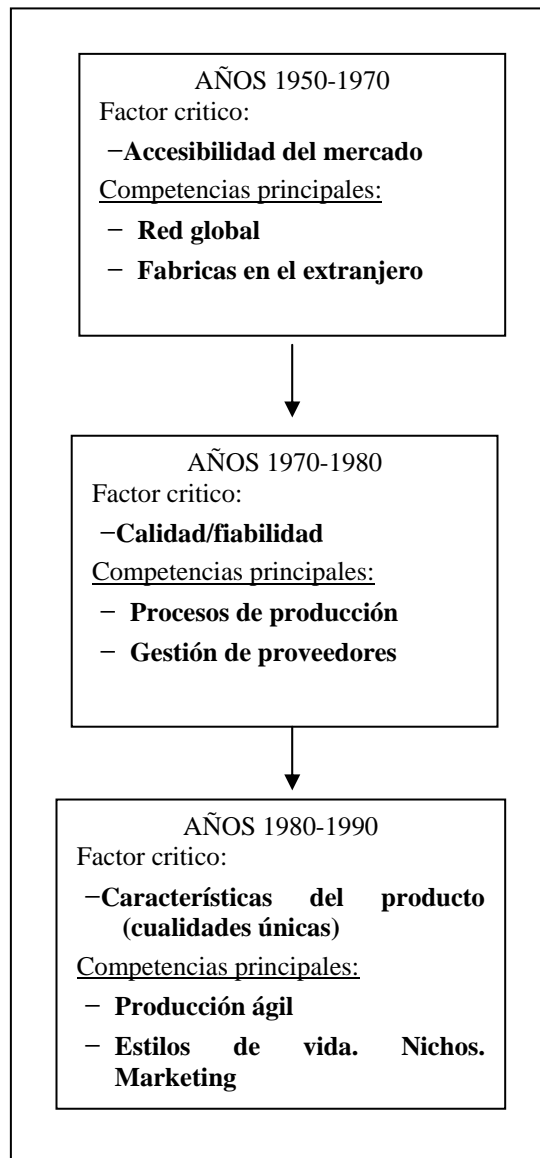
- **Entender y clarificar la visión, misión y posición estratégica:** el equipo tiene que alcanzar un consenso sobre la dirección de la organización estando de acuerdo en su visión y posición estratégica. Fishman (1998) señala que es importante que cada miembro entienda los objetivos de la organización y cómo los FCE pueden ayudarles a obtenerlos.
- **Determinar FCE:** el próximo paso consiste en la determinación de FCE. Estos deben tener las siguientes características:
  - Su logro ha de ser crítico o esencial para el éxito
  - Deben contener factores tácticos, además de estratégicos
  - Cada FCE debe ser necesario y, en su conjunto, ser suficientes para alcanzar una visión, misión y estrategia globales.
- **Identificar las competencias necesarias:** Johnson y Scholes (2002:156) definen las competencias como “aquellas habilidades que apuntalan o apoyan críticamente las ventajas competitivas de la organización”. Estos autores argumentan que los FCE se ven apoyados por competencias centrales. Estas competencias son esenciales para lograr ventajas competitivas en cada uno de los FCE. Esto implica una investigación a fondo de las habilidades, aptitudes, procesos y recursos que proporcionan un rendimiento superior en cada uno de los FCE.
- **Hacer balance, integrar y medir los FCE:** los FCE han de ser sopesados, integrados y medidos para estimar un rendimiento competitivo y financiero a largo plazo. Esto debe realizarse según las siguientes directrices:
  - Los FCE deben ser limitados y sopesados entre todas las perspectivas importantes de la organización
  - Los FCE han de integrarse dentro de los procesos que son críticos e importantes para lograr un rendimiento sin precedentes
  - Los FCE tienen que ser medidos por indicadores críticos o clave que dirijan y orienten el proceso hacia un éxito óptimo.

### 2.3.2 Competencias y FCE

Los FCE no sólo se refieren a los factores que son críticos o esenciales para el éxito tanto en el ámbito interno como externo, sino, también, a las **competencias que son necesarias para este éxito**. Johnson y Scholes (2002) argumentan que los FCE están apoyados por competencias principales. Por ejemplo, si la velocidad de lanzamiento de un nuevo producto es un FCE, puede estar apoyado por competencias principales en la logística y con habilidades de negociación con cuentas clave de puntos de venta al por menor. Estos autores consideran que los FCE y las competencias principales cambian con el tiempo siendo ello básico para obtener ventajas competitivas.

El ejemplo de la industria automovilística muestra como los FCE han ido cambiando en varios aspectos como el acceso al mercado, en cuanto a la calidad y fiabilidad y a las características del producto (véase la Figura 3). Durante los años 50 y los 60, los gigantes estadounidenses de la industria automovilística como *Ford* y *General Motors* dominaban el mercado global a través de FCE vinculados al acceso al mercado apoyados por competencias principales como el establecimiento de redes de comerciantes en primera instancia y plantas de producción en el extranjero posteriormente. Mientras, los fabricantes japoneses estaban desarrollando competencias en una fabricación sin defectos. A mediados de los años 70, los fabricantes japoneses superaban a Ford en calidad y fiabilidad, aspectos que se convirtieron en FCE. A mediados de los años 80, tanto Ford como las principales compañías japonesas habían alcanzado competencias similares en estos factores. Así, el escenario competitivo cambió, pasando la competencia a luchar por cualidades únicas del producto.. El nuevo FCE consiste ahora en la habilidad de proporcionar diseños de productos únicos, con menores volúmenes de fabricación, apoyándose en competencias principales relacionadas con los estilos de vida y la fuerza del marketing.

**Figura 3 : Cambios de FCE y competencias principales en la industria automovilística**



Fuente: Adaptado de Johnson y Scholes (2002:170)

Pollalis y Grant (1994) indican que los factores de éxito de una organización tienen que estar relacionados con los **recursos críticos y competencias** que puedan permitir asegurar una posición competitiva.

Por su parte, Kaplan y Norton (1996) sugieren que las competencias principales son parte de los FCE y, en su modelo de análisis e integración de factores (*Balanced Scorecard*), las clasifican como componentes de la perspectiva que denominan **crecimiento y aprendizaje**.

### 2.3.3 Aspectos críticos en la identificación de los FCE

Según Ghemawat (1991:7) los aspectos críticos con relación a los FCE se concentran en:

- **Identificación:** es difícil seleccionar los factores importantes.
- **Lista de relaciones:** incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan las relaciones.
- **Riesgo de generalizar:** las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.
- **Caso omiso de perspectivas emergentes:** el éxito puede venir de un cambio en la industria más que de la identificación de los factores claves actuales.

Mintzberg (1994) sostiene que es erróneo considerar que las estrategias o factores claves de éxito puedan ser identificados de manera aislada. Este autor señala que definiciones de estrategia que subrayan el papel de la planificación, muchas veces ignoran el hecho de que las estrategias pueden emerger desde dentro de la organización sin tener un plan formal. Mintzberg (1994:23) define la estrategia como “un patrón dentro de una corriente de decisiones o acciones”. Estas decisiones sobre los factores de éxito críticos y/o de estrategia deben, por tanto, no sólo ser factores planificados formalmente sino ser **capaces de emerger desde dentro de la organización.**

La integración e interacción de los FCE es de gran importancia, es decir: integrar el análisis de factores del entorno con los factores internos de la propia organización (destino turístico en este caso) –*hacia fuera* y *hacia adentro*- es ciertamente fundamental para alcanzar el óptimo. Según Heene y Sánchez (1997) se deben tener en cuenta **tanto los factores externos como las competencias internas** ya que sólo el conjunto da a la organización ventajas competitivas únicas, distintivas y más duraderas.

### 2.3.4 Gestión estratégica e identificación de FCE

Varios trabajos sobre estrategia (Hofer y Schendel, 1978; Gluck *et al*, 1980; Pollalis y Grant, 1994) señalan que la identificación de los FCE, como punto clave, permite que una organización pueda:

- Valorar el entorno externo.
- Valorar la situación interna, identificar competencias y habilidades.
- Identificar las estrategias más apropiadas utilizando los factores críticos de éxito como puntos de anclaje.

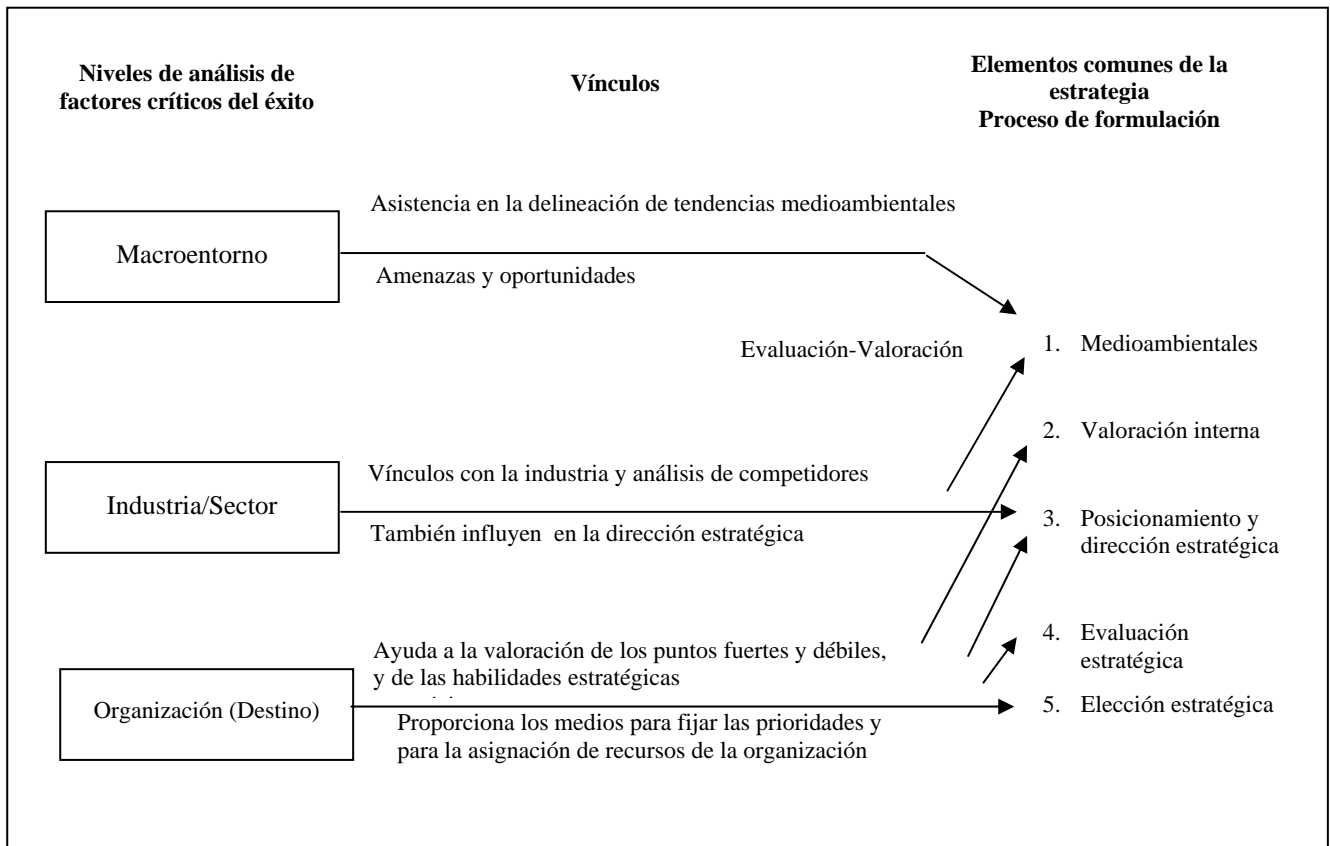
Estos elementos son piedras angulares de la planificación estratégica y del proceso de desarrollo estratégico.

En apartados precedentes se ha visto cómo el entorno macro ambiental, el entorno de la industria-sector y la organización son las principales fuentes para la identificación de los factores críticos de éxito. Pollalis y Grant (1994) indican que una vez que los FCE han sido identificados, también pueden usarse como **puntos de referencia para realizar análisis y formulaciones estratégicas**.

Así, los FCE identificados en la industria del turismo por Crouch y Ritchie (1999) que incluyen la localización, dependencia, seguridad y coste, pueden usarse también para identificar oportunidades y amenazas para los destinos turísticos, además de nuevos y potenciales nichos. Asimismo, pueden llevar a la identificación de puntos fuertes y débiles de un destino específico lo que permite la formulación de estrategias específicas.

La Figura 4 muestra los **enlaces entre los tres niveles de análisis** para la identificación de FCE (nivel macro entorno, de sector o industria y de organización – destino-) con los procesos de formulación de estrategias.

**Figura 4: Análisis de los FCE en los procesos de formulación de estrategias**



Fuente: Adaptado de Hofer y Schendel (1978:47)

Las estrategias alternativas pueden ser evaluadas con los FCE y la importancia relativa de los factores críticos pueden influir en la priorización de estrategias alternativas

## 2.4 GESTIÓN DE LOS FCE

Para que los FCE sean estratégicamente manejables es importante determinar su prioridad e importancia e identificar los indicadores que puedan usarse para medir el éxito de estos factores críticos (Leidecker y Bruno, 1984; Goodstein *et al*, 1992; Thompson y Strickland, 2002). Cada FCE debe contar con uno o más **indicadores clave de rendimiento** que provean la medida y un estándar para el rendimiento de los FCE. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados de acuerdo con el proceso donde son usados de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento.

### 2.4.1 Determinación de la importancia del factor

En la práctica, es relativamente habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos de donde se extraen aquellos que se identifican más interesantes. En otros casos, se desarrollan a partir de la propia experiencia. Diversos estudios muestran que los **FCE organizacionales suelen ser los más relevantes** (Esteves y Pastor 2000). Lo más adecuado es realizar un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso. En esta línea, el impacto de una actividad o circunstancia sobre los beneficios de una organización es, normalmente, el criterio más significativo para identificar los FCE y determinar su importancia. Leidecker y Bruno (1984) sugieren cuatro aspectos para el análisis del impacto sobre el beneficio que ayudan a determinar la importancia de los factores:

- **Mayor actividad de negocio:** normalmente, los factores críticos de éxito se encuentran en las áreas principales de negocio. Según Kaplan y Norton (1996) estas áreas principales pueden ser divididas en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y crecimiento y aprendizaje.
- **Relevancia del volumen de dinero involucrado:** un factor importante es tener una cantidad relevante de dinero asociado. Por ejemplo, en una organización la mano de obra directa puede ser un componente de coste importante por lo que la productividad de la fuerza de trabajo será un factor crítico de éxito.
- **Impacto en los beneficios:** un análisis de impacto puede revelar la sensibilidad de los resultados generales ante el cambio de algunas actividades. Por ejemplo, en alguna circunstancia, un pequeño cambio en el precio puede tener un gran impacto al final de la cadena de producción.
- **Grandes cambios en rendimientos:** es clave hacer un seguimiento sobre los cambios importantes en el rendimiento de la organización. Por ejemplo, una caída dramática de las ventas, un cambio importante de los beneficios en el segmento de operación, un incremento considerable en las transacciones, etc. Un cambio significativo puede, a menudo, estar relacionado con un FCE.

Se suelen usar **dos técnicas** para determinar la importancia de los FCE: la tormenta de ideas y los valores ponderados.



- **Tormenta de ideas (*brainstorming*).** Técnica ampliamente conocida que mediante un “grupo de gestión o panel da prioridad a los FCE según la importancia que se les asigne” (Fit-Enz, 1985:55).
- **Valores ponderados.** Se sopesan los diferentes FCE identificados y se refleja su impacto relativo en la rentabilidad general, en la cotización de mercado o en otras medidas de posicionamiento competitivo. Los pesos finales se van añadiendo y los valores sopesados se calculan decidiendo cómo la organización rinde en cada uno de los FCE (usando una escala de 1 a 10, por ejemplo) y multiplicando finalmente el valor por el peso asignado para obtener el valor ponderado (Hofer y Schendel 1978; Thompson y Strickland 2002). La Tabla 2 muestra un ejemplo de valores ponderados.

**Tabla 2: Ejemplo de ponderación de FCE**

Factor crítico de éxito	Peso	Valor (de 1 a 10)	Valor sopesado
Calidad del producto	0,3	8	2,40
Habilidades tecnológicas	0,2	7	1,40
Marketing	0,3	5	1,50
Fuerza financiera	0,1	6	0,60
Reputación/imagen	0,1	3	0,30
Total	1		6,20

Fuente: Adaptado de Thompson y Strickland (2002:97)

#### 2.4.2 Aplicación de indicadores a los FCE

Según Goodstein *et al* (1992), los indicadores se aplican y desarrollan para **calibrar el progreso hacia la consecución de la misión de la organización**. Los indicadores que, como ya se ha comentado, pueden ser objetivos o subjetivos, son, generalmente, una mezcla de índices de éxito que pueden ir desde ratios de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes sobre el servicio, la moral de los trabajadores y las actitudes de los interesados tanto dentro como fuera de la compañía. Los conceptos y apreciaciones desarrollados en el apartado *Indicadores para medir competitividad turística* expuestos en el Capítulo anterior son globalmente válidos para este apartado.

Elliot (1992) refiere que la medición de los FCE sigue estando, en gran medida, anclada o basada en modelos clásicos de contabilidad. Según Elliot, el modelo financiero de contabilidad debería expandirse o actualizarse e incorporar otros elementos de medida como la evaluación del activo intelectual intangible de la compañía, la calidad, los trabajadores formados y motivados, los procesos internos, la satisfacción de clientes, entre otros.

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el denominado *Balanced Scorecard* (BSC) o **Cuadro de Mando Integral** (CMI) donde complementan las medidas financieras de rendimientos pasados con otras medidas conductoras de rendimientos futuros. Los factores de éxito y medidas se derivan de la visión de la organización y de la estrategia general. Para estos autores los objetivos y medidas contemplan un rendimiento organizativo desde varias perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos de negocio, crecimiento y aprendizaje. De forma similar, en Francia, numerosas compañías han desarrollado y vienen usando, desde hace algunas décadas, el denominado *Tableau de Bord* –base de inspiración para el BSC-, un **panel con indicadores** clave sobre éxitos organizativos. El *Tableau de Bord* está diseñado para “ayudar a pilotar la organización identificando los factores críticos de éxito, especialmente aquéllos que pueden medirse con variables físicas” (Lebas 1994: 478).

Actualmente, cada vez más, se va imponiendo un enfoque renovado que no utiliza sólo medidas financieras, resaltando el peso que se va dando a aspectos como la satisfacción y quejas del cliente. Es decir, la valoración de activos intangibles y de habilidades hoy se consideran activos críticos para el éxito tanto o más que los activos tangibles y físicos tradicionales.

# **CAPITULO 3**

**FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE  
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA DESTINOS  
TURÍSTICOS: UN ANALISIS TEORICO**

---

### 3.1 INTRODUCCIÓN

El análisis sobre aspectos globales vinculados a la conceptualización de los Factores Críticos de Exito (FCE) visto en el Capítulo 2 configura un marco teórico conceptual que permite plantear bases para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica fundamentado en la identificación e integración de FCE que puede ser adoptado y aplicado por destinos turísticos para evaluar competitividad desde una perspectiva integral donde la elaboración estratégica no es un proceso aislado sino que es un proceso integral e integrado.

Se ha visto que **existen lazos directos entre la identificación de FCE y la formulación estratégica** y que los factores críticos pueden ayudar no sólo a la gestión estratégica sino también a la propia formulación de estrategias.

Se ha destacado también que el análisis del macro entorno y el análisis sectorial o industrial y la valoración interna -de la propia organización, destino en este caso- constituyen las principales fuentes para la identificación de FCE.

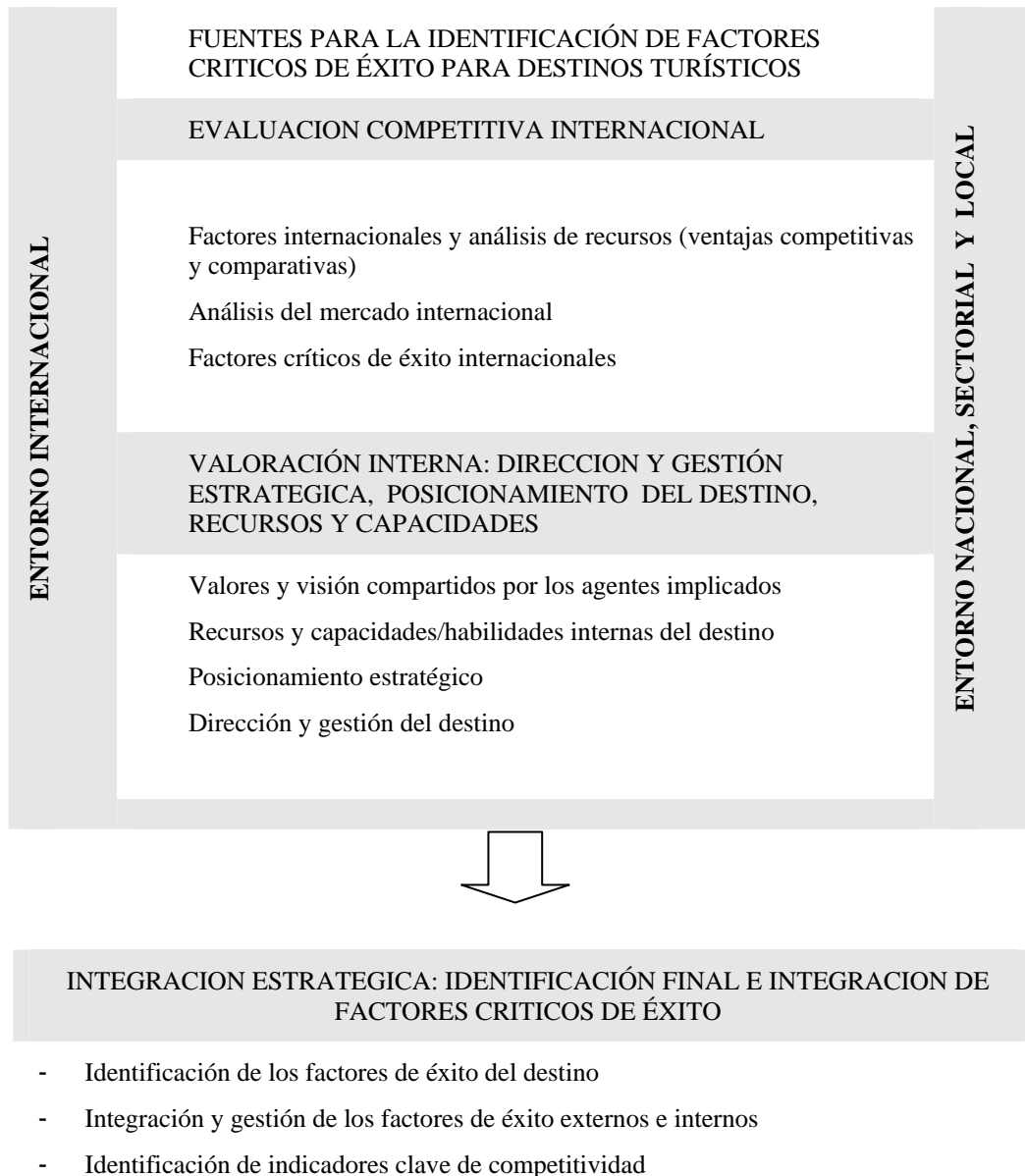
Estos fundamentos permiten plantear un esquema básico de trabajo para la identificación de FCE, lo que contribuirá también al posterior desarrollo y fundamentación del modelo que se plantea en este estudio. Así, las principales fuentes para la **identificación de factores críticos para destinos turísticos**, desde una perspectiva integral, se pueden agrupar en:

- La evaluación del entorno
- La valoración interna

Dentro de la evaluación del entorno se consideran **dos asunciones subyacentes** que son: a) la influencia del entorno global y b) la influencia del entorno nacional y sectorial. Estas fuerzas, nacionales y sectoriales e internacionales inciden en un destino contemplando aspectos a los que debe adaptarse o resolver si desea ser competitivo (Crouch y Ritchie, 1999). Por ello, es esencial que estos entornos sean regularmente monitorizados y que esa información llegue de manera constante al sistema de gestión del destino turístico. En este Capítulo el análisis del entorno se centra en la evaluación competitiva internacional en tanto se asume que los destinos más relevantes buscan

principalmente la competitividad internacional. La Figura 5 esquematiza el nivel de análisis para identificar FCE en destinos desde una **perspectiva integral y holística**.

**Figura 5: Fuentes para la identificación de factores críticos de éxito para destinos turísticos**



El recuadro final, que representa la integración estratégica, se concentra en identificar e integrar los FCE y en determinar los indicadores clave que permiten evaluar los FCE permitiendo la toma de decisiones y direccionar al destino hacia una visión estratégica que asegure la competitividad.

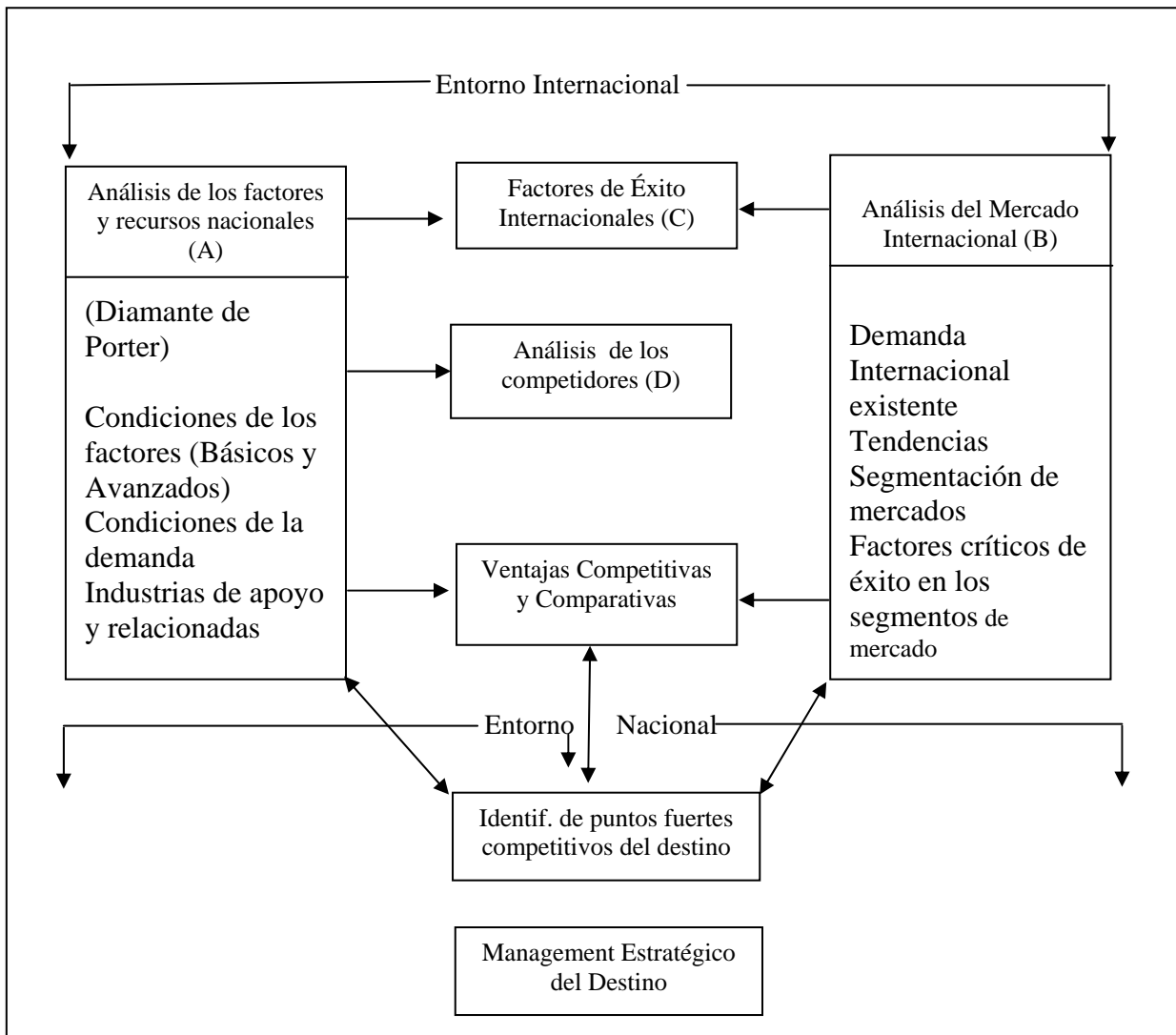
### 3.2 LA EVALUACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL

El propósito de la evaluación competitiva internacional es **proporcionar información competitiva provechosa para el destino** que genere conocimiento estratégico. En este marco, la visión de competitividad del destino debe ser consistente con la noción de competitividad internacional. Esto se puede evaluar:

- Analizando los **recursos y factores internacionales** para conocer las ventajas competitivas y comparativas del destino
- Analizando los **segmentos del mercado internacional** actuales y futuros e identificando los factores de éxito dentro de estos segmentos.
- Identificando los **factores de éxito internacionales** a los que el destino debe dar respuesta.
- Analizando, comparando y evaluando el **contexto internacional** y los competidores para identificar los puntos fuertes del destino lo que brinda información estratégica para el management del destino.

Todo ello proporciona una base para un marco de trabajo orientado a la evaluación de la competitividad internacional (véase la Figura 6).

**Figura 6: Marco para la evaluación internacional de la competitividad de un destino**



### 3.2.1 Análisis de los factores y de los recursos nacionales

El propósito del análisis de los factores y recursos nacionales es identificar y estudiar los **recursos, factores y atributos de un destino** que pueden promocionar o impedir la creación de ventajas competitivas.

Diversos trabajos sobre estrategia internacional, particularmente los de Hill (1999); Hough y Neuland (2000); Stonehouse *et al* (2000); Daniels y Radebaugh (2001), indican que los **factores y recursos nacionales** son importantes para determinar ventajas competitivas. Crouch y Ritchie (1999) consideran el Diamante de Porter como

el mejor marco de trabajo para analizar la competitividad internacional de destinos turísticos nacionales.

En 1990 Porter llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo fue desarrollar un marco conceptual que sirviese tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación. De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de **cuatro atributos**: a) condiciones de los factores,; b) condiciones de la demanda; c) sectores conexos y de apoyo; d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

En el **análisis de recursos y factores**, los factores básicos y los avanzados así como otros factores del destino se comparan con las condiciones de la clase mundial y competidores a efectos de establecer ventajas competitivas y comparativas.

- **Condiciones de los factores**: se contemplan los básicos como recursos de ocio, culturales, históricos, naturales y los factores avanzados como los recursos humanos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura.
- **Condiciones de la demanda**: destacan que existe una relación directa entre la demanda interna y la competitividad internacional. Las condiciones de la demanda, particularmente de la doméstica y su internacionalización para mercados extranjeros, establecen el entorno de prueba o los “argumentos de comprobación” para la industria.
- **Industrias de apoyo y relacionadas**: poseen sus propias ventajas y pueden incrementar la fuerza competitiva de la industria. El desarrollo de sinergias y enlaces efectivos entre las industrias de apoyo y relacionadas aumentan sin dudas el potencial turístico de un destino.
- El cuarto punto de la evaluación tiene que ver con la **estructura, estrategia y rivalidad entre las empresas y organizaciones**. Porter considera que un clima de competición estimula la mejora y reduce el estancamiento. Altos niveles de rivalidad dentro del turismo interno, por tanto, pueden mejorar el turismo y la competitividad internacional.

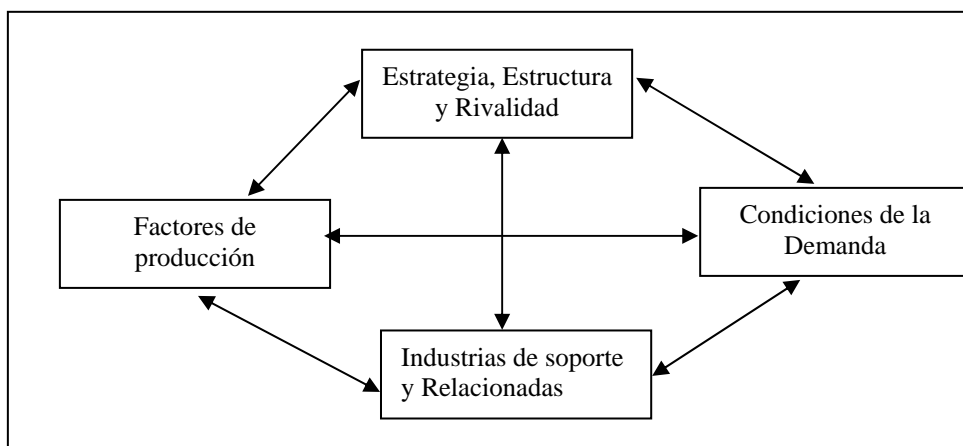


Estos atributos, determinantes de la ventaja nacional, conforman el sistema al que Porter denominó *Diamante*. Además de los cuatro determinantes, dos **variables auxiliares** complementan el marco de análisis: el gobierno y los hechos casuales. El sistema de los determinantes de la ventaja nacional más estas últimas dos variables conforman el denominado **Diamante Nacional de Porter**.

El **modelo de Porter** ayuda a entender la posición competitiva de una nación en la competición global, pudiéndose utilizar o adaptar el modelo tanto para regiones geográficas más amplias como también para otras específicas (un destino concreto por ejemplo). Por lo tanto, el modelo de Porter se revela útil para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo por medio de sus objetivos y recursos frente a un conjunto de fuerzas que rigen la competitividad. El poder colectivo de estas fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Este puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de una organización es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor.

En la Figura 7 se observan los **cuatro atributos** de una nación que, según Porter, conforman el entorno en que las industrias compiten y como estos promueven o inhiben la creación de ventajas competitivas.

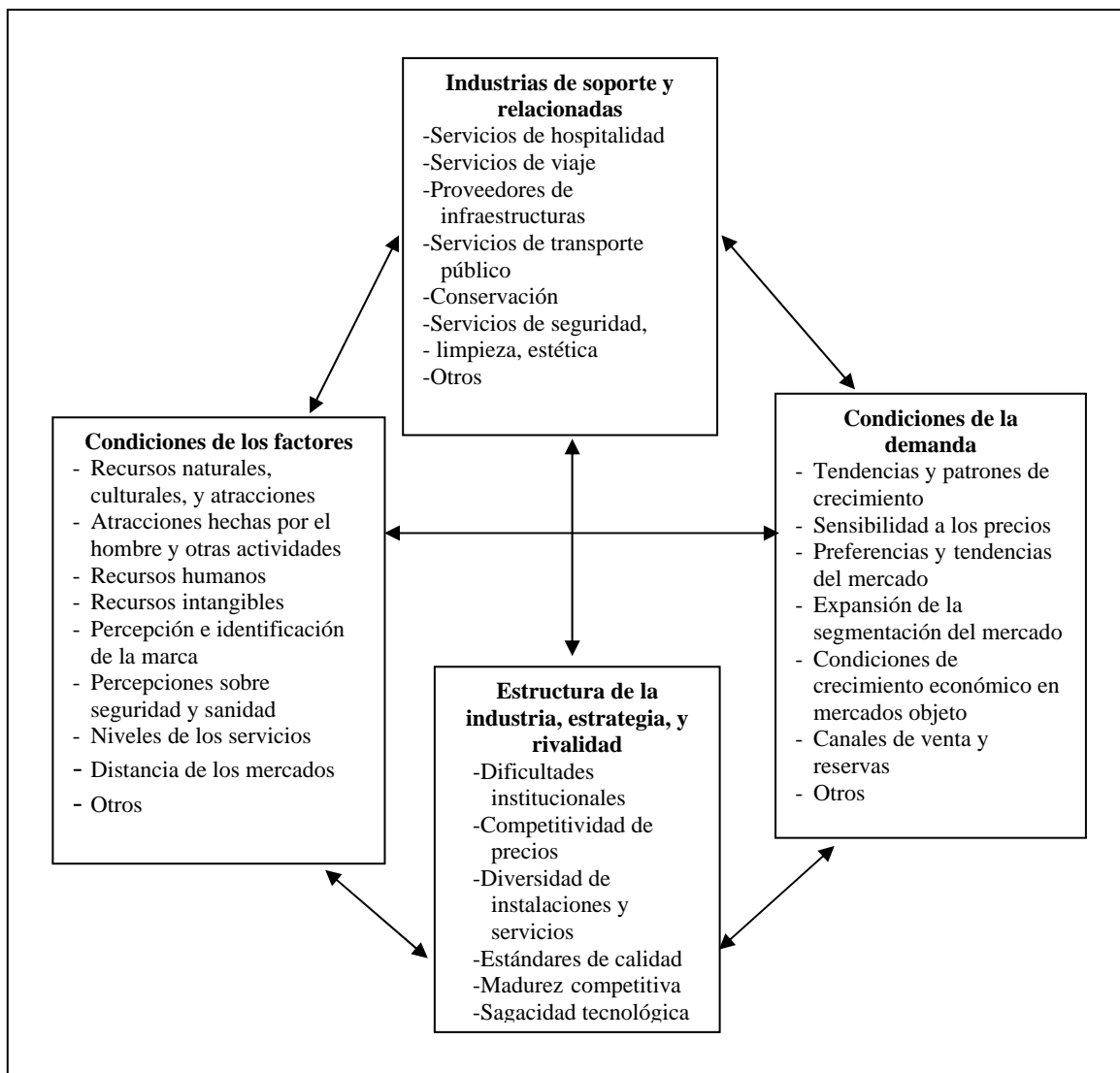
**Figura 7: Determinantes de las ventajas competitivas a nivel nacional. Diamante de Porter.**



Fuente: Adaptado de Porter (1990:77)

Fabricius (2001) aplicó el Diamante de Porter a un destino turístico adaptándolo a la estructura del modelo de Porter (véase la Figura 8).

**Figura 8: Marco del Diamante Nacional de Porter aplicado a un destino turístico.**



Fuente: Adaptado de Fabricius (2001)

### Condiciones de los factores

Porter (1990) sostiene que los factores “dominantes” de la producción (o especializados) son creados y no heredados.

Este autor reconoce **jerarquías entre factores** y distingue entre básicos (recursos naturales, clima, localización, demografía) y avanzados (comunicaciones, infraestructura, personal especializado y bien formado, instalaciones para la

investigación, conocimiento tecnológico). Argumenta que los factores avanzados son los más importantes para crear ventajas competitivas. A diferencia de los factores básicos, que son adquiridos de manera natural por el país específico, los avanzados son un producto de la inversión por parte de los individuos, compañías y gobiernos y son más difíciles de copiar. Así por ejemplo, la inversión pública en educación básica y en educación superior, mejorando las habilidades generales y conocimiento de la población y estimulando la investigación pueden mejorar los factores avanzados de una nación. Los factores “no claves” o de uso general –trabajo inexperto, materias prima- puede obtenerlos cualquier organización y, por tanto, no generan ventajas competitivas sostenidas.

Crouch y Ritchie (1999) y Fabricius (2001) argumentan que las condiciones de los factores, tanto básicos como avanzados, son una fuente importante de competitividad para los destinos turísticos.

Crouch y Ritchie (1999:140) también afirman que “un abastecimiento sabio de los recursos es algo crítico a largo plazo para la competitividad de un destino turístico”. Los FCE pueden ser, por tanto, recursos humanos bien formados, la protección y cuidado de los recursos físicos, la expansión y dominio de los recursos del conocimiento, la inversión y crecimiento de los recursos de capital, la construcción y mantenimiento de la infraestructura y la súper estructura turística y la conservación de los recursos culturales e históricos. Por ello, es esencial analizar los atributos de los factores y recursos del destino específico y compararlos con los de otros competidores y con las condiciones de clase mundial. El propósito de este análisis es **identificar las brechas estratégicas** además de las ventajas del destino.

### **Condiciones de la demanda**

Reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio en el mercado. Si los clientes son muy exigentes, la presión que se ejerce sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos/servicios innovadores, de mejor calidad. Porter (1990) enfatiza en la **importancia de la demanda interna** para promover la mejora de las ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, Crouch y Ritchie (1999) sostienen que un destino puede adquirir más ventajas competitivas si sus clientes internos son sofisticados y exigentes. Las

condiciones de la demanda establecen la “base” para el destino. Una demanda interna alta y exigente confiere eficacia y motiva a la mejora y la innovación.

### **Industrias de apoyo relacionadas**

El tercer atributo de ventaja nacional de una industria se refiere a la presencia o ausencia de **proveedores competitivos** y de industrias relacionadas o de apoyo suficientes. Las industrias relacionadas y de apoyo que buscan sus propias ventajas pueden estimular la industria: buenos servicios básicos e infraestructuras facilitan la llegada y movimiento dentro de un destino.

Los proveedores industriales, de transporte, de servicios alimentarios, bancarios y financieros, de seguridad, servicios postales, de reparación, entre otros abastecimientos, si son eficientes, confieren ventajas a la industria turística. Además, la proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilita el intercambio de información y promueve el intercambio continuo de ideas e innovaciones.

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

El cuarto atributo de las ventajas competitivas nacionales del modelo de Porter es la estrategia, estructura y rivalidad de empresas dentro de la nación. Manifiesta las condiciones que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. La **competencia directa** impulsa a las organizaciones a trabajar más para aumentar su productividad e innovación.

Porter hace dos menciones importantes sobre este aspecto. La primera es que las naciones se caracterizan por **distintas ideologías de gestión** que pueden o no ayudar a crear ventajas competitivas nacionales. La segunda es que una fuerte asociación entre la rivalidad interna y la creación y persistencia de ventajas competitivas es esencial en una industria. La rivalidad interna, entre otros aspectos, potencia el crecimiento de empresas experimentadas, una segmentación más sofisticada, crea presión para innovar, para mejorar la calidad, para reducir los costes y para invertir en mejorar los factores avanzados.

Porter (1990:78) argumenta que “las empresas tendrán mayor éxito en las industrias o segmentos relacionados en los que el Diamante sea más favorable”. El Diamante es un sistema de refuerzo mutuo y que el efecto de un atributo es contingente con el estado de los demás.

Fabricius (2001) sostiene que diversas **cualidades importantes de la industria turística** deben ser consideradas cuando se aplique el Diamante de Porter a los destinos turísticos, siendo estas:

- El producto turístico primario es una **experiencia** más que un producto tangible o servicio. Los turistas viajan a los destinos para disfrutar de experiencias y el turismo está, por tanto, impulsado por la discreción, el gusto y las actitudes de los consumidores.
- El producto no puede ser expuesto físicamente. Sin embargo, el mercado constituye u ofrece una **propuesta virtual** que adopta la forma de fotografías, descripciones y percepciones basadas en los medios de comunicación y en interacciones personales.
- La experiencia turística no se proporciona al consumidor como un producto terminado. El consumidor compra varios componentes de la experiencia que se proporcionan en el destino a medida que la experiencia se desarrolla. Las ventajas comparativas del turismo están, por tanto, localizadas, principalmente, en las **condiciones de los factores**.

### 3.2.2 Análisis internacional de mercado

El propósito del análisis internacional de mercado es identificar y analizar las **tendencias y cambios** en los hábitos, necesidades y percepciones de los segmentos de mercado existentes y potenciales del destino e identificar los FCE dentro de estos segmentos.

Cada segmento de mercado tendrá características, necesidades y FCE diferentes. Las características y factores críticos de éxito que sean compartidos por todos los mercados objetivos deben también ser identificados ya que se constituyen en importantes indicadores para el desarrollo de futuras estrategias.

Los factores de éxito internacionales que sean genéricos a la industria turística internacional deben ser identificados y usados como punto de partida por el destino.

En síntesis, el análisis de mercado para un destino debe incluir, entre otros aspectos, la descripción de la **demanda turística existente**, la **segmentación de mercados** y la **identificación de factores críticos**.

## Segmentación del mercado

Kay (1993) señala que sólo cuando las competencias centrales o habilidades distintivas son aplicadas en el contexto de uno o más mercados se convierten en fuentes de ventajas competitivas. Fabricius (2001) afirma que esto también es aplicable a los destinos turísticos y subraya el hecho de que una estrategia competitiva debe **identificar los segmentos de mercado potenciales** y enlazarlos con los recursos y habilidades del destino para determinar la base sobre la que éste puede competir en el mercado.

La segmentación de mercado busca **identificar los clientes más rentables** para agruparlos según características compartidas. Estas características compartidas permiten conformar grupos específicos de clientes que tienen unas necesidades determinadas y actúan y se comportan de manera distinta a otros grupos (Stonehouse *et al*, 2000). Por tanto, la segmentación implica, fundamentalmente, subdividir un mercado en subgrupos de clientes, cada uno con sus atributos y necesidades particulares. Los grupos de clientes pueden ser segmentados según diversos factores como la edad, el sexo, la profesión, el nivel socioeconómico, la raza, el estilo de vida, los hábitos de compra o la geografía entre otros. Cada segmento es, entonces, analizado para determinar, entre otros aspectos, su tamaño y rentabilidad potencial, sus necesidades y demandas potenciales según la capacidad y voluntad de comprar (Stonehouse *et al*, 2000).

Heath (2000) sostiene que los mercados turísticos pueden ser analizados o subdivididos según varios criterios entre los que se incluyen la elección del destino, el método de viaje, las características demográficas, los propósitos del viaje, los beneficios que se buscan, entre otros. Según este autor, los criterios pueden ser divididos o agrupados en cinco categorías: demográfica y socioeconómica, geográfica, propósito de viaje, comportamiento o conducta y psicográfica (véase el Cuadro 9).

**Cuadro 9: Criterios de segmentación del mercado turístico y características**

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	CARACTERISTICAS
Demográfica y socioeconómica	Edad, educación, género, ingresos, tamaño de la familia, clase social, ocupación.
Geográfica	País, región, zona de mercado, urbano o rural, tamaño de la ciudad, código postal, barrio.
Propósito del viaje	Viaje por negocios, conferencias, viajes por incentivos, visitar amigos o familiares, vacaciones al aire libre, vacaciones en un centro de ocio, visitar un parque temático, exposición o evento.
Comportamiento	Beneficios buscados, ocasiones especiales, participación en los patrones de actividades, duración de la estancia, preferencias de la experiencia, modos de transporte utilizado.
Psicográfica	Estilo de vida, actitudes, intereses, opiniones, valores.

Fuente: Adaptado de Heath (2000:94)

Fabricius (2001) propone un criterio adicional para la segmentación de mercados que denomina **segmentación según la actividad**. Este tipo de segmentación está basada en **tipos de actividades turísticas primarias** realizadas por el mercado turístico global. Al identificar los grupos de actividad del mercado es posible enlazar los recursos del destino, habilidades y competencias con las actividades buscadas y determinar los puntos fuertes competitivos del destino con relación a cada segmento. Fabricius argumenta que esta segmentación puede proporcionar una base sólida para la aplicación de otras variables de segmentación.

El *Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism of the Western Cape* (2001:47-48) proporciona una segmentación basada en actividades al definir sus mercados objetivos potenciales proponiendo las denominadas **cinco E's** (siglas en inglés) como segmentos de actividad potencial, siendo: *experiencers*, los que buscan experiencias); *explorers*, exploradores; *engager*, los que se involucran; *eventers*, los que buscan eventos; *entertainers*, los que buscan entretenimientos (véase el Cuadro 10).

## **Identificación de FCE en los segmentos de mercado**

Las diferencias entre estructuras competitivas y preferencias de los clientes entre los segmentos implican diferencias en las bases de las ventajas competitivas. Esto significa que un examen de las diferencias entre los criterios de compra de los segmentos de mercado y la manera en que los destinos compiten en el mercado puede revelar los **factores críticos de éxito específicos para cada mercado objetivo** (Grant, 1995; Fabricius, 2001). Fabricius (2001) indica que estos principios también pueden ser aplicados a los segmentos del mercado turístico mencionados en el apartado precedente. El Cuadro 10 proporciona un ejemplo de FCE identificados por Fabricius vinculados al enfoque de segmentación según la actividad denominado de las cinco *E's*.

Cuanto más precisa sea la segmentación, más específicos son los FCE que se pueden añadir a la lista general. Mientras que algunos FCE son generalizables, los específicos son aplicados a mercados concretos. El resultado es una **pirámide de FCE**. La base está conformada por aquellos factores críticos de éxito que son comunes a una amplia gama de segmentos de mercado y que, por tanto, son fundamentales para el éxito general del destino. Según Fabricius (2001) hay un número de factores esenciales que son evidentes. Entre ellos se incluyen, entre otros, el acceso aéreo, las percepciones de seguridad, los servicios excelentes y la sostenibilidad medioambiental.



**Cuadro 10: Factores Críticos de Éxito para los segmentos del mercado turístico de las 5 E's.**

SEGMENTOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO
<p><b>Experiencers.</b> Buscan experiencias. Turistas que quieren una visita general y una experiencia superficial en el destino y que quieren visitar sus principales atracciones en un tiempo limitado. Las actividades específicas incluyen visitar los iconos turísticos y las atracciones que uno debe ver, paisajismo en general, y alguna participación en el deporte (golf, surf, bicicleta) además de socializar con la población local y algo de ecoturismo general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidad de acceso, adecuada capacidad de las aerolíneas.</li> <li>. Procedimientos de migración adecuados capaces de tratar con un número elevado de personas.</li> <li>. Instalaciones aeroportuarias de calidad para acomodar flujo de personas</li> <li>. Capacidad hotelera de primera clase y de clase turista adecuada</li> <li>. Número adecuado de autobuses de alta calidad</li> <li>. Atracciones turísticas que estén acostumbradas a tratar con un número elevado de turistas.</li> <li>. Canales de venta al por mayor y al por menor bien establecidos.</li> <li>. Marketing agresivo y centrado en atracciones turísticas principales.</li> <li>. Paquetes turísticos creativos, competitivos en costes y flexibles.</li> <li>. Percepciones excelentes sobre seguridad.</li> <li>. Alta calidad de las visitas guiadas.</li> <li>. Instalaciones de recreo excelentes.</li> <li>. Capacidad de carga y calidad medioambiental sostenible.</li> </ul>
<p><b>Explorers, exploradores.</b> Turistas que quieren tener una experiencia intensa, viajar a zonas menos conocidas y arriesgar más. Las actividades específicas incluyen la exploración por cuenta propia, salir con mochila, escalada, en bicicleta, a caballo y rutas de 4x4, además de turismo de aventura que se sumergen en la cultura y patrimonio del destino con especial interés en actividades como observar pájaros, turismo botánico y caza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidad de acceso, capacidad adecuada de las aerolíneas.</li> <li>. Amplia gama de hoteles de clase turista.</li> <li>. Transporte público adecuado y variedad de modos de transporte independiente como alquiler de coches, taxis, sistema de trenes, sistema de autobuses.</li> <li>. Buen servicio de internet y de comunicaciones en general</li> <li>. Calidad de investigación de mercado y buena segmentación dirigida a grupos de interés especial.</li> <li>. Temas y rutas de viaje creativas y flexibles.</li> <li>. Percepciones de seguridad adecuadas.</li> <li>. Gestión cultural y medioambiental optimas.</li> <li>. Acceso a variedad de atracciones fuera de lo común.</li> </ul>

**Cuadro 10: Factores Críticos de Éxito para los segmentos del mercado turístico de las 5 E's. (continuación)**

SEGMENTOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO
<p><b>Entertainers.</b> Turistas que quieren relajarse en un entorno de acción limitada. Las actividades incluyen tomar el sol, surfear, actividades de playa, ir de compras, disfrutar del vino y de la buena comida, ir al teatro o a conciertos, actividades románticas, actividades nocturnas y fiestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidad de acceso (capacidad adecuada de aerolíneas y acceso por carreteras).</li> <li>. Calidad de instalaciones aeroportuarias para atender grandes flujos.</li> <li>. Variedad adecuada de turistas en alojamiento de autoabastecimiento.</li> <li>. Transporte público básico.</li> <li>. Alta calidad y variedad de instalaciones de ocio y recreo.</li> <li>. Instalaciones de recreo preparadas para un elevado número de personas.</li> <li>. Alojamiento asequible y restaurantes e instalaciones asequibles.</li> <li>. Excelentes instalaciones en la playa.</li> </ul>
<p><b>Engagers, los que se involucran.</b> Aquellos que viajan a un destino para encontrarse con ciertas personas, establecer relaciones, para intercambiar ideas y para realizar negocios. Las actividades incluyen reuniones de negocios, reuniones políticas o reuniones de tipo académico. También pueden involucrarse en otras actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidad de acceso (enlaces aéreos regulares)</li> <li>. Instalaciones aeroportuarias de calidad .</li> <li>. Capacidad hotelera de primera clase y de clase turista adecuada.</li> <li>. Canales de venta al por mayor y al por menor bien establecidos.</li> <li>. Niveles de servicio excelentes.</li> <li>. Instalaciones excelentes y restaurantes adecuados</li> </ul>
<p><b>Eventers, buscan eventos.</b> Turistas que visitan un destino para tomar parte en un evento organizado. Estas actividades incluyen asistir a eventos del deporte, eventos culturales, festivales, convenciones y conferencias o participar en el incentivo de una compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidad y regularidad de acceso (capacidad de aerolíneas adecuadas) .</li> <li>. Capacidad de llevar a cabo procedimientos de migración con un elevado número de personas.</li> <li>. Instalaciones de calidad en el aeropuerto para acomodar a un elevado número de personas.</li> <li>. Capacidad hotelera de primera clase y de clase turista adecuada.</li> <li>. Número adecuado y calidad de autobuses para excursiones.</li> <li>. Atracciones turísticas principales preparadas para recibir a una gran cantidad de personas.</li> <li>. Instalaciones de convenciones y para reuniones de calidad.</li> <li>. Canales de venta bien establecidos.</li> <li>. Marketing agresivo y centrado en las convenciones.</li> <li>. Excursiones flexibles tanto para antes como después de las reuniones.</li> <li>. Excelentes percepciones sobre seguridad.</li> <li>. Excelentes niveles de servicio.</li> <li>. Instalaciones de recreo excelentes.</li> <li>. Calidad medioambiental sostenible</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir del Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism of the Western Cape (2001) y Fabricius (2001)

### 3.2.3 Identificación de los factores de éxito internacionales

Otro aspecto relevante en el ámbito del análisis competitivo internacional es el relativo a la identificación de factores críticos de éxito que el contexto internacional en su conjunto considera esenciales.

Hay distinción entre los factores de éxito internacionales y los factores de éxito del destino. Los factores de éxito internacionales pueden usarse para dirigir los esfuerzos del destino nacional para desarrollar planes estratégicos y evaluar la competitividad internacional. Según Ohmae (1982) este enfoque sobre los factores críticos de éxito de orden internacional se convierte en una herramienta muy provechosa para la evaluación de la competitividad y el desarrollo de las estrategias competitivas de un destino.

En una encuesta para identificar los principales FCE internacionales que un destino debe cumplir, tal como lo perciben las organizaciones de turismo en distintos países (Jonker, 2004), se identificaron los **seis FCE más importantes**, además de los **seis temas estratégicos** más relevantes que un destino debe abordar (véase el Cuadro 11).

**Cuadro 11: Factores críticos de éxito internacionales más importantes y aspectos de interés estratégico para destinos**

FACTORES DE ÉXITO	TEMAS ESTRATÉGICOS DE INTERÉS
1.- Seguridad y estabilidad en el destino	1.- Acceso fácil al destino
2.- Atracciones únicas y diversas	2.- Crear un destino seguro
3.- Accesibilidad a las atracciones y al destino	3.- Reducir costes
4.- Calidad de la experiencia turística	4.- Ofrecer un producto que esté al día
5.- Esfuerzo de marketing colectivo y efectivo	5.- Distribuir la información de manera efectiva
6.- Reputación e imagen del destino	6.- Lograr un desarrollo sostenible para el turismo

Fuente: Adaptado de Jonker (2004)

**Seguridad y estabilidad en el destino:** Identificado como el FCE más importante desde el punto de vista internacional. Crear un entorno seguro, también fue identificado como uno de los temas de preocupación principales para el futuro de éxito

de los destinos. En una encuesta similar realizada por Crouch y Ritchie (1999:149) la seguridad también fue identificada como uno de los FCE más importante de entre cuatro. Si el turista está muy preocupado sobre el crimen, la violencia, el desequilibrio político o los desastres naturales o la calidad de los servicios médicos, otros puntos fuertes competitivos cuentan poco.

**Imagen del destino:** Varias investigaciones sobre turismo, particularmente las de Fakey y Crompton (1991) y Kim (1998) indican que el objetivo principal al promocionar un destino es proyectar una imagen positiva a turistas potenciales para que el producto se convierta en algo deseable. Estos estudios confirman que la imagen y reputación del destino es crítica para el éxito. Los atributos del destino, atracciones diversas y únicas, accesibilidad, entre otras, pueden ser incluidas bajo imagen. Estos dos últimos factores también fueron identificados como temas de preocupación por los encuestados.

**Calidad de la experiencia turística:** Según Otto y Ritchie (1996), la calidad de la experiencia hace referencia a la satisfacción interna del visitante. La calidad de la experiencia turística desempeña un papel medular en la percepción del turista y la satisfacción.

**Esfuerzos de marketing colectivo y efectivo:** Identificado como crítico y, por tanto, como uno de los procesos de gestión del destino más importantes. Crouch y Ritchie (1999) señalan que incluye la atención que se presta a la presentación del producto, la promoción, la marca y los canales de distribución y venta. El marketing del destino es, por lo general, responsabilidad de las Administraciones Públicas, bien sea a nivel nacional, regional, provincial o local. Este hecho pone de relieve el papel de los gobiernos de los destinos, en sus distintos niveles y competencias, dentro del sistema turístico general. Según Poon (1993:243), “el marketing debe estar enlazado con el desarrollo del producto para asegurar que el producto refleje, tan fielmente como sea posible, la cobertura de las necesidades de las personas que lo van a usar”.

En cuanto a los temas estratégicos de interés identificados destaca el logro de un **desarrollo turístico sostenible**. El desarrollo sostenible del turismo conecta a los turistas y a los proveedores de instalaciones turísticas y servicios en los destinos turísticos con la mejora de la calidad de vida de la población residente y su futuro. Un crecimiento sostenible en el destino es, por tanto, necesario para su éxito económico,

equilibrando el bienestar continuo de los residentes y un entorno social y físico apropiado. Según algunos autores, tener éxito en la consecución de la sostenibilidad debe ser el objetivo más importante para un destino (Brookfield, 1988; Butler, 1991).

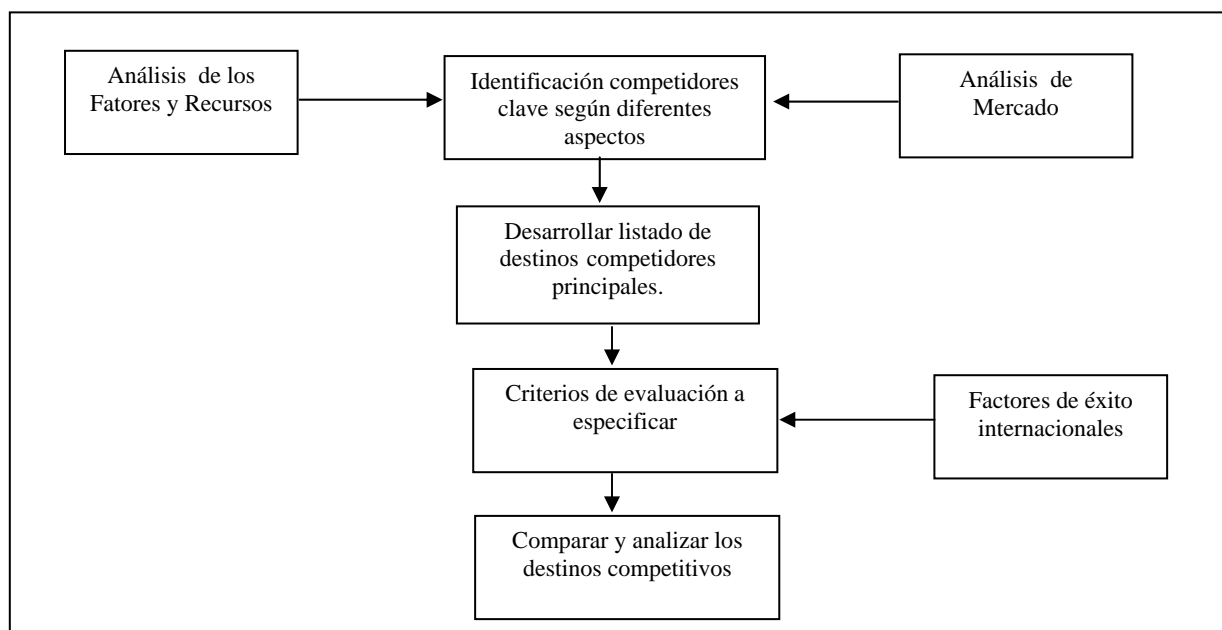
### 3.2.4 Análisis de los competidores

Las **acciones y atributos de los competidores** son factores que deben tenerse en cuenta cuando se diseñan los planes y programas de un destino turístico (Middleton, 1989; Cullen, 1989; Morrison 1989).

Según Pearce (1997), un análisis de los competidores debe comprender **tres cuestiones básicas**: ¿Qué destinos hay que comparar?, ¿Cuáles son los criterios que se utilizarán en la evaluación?, ¿Cómo pueden ser los destinos analizados y comparados?

En el proceso de análisis de los competidores, el primer paso consiste en **identificar los competidores claves** respecto al destino anfitrión. Estos pueden ser identificados según diversos aspectos: segmentos de viajes de corto o largo recorrido, tipo de atractivos, entre otros. La lista puede reducirse a una más concisa de rivales principales si se subrayan las características principales de cada destino competidor y se sincronizan éstas con aquellas del destino anfitrión. El siguiente paso consiste en identificar los criterios que pueden utilizarse para **la evaluación**. El último paso consiste en **analizar y comparar los distintos destinos competitivos** usando determinados criterios de evaluación (véase la Figura 9).

**Figura 9: Análisis de los competidores del destino.**



Un ejemplo hipotético de cómo puede realizarse este análisis y comparación entre destinos se detalla en el Cuadro 12.

**Cuadro 12: Modelo para comparación entre destinos.**

Criterios de evaluación para la comparación de destinos  FACTORES A EVALUAR	Peso	Valoración (**)			Peso total		
		Destino			Destino		
		A	B	C	A	B	C
<b>Condiciones de los factores y los recursos:</b>							
- Factores básicos: recursos físicos, recursos culturales e históricos, clima, localización	0,20	4	5	3	0,80	1,00	0,60
- Factores avanzados: RRHH, recursos de conocimiento, recursos de capital, infraestructura	0,20	3	4	5	0,60	0,80	1,00
- Condiciones de la demanda:	0,10	3	4	2	0,30	0,40	0,20
- Factores de industrias relacionadas:	0,10	3	4	3	0,30	0,40	0,30
- Factores de rivalidad y estrategia:	0,10	3	4	3	0,30	0,40	0,30
<b>Otros factores de éxito:</b>							
- Seguridad	0,10	1	2	3	0,10	0,20	0,30
- Imagen del destino	0,05	3	1	4	0,15	0,05	0,20
- Accesibilidad	0,05	2	1	4	0,10	0,05	0,20
- Marketing efectivo	0,05	3	4	3	0,15	0,20	0,15
- Calidad de la experiencia turística	0,05	2	5	4	0,10	0,25	0,20
	1 (*)				2,90	3,75	3,45

(\*)El peso total siempre debe ser igual a 1.

(\*\*) Escala adoptada: 5. posición competitiva muy fuerte; 4. fuerte; 3. media; 2. débil; 1. muy débil.

Cuando los criterios estimados más apropiados han sido seleccionados, se sopesan para reflejar su importancia en cuanto al éxito del destino asignándoles un valor. El competidor recibe una puntuación relativa a los criterios según un índice de puntuación. Los índices son multiplicados por el peso y las puntuaciones se suman para obtener un perfil numérico del competidor, según se muestra en el ejemplo para los

destinos A, B y C. El proceso puede refinarse detallando los componentes de los factores a evaluar.

Una vez hecho el análisis de los factores y de los recursos nacionales, el análisis internacional de mercado, la identificación de los factores de éxito internacionales y el análisis de los competidores internacionales, el próximo paso consiste en la **comparación de las ventajas comparativas y competitivas** y la determinación de los puntos fuertes competitivos del destino frente al contexto internacional y principales competidores para incorporar este análisis en la gestión estratégica a aplicar en el destino respecto al ámbito de análisis de la evaluación competitiva internacional.

### **3.3 LA EVALUACIÓN INTERNA: DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, POSICIONAMIENTO, RECURSOS Y CAPACIDADES DEL DESTINO**

#### **3.3.1 Dirección y gestión estratégica**

Existen dos aspectos de gran incidencia en la dirección y gestión estratégica de un destino como son:

- La influencia de los agentes implicados o actores.
- La formulación de una visión compartida.

#### **A) Los agentes implicados**

La dirección estratégica está influida, en su mayor parte, por el grupo al que sirve la organización, destino en este caso. Este grupo lo conforman los **actores, accionistas o agentes implicados** de la organización.

Freeman (1984), pionero en el desarrollo de la teoría de los agentes implicados, sugiere que una organización se caracteriza por su relación con varios grupos e individuos, incluyendo a los empleados, los clientes, los proveedores, los gobiernos y los miembros de la comunidad. Según Freeman (1984:46) “un accionista en una organización es, por definición, cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por los logros de los objetivos de la organización”. Dicho grupo es un accionista si tiene intereses legítimos en aspectos de la actividad y rendimiento de la organización. Esta teoría sugiere que varios grupos pueden y deben tener una influencia directa sobre la toma de decisiones estratégicas.

El turismo se ha convertido en una fuerza económica de peso significativo. Sin embargo, a pesar de su importancia, aún se cuestiona si el turismo beneficia a todas las entidades o agentes involucrados en su sistema (Leisen y Sautter, 1999). Sobre este aspecto destacan dos escuelas de pensamiento (Lea, 1988). La primera se basa en una **perspectiva político-económica** que suele ver al turismo como una fuerza a explotar. Sugiere que los residentes en el destino tienen poca voz, si es que tienen algo, en el proceso de desarrollo de la función turística. De hecho, la industria turística, a menudo, es criticada por ser impuesta sobre la población local por grupos externos a la comunidad (Keogh, 1990; Leisen y Sautter, 1999).

Alternativamente, el denominado **enfoque funcional** sugiere que todos los agentes implicados deben gestionar el sistema turístico de manera colectiva involucrándose en la toma de decisiones estratégicas del destino turístico (Leisen y Sautter, 1999). Varios autores (Lea, 1988; Leisen y Sautter, 1999; Buhalis 2000) coinciden en que todas las partes vinculadas (agentes interesados o afectados) por el turismo dentro de un mercado o comunidad particular, deben estar involucrados de manera colectiva influyendo y participando en la gestión del sistema turístico.

Los agentes implicados suelen tener una filosofía básica en cuanto al papel que desean que el turismo desempeñe dentro de su entorno y sociedad. Ritchie y Crouch (2003) argumentan que es importante que estos posicionamientos filosóficos sean debatidos y resueltos antes o, al menos, como parte del proceso de formulación estratégico.

Freeman (1984:56) identifica **tres conceptos** importantes para una gestión efectiva de los agentes implicados:

- La identificación de los agentes implicados y sus respectivos intereses percibidos
- Los procesos necesarios para gestionar las relaciones de la organización con sus agentes implicados
- La gestión de una serie de transacciones entre la organización y sus accionistas.

El primero de los factores claves de Freeman requiere que los responsables de la gestión de un destino **identifiquen claramente a los actores**, personas o grupos, que

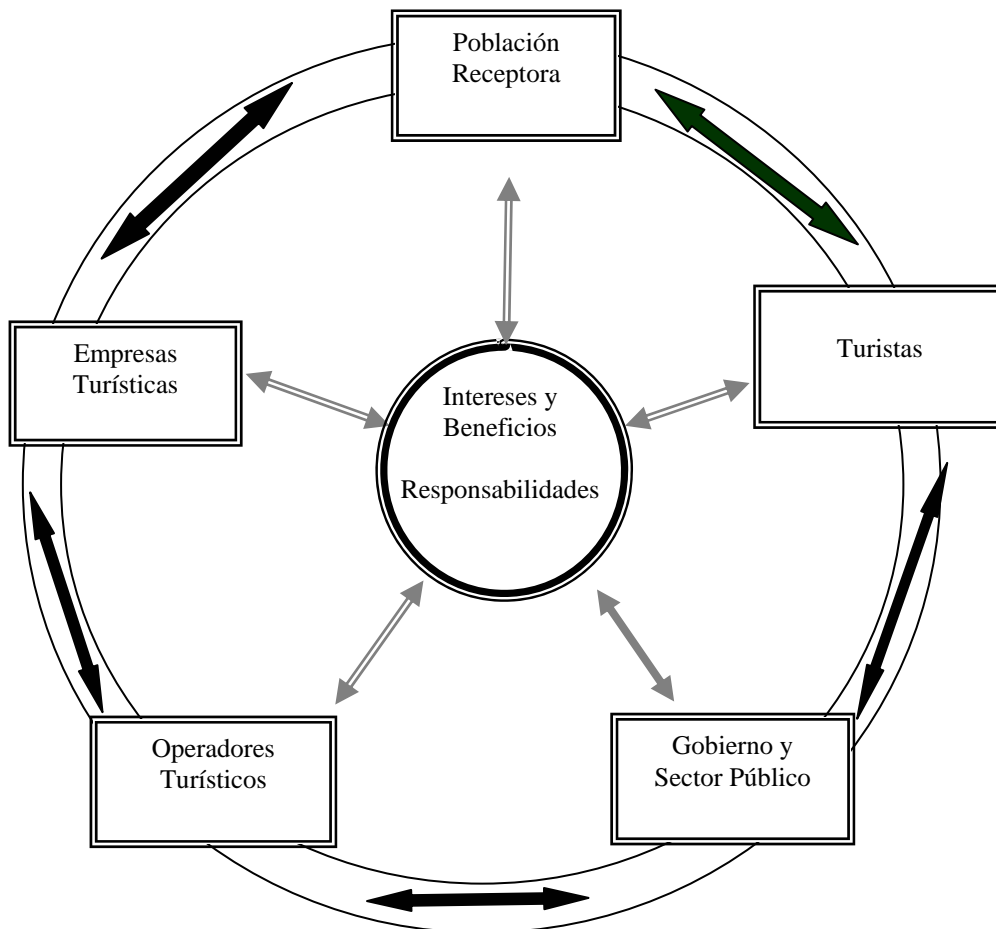


tengan intereses en el proceso de planificación y/o en los resultados de la actividad turística. Leisen y Sautter (1999) advierten que la gestión del destino a menudo subestima la complejidad de este paso y realiza un informe simplista, incluyendo básicamente a los agentes implicados más obvios, como turistas, dueños de negocios y oficinas gubernamentales. Estos autores sugieren que los destinos deben tener más cuidado en identificar a los distintos tipos de grupos o personas que afectan o se vean afectados por la actividad turística.

Leisen y Sautter (1999) sostienen la conveniencia de **conocer claramente a los actores de la actividad turística** debiendo, además, hacerse una clara distinción del papel de los agentes implicados y los grupos que puedan formarse: cualquier persona o entidad clasificada como miembro de un grupo en particular, a menudo, comparte otras perspectivas o desempeña distintos papeles dentro de un macro entorno más amplio. Por tanto, es importante considerar los intereses o perspectivas de los distintos grupos de implicados según los papeles que desempeñan respecto al destino turístico en particular.

Buhalis (2000) plantea lo que denomina **rueda dinámica de protagonistas del turismo** en un destino turístico nacional (véase la Figura 10) donde refleja los agentes implicados más importantes presentes en un destino nacional.

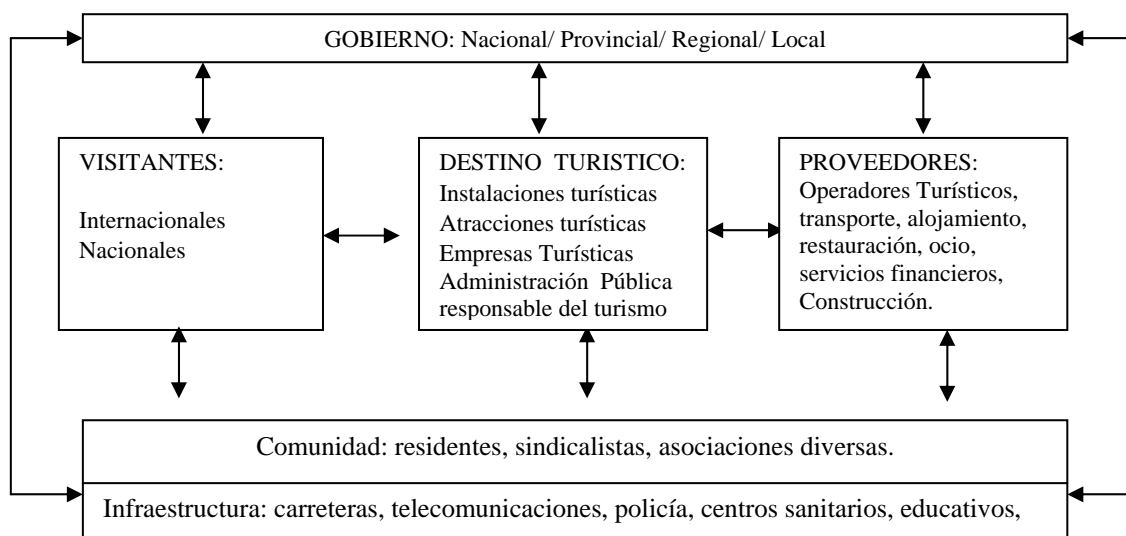
**Figura 10: Rueda dinámica de los protagonistas del turismo.**



Fuente: Adaptado de Buhalis (2000:99)

Una vez generada una lista de protagonistas o agentes implicados, los gestores del destino deben analizar las **relaciones primarias** entre ellos dentro del sistema. Row *et al* (1994:137) sugieren que es necesario y útil configurar y utilizar un mapa de protagonistas que muestre con la mayor precisión posible estas relaciones primarias (véase la Figura 11).

**Figura 11: Mapa de agentes implicados de un destino turístico.**



Fuente: Adaptado de Row *et al* (1994)

Row *et al* (1994) afirman que lo más importante que se extrae de los **mapas de protagonistas** es que las acciones tomadas por uno de ellos pueden afectar a las acciones de otros agentes implicados del sistema. Los mapas de protagonistas también pueden usarse para identificar las tendencias basadas en acciones y eventos pasados según comportamientos asumidos por los distintos agentes implicados. También pueden ayudar a **predecir el impacto** de tendencias sobre estrategias futuras. Esto puede hacerse identificando y analizando supuestos sobre cómo los agentes implicados responden a una estrategia particular.

Leisen y Sautter (1999) argumentan que la gestión del destino debe considerar proactivamente las **orientaciones estratégicas de todos los grupos de protagonistas** antes de proceder a la toma de decisiones estratégicas. Cuanto mayor sea la congruencia en la orientación de los protagonistas y, a medida que esta crezca, mayor será la posibilidad de colaboración y compromiso.

La visión de la dirección estratégica de un destino turístico debe reflejar los valores de aquellos agentes implicados para quienes ha sido desarrollado (Ritchie, 1993-1999; Leisen y Sautter, 1999). Debido al número y diversidad de agentes involucrados en moldear la visión del destino con relación al turismo, los sistemas de valores que se incluyan en el proceso pueden ser muy diferentes, incluso hasta el punto

de ser opuestos. La tarea de alcanzar un consenso y obtener apoyo para lograr una visión compartida del destino es, por tanto, una tarea que supone un reto (Ritchie, 1993).

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden realizar las siguientes observaciones:

- Es importante identificar y situar a **los protagonistas o agentes implicados más importantes** que pueden influir en la dirección estratégica del destino.
- **El papel, relaciones y sistemas de valores de los protagonistas** influyen en el proceso estratégico y en los FCE debiendo, por tanto, ser analizados.
- La planificación de un destino supone asumir retos y desafíos en tanto deben manejarse y considerarse los **distintos intereses de los protagonistas**.
- **Los valores compartidos de los protagonistas** son importantes a la hora de determinar la dirección estratégica del destino.

## **B) La formulación de una visión compartida para un destino**

Tal vez el paso más importante en el proceso de la planificación estratégica en turismo es la **formulación y aceptación de una visión compartida** (Ritchie, 1999). Si bien el concepto de visión no es nuevo, aún no ha recibido demasiada atención por parte de la literatura relacionada con el turismo. De todas formas, la importancia y uso de este concepto en turismo es mencionado por varios autores (Collins y Porras, 1994; Amelio y Sinn, 1996; Lear, 1997). Generalmente se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización -destino en este caso- en el futuro, con particular enfoque en el desempeño que tendrá la organización con respecto a otras organizaciones rivales y su historia. Al contrastar la visión con la situación actual se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para la organización. Collins y Porras (1994) presentan un modelo de visión que incluye **dos elementos fundamentales**: 1) lo que se busca preservar, la ideología central y 2) lo que se busca cambiar, el futuro previsto. La ideología central incluye una descripción de los valores y el propósito central de la organización. El futuro previsto incluye la definición de objetivos a largo plazo junto con una descripción de cómo se alcanza, lo que puede incluir estrategias o prácticas culturales y operativas. Los objetivos a largo plazo dependen de los propósitos y valores, de las competencias distintivas y de los indicadores de desempeño clave.

Resulta de interés recordar y diferenciar los **conceptos de misión y visión**. Campbell y Nash (1992) al contrastar los conceptos de visión y misión, indican que, mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente. Señalan que la **misión** es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización. La **visión** se asocia más con los objetivos a largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito. La misión de una organización establece para qué existe. El elemento fundamental de la misión es el **propósito organizacional**, entendido como la definición de su razón de ser que puede incluir: producir bienes y/o servicios, atender necesidades, servir a una clientela organizacional, un segmento de mercado, explotar un recurso o competencia, entre otros. En la misión debe quedar claro cual es el propósito fundamental de la organización.

Parece haber consenso sobre que la visión de un destino turístico debe reflejar los valores de aquellos agentes implicados para los que el destino fue desarrollado (Ritchie,1999; Leisen y Sautter, 1999). Ritchie (1993) considera que **al extender el concepto de visión** desde organizaciones a **destinos turísticos**, deben considerarse **tres aspectos**:

- La visión de un destino turístico debe agrupar los puntos de vista de muchas organizaciones individuales en la industria y en la comunidad. Por lo tanto, el proceso es más complejo que cuando se lleva a cabo para una única organización.
- Debido al número y diversidad de agentes implicados involucrados en moldear la visión de un destino, el sistema de valores que entra en el proceso puede ser muy diverso e, incluso, con intereses opuestos.
- Comparado con una organización, la visión desarrollada para un destino tiende a definir la naturaleza de grandes desarrollos a largo plazo, muchos de los cuales son relativamente irreversibles. Si bien la elección de una visión correcta es crítica para cualquier entidad, lo es más para un destino turístico ya que desencadena el desarrollo de instalaciones, eventos y programas que definen la esencia de ese destino para años venideros.

Un análisis de diversas fuentes que incluyen a Inskeep, (1991), Barker (1992), Ritchie (1993 y 1999) indican que el **desarrollo de una visión para un destino** debe tener en cuenta una serie de **aspectos clave** como:

- El **proceso estratégico** de formulación de la visión debe ser interactivo y dinámico.
- La **información y colaboración** entre todos los agentes implicados en el desarrollo de la visión es de extrema importancia. Sin embargo, el proceso no puede ser un ejercicio puramente democrático, sino que debe reflejar las aspiraciones de todos los protagonistas implicados.
- Importancia del **liderazgo** en el desarrollo de la visión. La iniciativa debe ser llevada a cabo por los líderes del destino que deben ser capaces de sintetizar, canalizar y acoger las aspiraciones y demandas de los actores involucrados en la actividad turística.

**La visión debe ser compartida y apoyada por la mayoría de la comunidad** a la vez que debe ser **integral y detallada**. Debe proporcionar suficiente detalle para que todos los afectados puedan encontrar su lugar en ella. La visión, por tanto, no sólo debe ser aceptada por toda o la gran mayoría al menos de la comunidad de agentes implicados, sino que también debe motivar a las personas para que actúen, lo que implica **aceptación y participación**. Debe ser como un *sueño* que motive a todo el mundo.

Ritchie (1999) afirma que, si bien es posible que una visión común no obtenga el apoyo unánime de toda la comunidad, particularmente respecto a la implantación, debe **proporcionar un marco de desarrollo** donde ninguno de los componentes clave sea juzgado como totalmente inaceptable por un grupo de protagonistas significativo o de importancia. La visión de un destino debe proporcionar un contexto donde las iniciativas que garanticen su realización no sean bloqueadas, incluso si no son apoyadas en todos sus aspectos.

Varios trabajos sobre factores críticos de éxito, particularmente aquellos de Hardaker y Ward (1987); Pollalis y Grant, (1994); Kaplan y Norton (1996), indican que la formación e implantación de una visión compartida es un **paso directivo importante**

**en la identificación de los factores críticos de éxito de destino.** Es esta visión compartida la que ayudará a establecer una dirección unificada para el destino.

Un ejemplo ilustrativo de cómo se puede desarrollar un proceso para la determinación y formulación de la visión para un destino turístico es **el caso del Parque Nacional de Banff-Bow Valley en Canadá** (Ritchie, 1999:275). Básicamente el proceso presentó las siguientes características:

- **Equipo.** La visión fue desarrollada en una mesa redonda con líderes de catorce sectores interesados. Los agentes implicados fueron invitados a tomar parte en la toma de decisiones basándose en sus intereses y en sus posiciones.
- **Visión informada.** El grupo responsable de liderar el proceso hizo un gran esfuerzo para recoger información de una gran variedad de fuentes.
- **Visión compartida.** En cada fase del proceso el grupo intentó asegurar que los intereses de todos los actores, agentes implicados y comunidad local, estuviesen representados de la manera más justa y exacta posible
- **Valores.** Los consensos se alcanzaron sobre los valores que se alcanzarían con la visión final.
- **Aceptación.** Se elaboraron una serie de borradores para revisión y repaso previo a la fase de validación final. Copias del último borrador fueron enviadas a las organizaciones, además de a unas mil personas de la comunidad local junto con un cuestionario para recoger valores sobre información y aceptación.

Los valores de los agentes implicados y una visión compartida son dos de los determinantes más importantes que influyen en la dirección estratégica de un destino. Con una dirección estratégica clara se espera que el destino pueda posicionarse hasta tal punto que asegure su sostenibilidad, competitividad y crecimiento.

### **3.3.2 Posicionamiento de un destino**

El término *posicionamiento*, que se ha convertido en piedra angular del marketing y la estrategia actuales, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados “La era del posicionamiento” para la revista *Advertising Age*. Literalmente, el posicionamiento es **el**

**lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor** y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o incluso hasta de una persona con relación a la competencia (Ries y Trout, 1996). El posicionamiento se basa en la percepción que es la verdad para el individuo. Un posicionamiento correcto supone diferenciar un producto/servicio en la mente de los consumidores para conseguir que compren, o acudan a un destino, en lugar de hacerlo a la competencia.

Heath y Wall (1992:115) definen el posicionamiento de un destino como “el arte de desarrollar y comunicar las diferencias significativas entre lo que ofrece una región o destino turístico y aquellas en que se centran los competidores para los mismos mercados”.

El paradigma de **posicionamiento competitivo** basado en el trabajo de Porter (1980-1985) dominó la gestión estratégica en los años ochenta del siglo XX. Subraya la idea de un acoplamiento entre la organización y su entorno para lograr ventajas competitivas. Porter resalta la importancia del entorno para determinar las ventajas competitivas. Este enfoque, a menudo, se describe como de *fuera hacia dentro*, como la fase inicial en un análisis del entorno antes de determinar cómo lograr el posicionamiento estratégico deseado (Campbell *et al*, 2003).

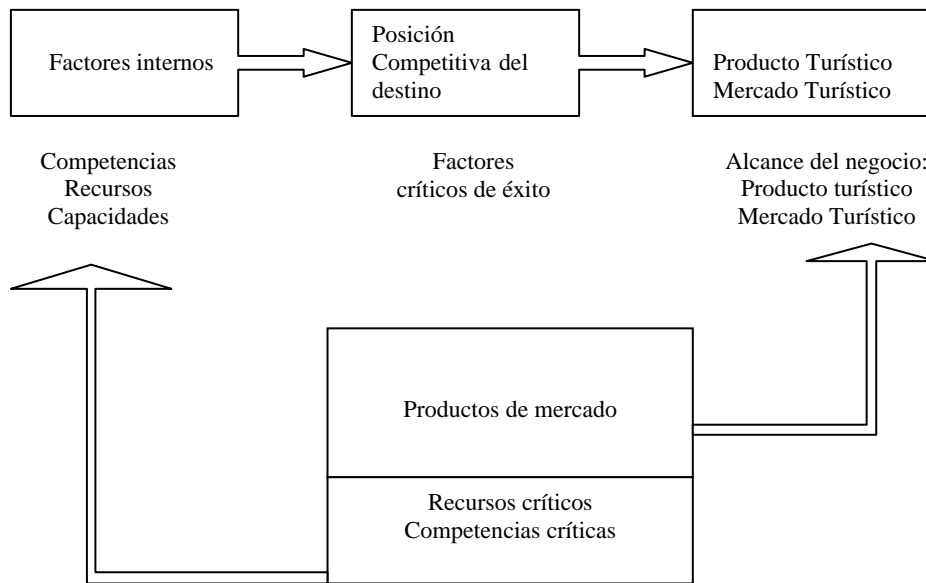
En los años noventa del siglo XX, surge con fuerza un movimiento que sugiere que las ventajas competitivas y el posicionamiento nacen de las **competencias** principales desarrolladas internamente por una organización o de sus **habilidades** distintivas más que de su entorno (Hamel y Prahalad, 1994; Heene y Sánchez, 1997). Este enfoque sugiere que las competencias internas principales de la organización son mucho más importantes (Campbell *et al* 2003). Este enfoque denominado *de dentro hacia fuera* sugiere que los negocios que buscan ventajas competitivas deben, en primer lugar, examinar y desarrollar sus propios y distintivos recursos, habilidades y competencias antes de explotarlos en su propio entorno.

Hax y Majluf (1996) sostienen que un enfoque holístico o unificado aproxima e integra el paradigma de *fuera hacia dentro* o paradigma de *alcance de los negocios* con el de *dentro hacia fuera* o paradigma de *habilidades estratégicas*. La Figura 12 muestra una *conciliación* entre el enfoque de los negocios y el enfoque de habilidades



estratégicas intentando constituir el puente ideal para el posicionamiento competitivo de un destino.

**Figura 12: Posicionamiento competitivo de un destino.**



Fuente: Adaptado de Hax y Majluf (1996:13)

De esta forma, la posición competitiva plantea dos cuestiones centrales que enlazan los dos enfoques. El enfoque de los negocios (*de fuera hacia dentro*) especifica **donde** una organización o destino **están compitiendo**, cómo éstos sirven a las necesidades dinámicas de un mercado y cómo deben hacerlo de la manera más efectiva. La segunda dimensión de la posición competitiva es **cómo competir**. Esto hace referencia a cómo desarrollar aquellas competencias críticas y únicas y a cómo proteger, mantener y desarrollar los recursos críticos que permitan al destino alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Aunque este enfoque integral de posicionamiento competitivo ha tenido aceptación en la literatura general sobre gestión estratégica (Hax y Majluf, 1996; Stonehouse *et al*, 2000; Campbell *et al*, 2003), hay poca evidencia en la literatura turística revisada de la aplicación de este principio a un destino turístico. De hecho, la literatura se concentra en el enfoque de los negocios a efectos del mercado y del posicionamiento competitivo y no suele integrar los resultados y habilidades estratégicas.

Existen **tres modelos estratégicos sobre posicionamiento** que ofrecen un interesante aporte al estudio de cómo alcanzar valor y ventajas competitivas susceptibles de aplicar a un destino turístico. Estos son: las **estrategias genéricas** de Porter, la propuesta de Gilbert para una **diferenciación del destino** y el análisis de Poon para una **especialización flexible**.

#### a) Estrategias genéricas de Porter

Según Porter (1985), las ventajas competitivas surgen de la **selección de estrategias genéricas** que mejor se adaptan al entorno competitivo de la organización. Hay **tres alternativas** principales:

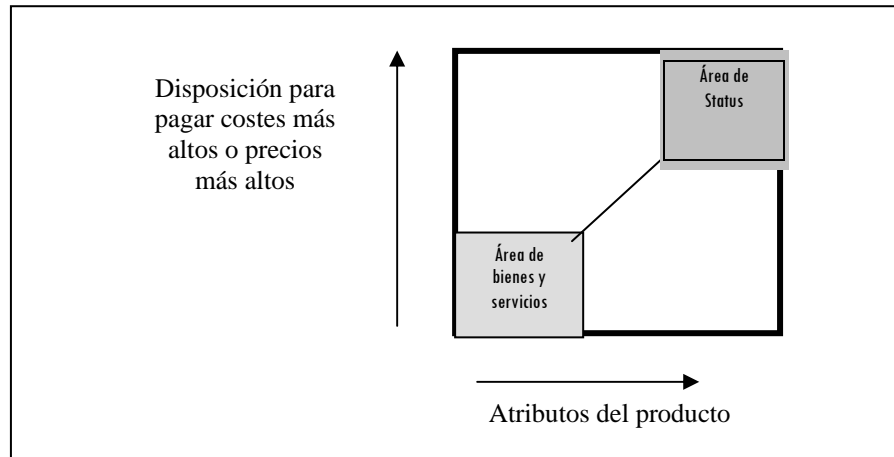
- **Diferenciación:** crear en el cliente una percepción de que el producto es único y superior para que se pueda cobrar un precio superior
- **Liderazgo en costes:** ser el productor de más bajo coste de un producto/servicio basado en la producción en masa y a un estricto control de costes
- **Enfoque:** utilizar o bien la diferenciación o la estrategia de liderazgo en costes para centrarse en un segmento pequeño de mercado y cubrir sus necesidades específicas.

Según Buhalis (2000), parte del modelo de Porter no trata las necesidades específicas del turismo y, en particular, la falta de recursos de un destino. Argumenta que este modelo sugiere que existe una **cantidad ilimitada de recursos para producir un número limitado de productos/servicios**. Este es el caso particular de la estrategia de liderazgo de costes, donde la organización debe incrementar su volumen aplicando pequeños márgenes de beneficio. Sin embargo, los recursos medioambientales tienen una capacidad limitada. Los recursos en turismo son irreemplazables una vez que se destruyen y, por tanto, una estrategia coherente debe asegurar que su uso sea limitado para que no se vean amenazados desde un punto de vista sostenible a largo plazo. Pero, por otra parte, el modelo de Porter sí permite a los destinos turísticos centrarse en estrategias de diferenciación para desarrollar una mezcla apropiada. Este punto de vista es apoyado por Fabricius (2001) señalando que, dado que el coste del transporte para viajar a un destino es uno de los principales costes asociados con el turismo, destinos de largo recorrido (por ejemplo Hawái para turistas españoles de sol y playa), necesitan diferenciarse de sus competidores para asegurar una posición competitiva fuerte.

## b) Diferenciación del destino de Gilbert

Gilbert (1990) argumenta que los destinos pueden ser clasificados en un continuo entre áreas **estatus** y de **bienes y servicios** (véase la Figura 13).

**Figura 13: Estrategia de diferenciación de Gilbert.**



Fuente: Adaptado de Gilbert (1990: 25)

Las **áreas estatus** consiguen alta demanda intencional como resultado de los atributos especiales percibidos por el mercado turístico. Estos atributos únicos hacen que un destino sea único o irremplazable, lo que incrementa la lealtad del consumidor y su disposición a pagar. Las **áreas estatus**, por otro lado, gestionan sus recursos como atributos del producto y, por tanto, son percibidos por los clientes como lugares que tienen un valor añadido y por el que están dispuestos a pagar más.

En el caso de las **áreas de bienes y servicios**, los destinos pueden ser sustituibles y son muy sensibles al precio ya que los consumidores tienen poca conciencia sobre cualquier atributo especial y aquellos que viajan basan su decisión de visitar la zona simplemente por el precio.

Gilbert (1990) asegura que los destinos deben intentar convertirse en áreas estatus más que en áreas de bienes y servicios para mejorar su imagen y beneficios económicos. Sugiere que los destinos pueden diferenciar sus productos turísticos para conseguir los beneficios de un producto turístico único. Esto les permite reforzar su posición competitiva en el mercado y atraer, tanto a turistas de alta capacidad de gasto

como a turistas leales que aprecian el carácter único de sus recursos y oferta de productos.

Según Buhalis (2000), aunque el modelo diferencia claramente a los destinos por categorías distintivas, no reconoce que la mayoría de los destinos están en los dos extremos de una línea continua. Tampoco relaciona las distintas etapas del ciclo de vida y al factor inevitable de que destinos sean lanzados como “áreas estatus” y se van convirtiendo gradualmente en áreas de “bienes y servicios” (Buhalis, 2000). Sin embargo, el modelo ilustra claramente sobre que posicionamiento pretende un destino y permite decidir qué dirección tomar para planificar sus recursos e instalaciones más adecuadas.

### **c) Especialización flexible de Poon.**

El enfoque propuesto por Poon (1993) (ver Capítulo 2) se basa en el concepto de especialización flexible para los negocios turísticos. Poon argumenta que la especialización flexible es una **estrategia de innovación permanente** y de cambio imparables que proporciona un nuevo turismo. El **nuevo turismo** es flexible, segmentado, personalizado según las necesidades del turista y se integra diagonalmente (Buhalis, 2000). En contraste, el **viejo turismo** o el denominado tradicional, se caracteriza por ser un turismo de masas estandarizado y **empaquetado**. Por tanto, los destinos deben intentar organizar sus recursos y atributos de manera que les permita especializar su producto turístico según las necesidades particulares de sus clientes.

La innovación es crítica en esta estrategia y la utilización de nuevas tecnologías, especialmente las tecnologías de la información, facilitan la caracterización de los productos según las necesidades y requisitos específicos del cliente permitiendo además una mejor difusión. La innovación puede venir dada no sólo a partir de nuevas creaciones sino en **pequeñas modificaciones** en partes de la cadena de procesos o situaciones existentes y en diversas áreas o líneas de actuación en los procesos de gestión, en el diseño de actividades, en la organización, la comercialización, en la interacción con la demanda, con los proveedores y el marketing. Lo verdaderamente importante es cómo todos esos elementos pueden ensamblarse a efectos de crear ventajas competitivas para el destino (Poon, 1993).

Aunque el modelo de Poon revolucionó las ideas en turismo, se considera que su implantación en un destino es difícil (Buhalis 2000:108). Esta crítica se fundamenta en

el hecho de que la mayoría de las **infraestructuras y superestructuras** están basadas en bienes fijos que no pueden ser alterados fácilmente y que, por tanto, **tienen un grado limitado de flexibilidad**. Sin embargo, el modelo contribuye a motivar a los destinos turísticos a cuestionar estrategias y prácticas existentes e introduce la flexibilidad y la innovación basadas en la tecnología (Buhalis, 2000:108).

### **Síntesis de los tres modelos y su importancia en el posicionamiento estratégico según Buhalis**

Buhalis (2000:108) realizó una síntesis de los tres modelos afirmando que todos comparten una base parecida. La diferenciación de Porter, el área estatus de Gilbert y la especialización flexible de Poon hacen un significativo aporte respecto a como un destino puede alcanzar **valor y ventajas competitivas únicas**. Los consumidores aprecian los atributos especiales y, por tanto, están inclinados a visitar destinos con esos atributos más regularmente y a incrementar su lealtad estando dispuestos también a pagar precios más altos. En contraste, el liderazgo de costes, el área de bienes y servicios y la estandarización describen los esfuerzos de las empresas o destinos para alcanzar **ventajas competitivas basadas en costes**, ofreciendo sus productos/servicios a un coste más bajo que sus competidores.

A este respecto, Buhalis (2000) señala que los destinos turísticos deben **evitar las estrategias de ventajas en costes** ya que se basan en la producción y consumo en masa y asumen una capacidad y recursos de producción ilimitada. Argumenta que, aunque los beneficios económicos se pueden lograr a largo plazo, este enfoque **reduce la satisfacción** del turista y la predisposición del consumidor a pagar más, provocando además un impacto medio ambiental y social catastrófico sobre el destino a medio y largo plazo. Por tanto, **los destinos no deben exceder su capacidad de carga**, deben proteger y mantener los recursos para no comprometer la satisfacción del cliente. Esto se refleja tanto en las estrategias de Poon como en la de Gilbert, quienes coinciden en que los destinos deben intentar alcanzar una orientación de área de estatus a través de la diferenciación para incrementar la satisfacción de la demanda y para maximizar los beneficios para el destino turístico. Sin embargo, esta estrategia no sirve como excusa para que los destinos no mejoren su eficacia y minimicen sus costes de producción. Aunque proporcionar un servicio único para satisfacer las necesidades del turista debe de ser una prioridad de la gestión, **ofrecer un valor percibido por un precio a cambio determinará su competitividad en el mercado** (Murphy y Pritchard, 1997:18;

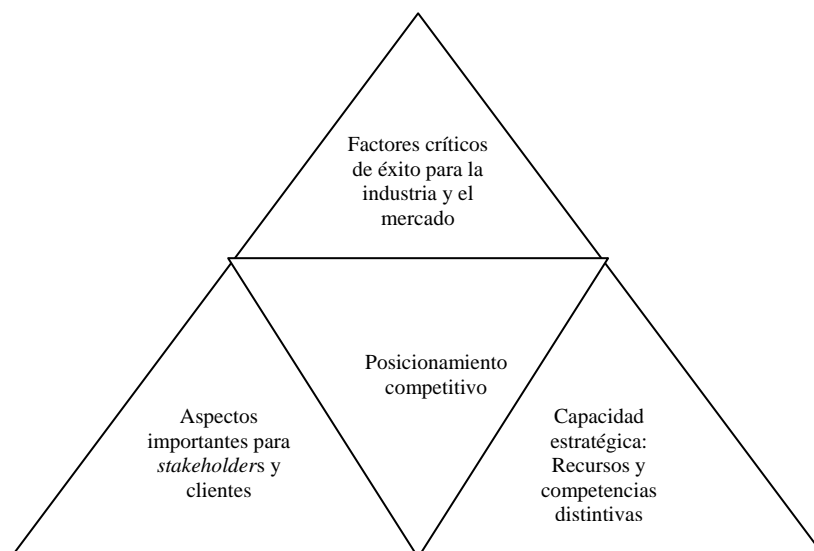
Buhalis 2000:109). Puede concluirse, por tanto, que los destinos que siguen una estrategia de área estatus probablemente pueden mejorar la satisfacción de sus turistas al mismo tiempo que la competitividad del destino pudiendo además incrementar el valor y el precio económico.

### 3.3.3 Recursos y capacidades estratégicas del destino

Thompson (1997) sostiene que si las organizaciones tienen que satisfacer a sus agentes implicados protagonistas, sobre todo a sus clientes, mientras compiten con sus rivales, **su posicionamiento competitivo** debe contar, al menos, con (véase la Figura 14):

- La habilidad para identificar y alcanzar los factores críticos de éxito para su industria o mercado.
- La disponibilidad de recursos distintivos, competencias y habilidades que produzcan ventajas competitivas.
- La habilidad y voluntad de usar estos recursos, competencias y habilidades para satisfacer los requisitos especiales de los clientes.

**Figura 14: Oferta competitiva: criterios para su efectividad**



Fuente: Adaptado de Thompson (1997:21)

Analizar la capacidad estratégica de un destino es importante para comprender si los recursos y competencias se adaptan a los entornos en el que está operando y las necesidades de los clientes y agentes implicados (Johnson y Scholes, 1999). Según estos autores, **la habilidad estratégica del destino** puede ser la clave para un desarrollo óptimo, explotando los recursos y competencias únicas del destino de forma sostenible y de manera que a los competidores les resulte difícil de imitar. En la evaluación de las habilidades de un destino es importante pensar en el alcance de las ventajas competitivas establecidas y en la sostenibilidad de dichas ventajas. Es poco recomendable para un destino hacer una gran inversión en desarrollo turístico cultural, museos, cultura viva, entretenimiento cultural, si éstas no tienen un atractivo particular para su mercado (Fabricius, 2001).

Para la evaluación de los recursos y de las capacidades estratégicas se identifican **dos actuaciones** centrales:

- La auditoria de recursos
- La auditoria de competencias

### **La auditoria de recursos**

La auditoria de recursos **identifica y clasifica los recursos** que tiene un destino o a los que tiene acceso para apoyar sus estrategias. La auditoría debe evaluar la cantidad de los recursos disponible, la naturaleza de estos recursos y hasta qué punto los recursos son únicos (Pollalis y Grant, 1994; Johnson y Scholes, 1999). Fabricius (2001) proporciona un marco de trabajo sencillo que puede usarse para gestionar los recursos de un destino turístico (véase el Cuadro 13).

**Cuadro 13: Clasificación y gestión de los recursos de un destino turístico**

Categoría del recurso	Características principales	Indicadores clave
Recursos físicos	Los recursos físicos del destino, incluyendo las atracciones hechas por el hombre, naturales y culturales son determinantes principales del potencial turístico. También lo son las infraestructuras como carreteras y comunicación que son muy importantes para el turismo. Los turistas van a los destinos para tener experiencias y sus expectativas normalmente están determinadas por las atracciones que se ofrecen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad escénica y topográfica: playas, reservas naturales, bosques, fauna y flora.</li> <li>- Naturaleza de características únicas.</li> <li>- Naturaleza y sitios especiales (iconos): sitios de patrimonio mundial, atracciones que han merecido reconocimiento especial</li> <li>- Niveles climáticos: temperatura, lluvia, viento-</li> <li>- Variedad y calidad de las actividades: eventos, festivales, compras, entretenimiento.</li> <li>- Distancia de los mercados.</li> <li>- Calidad de la infraestructura pública (definida por los visitantes): aeropuertos, carreteras, transporte público, comunicaciones</li> <li>- Número, calidad y variedad de servicios turísticos: alojamiento, restauración.</li> </ul>
Recursos financieros	Recursos financieros asignados para el desarrollo y marketing del destino, además del factor de costes de la gestión del destino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de marketing de las DMO,</li> <li>- Fondos asignados a proyectos relacionados con el turismo por autoridades públicas.</li> </ul>
Recursos tecnológicos	Capacidad del destino para atraer a visitantes depende de su tecnología de aviación y aerolíneas y comunicaciones tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad y capacidad de las infraestructuras de telecomunicaciones.</li> <li>- E-business y e-comercio.</li> <li>- Sistemas de aviación y aerolíneas.</li> <li>- Número y calidad de sistemas de reserva.</li> </ul>
Imagen y cultura	La marca, imagen y percepción del destino en el mercado. El prestigio del <i>Destination Management Organisation (DMO)</i> de un destino entre sus proveedores e intermediarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de la marca y evaluación del mercado.</li> <li>- Características únicas de los eventos, notoriedad del patrimonio del destino.</li> <li>- Porcentaje de visitantes que repiten visita.</li> <li>- Tendencias estacionales.</li> <li>- Porcentajes de visitantes a la región que visitan el destino</li> <li>- Mensajes proporcionados por los medios, periódicos, publicaciones de viajes, entre otros.</li> </ul>
Recursos humanos	Habilidades y experiencias de los trabajadores en el mercado turístico. El compromiso, el orgullo del destino y la lealtad de los trabajadores que tratan con los turistas. La hospitalidad, carácter amigable y aceptación de extranjeros por la población local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualificación profesional y técnica de los trabajadores del mercado turístico</li> <li>- Nivel de paga de los trabajadores en turismo</li> <li>- Indicadores de estabilidad en el trabajo</li> <li>- Calidad del visitante e índices de satisfacción</li> <li>- Concienciación y aceptación de los beneficios y responsabilidades del turismo entre la población</li> <li>- Número y frecuencia de incidentes relacionados con la seguridad en el mercado del turismo.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Fabricius (2001)



Johnson y Scholes (1999) indican que los recursos críticos o únicos deben ser identificados y destacados dentro de una lista más amplia de recursos. Los **recursos críticos son aquellos que crean ventajas competitivas y que son difíciles de imitar.**

### **La auditoria de competencias**

Evaluar las competencias requiere un análisis sobre cómo los recursos están siendo desplegados o utilizados para así crear competencias destacadas en distintas actividades y cómo estas actividades pueden unirse entre sí (Pollalis y Grant, 1994; Johnson y Scholes, 1999). Aunque un destino puede necesitar alcanzar un umbral de competencia elevado en todas las actividades que lleva a cabo, sólo algunas de esas actividades pueden llegar a ser competencias principales, es decir, críticas o esenciales. Estas son las competencias que apoyan la capacidad del destino para superar a sus competidores. La cadena de valor puede ser provechosa para entender y describir esas actividades y enlaces (Johnson y Scholes, 1999).

# **CAPITULO 4**

## **LA INTEGRACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO PARA UN DESTINO TURÍSTICO: UN MARCO TEORICO**

---

#### 4.1 PRINCIPIOS CLAVE DE LA INTEGRACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UN DESTINO TURÍSTICO

A partir del marco global desarrollado y los planteamientos de diversos autores en turismo como Crouch y Ritchie (1999), Dwyer (2001), Poon, (1993) y Timothy (1999), se parte del supuesto que los principios clave más relevantes en la integración de los FCE son:

- El principio de implicación de la comunidad local
- El principio de sostenibilidad y responsabilidad
- El principio de la perspectiva holística o integral.

##### 1) El principio de *implicación* de la comunidad local

Diversos investigadores indican una evolución positiva en el paradigma de la planificación turística clásica, basada en la planificación física, en favor de una planificación y una forma más equilibrada que reconozca e integre la necesidad de contemplar e **involucrar a la comunidad local y una mayor sensibilidad medio ambiental** (Timothy, 1999). Actualmente se promueve que las decisiones de planificación turística deben ser cada vez más integradas en las decisiones de planificación medio ambientales, económicas y sociales en general (Buckley, 1996; Ritchie 1999; WTO, 1996).

Timothy (1999) destaca una estrategia que se centre **en identificar las metas y deseos de la comunidad anfitriona**. Cada comunidad debe identificar sus propias metas y perseguir un desarrollo turístico que satisfaga las necesidades locales. Este estilo de planificación reconoce abiertamente que las consideraciones medioambientales y sociales necesitan ser incluidas en la planificación y que el turismo debe servir tanto a los turistas como a los residentes locales. Esta perspectiva de planificación basada en la comunidad reconoce que los diversos agentes interesados deben involucrarse en la toma de decisiones (Timothy, 1999).

El sector público, los agentes privados, así como organizaciones diversas y agentes específicos entre otros, son actores **independientes** dentro del complejo entramado que representa un dominio turístico donde ningún grupo individual podrá resolver los temas relacionados con el turismo si actúa por sí solo (Gunn, 1977). Esto

demuestra la importancia e influencia de las relaciones entre los agentes involucrados y los valores de la dirección estratégica del destino, temas que fueron revisados y discutidos en el Capítulo 3 al analizar los “Agentes Implicados” de un destino.

En los últimos años se viene asentando, cada vez con más fuerza, el concepto de *Gobernanza*. Concepto que implica participación, cooperación e interacción entre lo público y el sector privado y la sociedad civil. La Gobernanza se refiere a la forma de mejorar la relación horizontal entre una pluralidad de actores públicos y privados así como para mejorar los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y colectivo, teniendo en cuenta una relación con características de integración e interdependencia. Parte del supuesto que es difícil que desde el sector público de forma aislada se logre un desarrollo turístico ya que requeriría de la cooperación del sector privado. Al mismo tiempo es poco probable que una Administración Pública sea capaz de conseguir un desarrollo turístico de su territorio sin la colaboración del sector privado implicado así como de la sociedad civil en su conjunto.

La implicación de la comunidad local puede ir desde la provisión de empleo a la participación en la gestión del destino. Feinstein y Thornton (1998:72) sugieren las siguientes **directrices** para desarrollar y operar destinos turísticos con la participación de la comunidad:

- Involucrar y dar participación equitativa a la comunidad en el proceso de toma de decisiones
- Definir claramente los respectivos papeles que deben asumir las distintas partes
- Trabajar conjuntamente con autoridades locales y regionales
- Estudiar la existencia de subvenciones disponibles u otras formas de financiación
- Estimular proactivamente el desarrollo de la comunidad y de los pequeños y medianos negocios como elementos articuladores, integradores y generadores de empleo y riqueza colectiva

## 2) El principio de sostenibilidad y responsabilidad turística

La perspectiva de un turismo sostenible constituye el enfoque esencial para alcanzar las metas de desarrollo sin acabar con los recursos naturales y culturales y sin degradar el medio ambiente (WTO 1993). El informe de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (WCED, 1987) proporciona un impulso sustancial sobre el concepto de la práctica y desarrollo sostenible, identificando **cinco principios básicos de sostenibilidad**:

- La planificación integral y la toma de decisiones estratégicas
- La importancia de preservar los procesos ecológicos
- La necesidad de proteger tanto el patrimonio humano como la biodiversidad
- La necesidad de desarrollarse de manera que la productividad pueda sostenerse a largo plazo beneficiando a generaciones futuras (el concepto de equilibrio intergeneracional)
- La meta de lograr un mejor equilibrio e igualdad de oportunidades entre las naciones (Bramwell y Lane, 1993).

El **desarrollo sostenible** implica que el éxito económico depende del bienestar continuado del entorno social y físico sobre el que se basa (Brookfield, 1988; Butler, 1991). En la planificación estratégica, un enfoque puramente económico no ofrece una apreciación suficiente de las implicaciones sociales y medioambientales derivadas de las tomas de decisiones. De manera similar, tampoco proporciona una apreciación sobre la utilización productiva de los recursos (*i.e.*, si los recursos son o no renovables). Un enfoque únicamente económico tampoco evalúa los costes sociales y medio ambientales que están asociados a la implementación de planes estratégicos (Hall, 2000).

El principio de **desarrollo turístico sostenible** es sumamente importante para integrar los FCE de un destino turístico. Un desarrollo turístico sostenible debe integrar a los diversos actores e intereses con visión de futuro y sostenibilidad. Debe conectar a turistas y proveedores, instalaciones turísticas y servicios con defensores de la protección medioambiental, residentes de la comunidad local y sus líderes con el objetivo de lograr el mayor nivel de calidad de vida posible. Cada grupo tiene sus constituyentes y, en la medida que visualicen cómo sus intereses se superponen e identifiquen metas comunes, estarán más inclinadas a colaborar.

Una función importante de la gestión del destino es asistir o promover y ayudar en esta colaboración a través de la **planificación, desarrollo y coordinación del proceso** (WTO, 1993). Es decir, abogar por una integración plena y amplia de los actores turísticos, directos e indirectos, y de la comunidad local.

Actualmente se acepta que no es admisible en la industria turística explotar y usar los destinos sin tener en consideración las consecuencias a largo plazo para el entorno y la comunidad (Davidson y Maitland, 1997; WTO, 1993).

El turismo sostenible tiene como objetivos básicos reconciliar las tensiones entre los distintos implicados apostando por un equilibrio a largo plazo, minimizar el daño cultural y medioambiental, optimizar la satisfacción del visitante y maximizar el crecimiento económico a largo plazo (Lane, 1994).

La WTO (1993:40) sugiere los siguientes principios como **directrices básicas** que pueden seguirse en un **proceso de desarrollo estratégico sostenible y responsable**:

- La planificación turística y su proceso de desarrollo deben enfocarse hacia la conservación sostenible de una región, provincia, estado o nación.
- Los destinos, grupos o individuos deben seguir principios éticos con respecto a la cultura y al entorno de la zona anfitriona, la economía y modo tradicional de vida, la comunidad y tradiciones, hacia el liderazgo y patrones políticos.
- El turismo debe planificarse y gestionarse de manera sostenible teniendo en cuenta la protección de los usos económicos apropiados, del entorno humano y natural de las áreas anfitrionas.
- El turismo debe ser llevado a cabo con equilibrio permitiendo una distribución equitativa de los beneficios y costes entre los promotores turísticos y los habitantes de la zona anfitriona.
- Una adecuada información, investigación y comunicación sobre la naturaleza del turismo y sus efectos en el entorno cultural y humano deben estar disponibles para los actores locales y la comunidad residente, para que puedan participar e influir en la dirección y desarrollo de sus efectos.

- La población local debe estar motivada y participar en el liderazgo de la planificación y desarrollo del destino.
- El análisis de la planificación económica y social, además de la medioambiental integrada, debe ser uno de los objetivos primarios en todos los proyectos.
- Hacer un seguimiento, evaluación y supervisión permanente de todas las fases del desarrollo turístico que permitan identificar desviaciones, efectos no deseados así como aprovechar oportunidades y responder a los cambios.

Grant (1995) sostiene que una **ventaja competitiva sostenible** depende de la durabilidad de los recursos y capacidades sobre la ventaja competitiva en la que está basada y sobre la facultad de los rivales para imitar esos recursos y capacidades críticas. Los recursos naturales y culturales deben ser protegidos y desarrollados para que su *exclusividad* pueda intensificarse o mejorar su calidad. Por otra parte, la participación de las comunidades no debe ser un objetivo en si mismo, sino que debe enfocarse como un factor crítico específico, siendo el desarrollo de sus capacidades y competencias, elementos que aumenten la sostenibilidad de las ventajas competitivas de un destino. Una perspectiva sobre el concepto de sostenibilidad, cada vez más extendido, insiste sobre la importancia de mantener y aumentar el capital medio ambiental y, en términos de equidad, la noción de capital social como un componente más de la sostenibilidad (Hall, 2000). Mantener e incrementar el capital social y medioambiental puede, por tanto, ser un importante factor crítico de éxito que aumente la sostenibilidad de las ventajas competitivas del destino.

### 3) El principio holístico

Hall (2000) establece que la planificación estratégica turística debe ser **holística, integrada y comprensiva**. La integración de la planificación y la gestión turística hace referencia a una concienciación sobre que el turismo es un sistema de variables donde se interrelacionan los aspectos políticos, físicos, además de económicos y sociales. Ello implica el correspondiente establecimiento de una serie de acuerdos institucionales y procesos de planificación que reflejen dicho sistema.

La experiencia aportada por el estudio *Tourism South Australia* (1991) deja constancia de que los enfoques tradicionales de la planificación turística estaban

limitados porque no consideraban diversos aspectos como la investigación y evaluación de la demanda turística (necesidades y expectativas del mercado) y la oferta turística (utilización de los recursos con relación a las preferencias de la demanda, la sostenibilidad medioambiental, la comunidad local, entre otros aspectos). Por tanto y, para proporcionar **experiencias turísticas que sean satisfactorias y únicas**, que diferencien a los productos y destinos en el mercado constituyendo un atractivo a largo plazo, además de mantener la base de los recursos sobre el que los productos turísticos y destinos se basan, la planificación turística debe ser holística e integradora. Para ello, el proceso debe ser consultivo y sistemático con la capacidad de provocar una sinergia orientada a los objetivos. Un resumen de las principales características de un enfoque holístico de planificación turística basado en el citado estudio se muestra en el Cuadro 14.

**Cuadro 14: Elementos en un enfoque holístico de planificación turística**

ELEMENTOS EN UN ENFOQUE HOLISTICO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA	
Orientado a los objetivos	Reconociendo el papel del turismo para conseguir los objetivos de la comunidad.
Integradora	Incluyendo temas de planificación turística en la corriente principal de planificación para la economía, conservación, parques, patrimonio, uso de la tierra e infraestructura.
Impulsado por la fuerza de mercado	Planificación para el desarrollo que cubra las necesidades de la gente y que sea operada de manera exitosa en un mercado competitivo.
Impulsado por los recursos	Desarrollando valores que se construyan sobre los puntos fuertes del destino mientras que se protegen y mejoran los atributos y experiencias de los sitios turístico.
Consultivo	Determinando si es aceptable para la población local a través de la información significativa a la comunidad.
Sistemático	Llevando a cabo y utilizando investigaciones para proporcionar apoyo predictivo y conceptual para los planificadores; en particular, estudiar la experiencia de otros destinos turísticos.

Fuente: Adaptado de Tourism South Australia (1991:28)

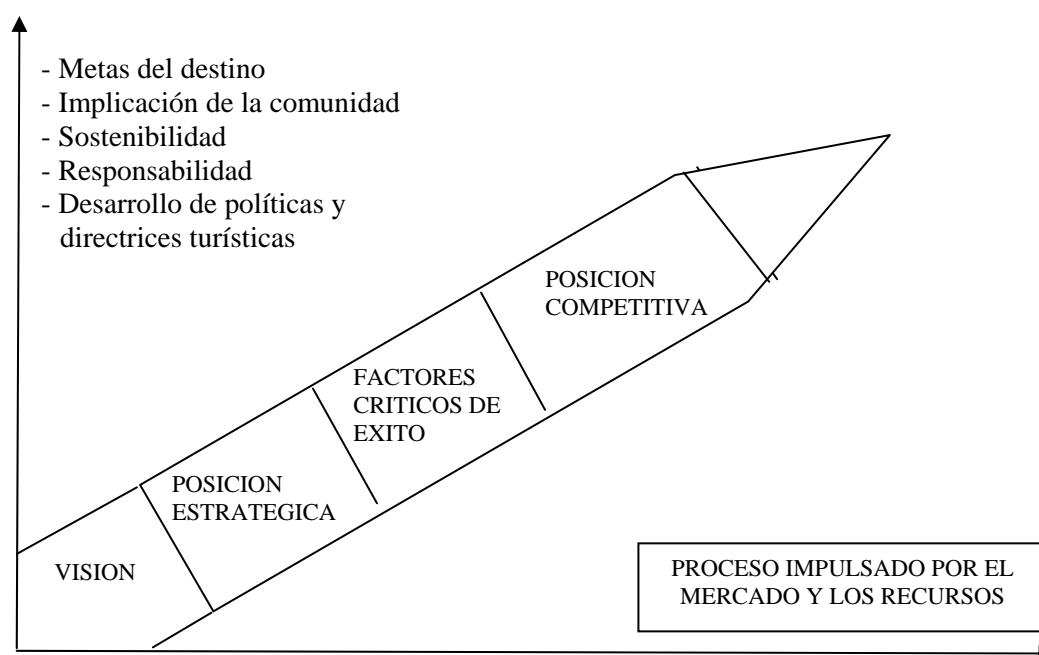
El **enfoque holístico** considera la integración de las fuerzas del mercado, los recursos, habilidades y los FCE como aspectos fundamentales para conseguir ventajas competitivas. Los factores críticos de éxito deben de estar integrados dentro de un marco de trabajo de metas locales o nacionales, valores, políticas y visión compartida.



Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos, el principio holístico (véase la Figura 15) y la filosofía de integración de valores críticos de éxito para un destino turístico se resumen como sigue:

- Los **FCE** deben estar integrados y ser supervisados y evaluados dentro de un marco de valores, visión, políticas, principios, objetivos y metas que los agentes implicados del destino deben de tener de manera conjunta
- El proceso de planificación turística debe **integrar** procesos impulsados por las fuerzas del mercado, los recursos y los FCE.
- El proceso de planificación turística debe **coordinar** los FCE de unidades relacionadas para que se adapten entre sí.

**Figura 15: Integración de factores críticos de éxito dentro de un marco de lineamientos y políticas turísticas**



Fuente: Adaptado de Jonker (2004)

El proceso de planificación estratégica de un destino turístico debe integrar las fuerzas impulsadas por los recursos del mercado y los factores críticos de éxito dentro de un **marco de trabajo** de metas, valores, políticas y visión compartida. Los FCE deben integrarse de forma que reflejen las aspiraciones del destino y el deseo de los agentes implicados al mismo tiempo que incorporan un valor óptimo para los visitantes.

Este proceso de integración puede complicarse si el consenso no se alcanza sobre cuáles son los FCE que hacen mejorar este proceso.

## 4.2 MODELOS DE INTEGRACIÓN

La revisión bibliográfica destaca dos modelos de integración reconocidos: **la Cadena de Valor** de Porter (1987) y el *Balanced Scorecard* (BSC) o **Cuadro de Mandos Integral** (CMI) de Kaplan y Norton (1996).

### 4.2.1 La Cadena de Valor de Porter como modelo de integración

La Cadena de Valor fue desarrollada en los años ochenta del siglo XX y ha sido aplicada, sobre todo, en el sector industrial.

El concepto de valor añadido se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles para una organización (Lynch, 2000). Cada organización se involucra en **actividades enlazadas** para desarrollar el valor del negocio: la compra de bienes, la producción o la distribución de bienes y servicios. Estas actividades en conjunto forman la Cadena de Valor de la organización (Porter, 1987).

Este análisis fue, originalmente, introducido como un análisis contable para mostrar o arrojar un poco de luz sobre el valor añadido, separando por pasos el proceso de producción, y para determinar cuando debían realizarse ajustes en costes, cuando mejorar la creación de valor o ambos aspectos a la vez. Estos dos pasos básicos para identificar actividades separadas y evaluar el valor añadido para cada una, fueron enlazados por Porter (1985) en un **análisis de ventajas competitivas para una organización** (véase la Figura 16). Esencialmente conectó dos áreas:

- El valor añadido que cada parte de la organización aporta al conjunto de la organización.
- La contribución de las ventajas competitivas de toda la organización para cada una de sus partes.

**Figura 16: La Cadena de Valor**



Fuente: Porter (1985:37)

Porter (1985) usa la palabra margen en el diagrama para indicar el valor añadido. Margen es la diferencia entre el valor total y el coste colectivo del rendimiento de las actividades de valor. Las actividades dentro de la cadena se clasifican en **actividades primarias y actividades de apoyo**. Las actividades primarias son aquellas que añaden valor, directamente, al producto final. Las actividades de apoyo no añaden valor directamente al producto final sino que lo hacen de forma indirecta al apoyar la ejecución efectiva de las actividades primarias (véase el Cuadro 15).

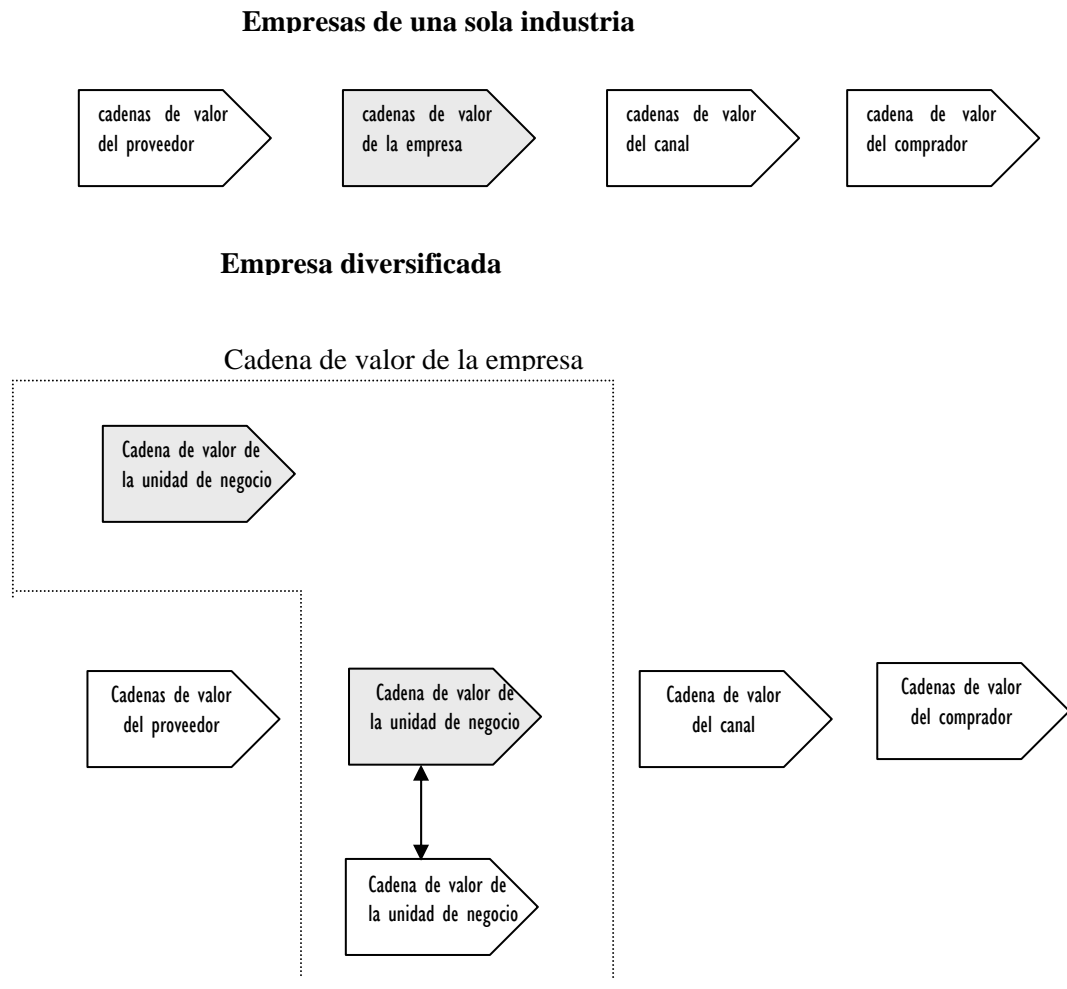
**Cuadro 15: Actividades en una cadena de valor**

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR		
Actividades primarias	Logística entrante	Refrigerio y almacenaje de materiales ( <i>inputs</i> ) Control de <i>stocks</i> y distribución de <i>inputs</i> .
	Operaciones	Transformación de <i>inputs</i> en productos finales.
	Logística saliente	Almacenaje y distribución de productos acabados.
	Marketing y ventas	Poner el producto a disposición del mercado intentando convencer a la gente para su compra.
	Servicio	Instalación y servicio o apoyo post- venta.
Actividades de apoyo	Abastecimiento	Compra de recursos.
	Desarrollo de tecnología	Desarrollo de productos, procesos y recursos.
	Gestión de los recursos humanos	Reclutamiento, selección, entrenamiento, compensación y motivación.
	Infraestructura	Planificación financiera, sistemas de información y gestión.

Fuente: Adaptado de Campbell *et al* (2003: 44)

Además del análisis de la cadena de valor de la propia organización, Porter argumenta que también debe realizarse un análisis adicional. Las organizaciones son parte de un sistema más amplio que añade valor e involucra la cadena de valor del abastecimiento y la distribución así como la cadena de valor de los clientes. Esto se conoce como **Sistema de Valores** (véase la Figura 17).

**Figura 17: El sistema de valores.**



Fuente: Adaptado de Porter (1985: 35)

En la mayoría de las industrias no es habitual que una sola organización lleve a cabo todas las actividades de valor: desde el diseño del producto hasta la distribución o el servicio al cliente. Normalmente, hay una especialización y una organización que suele ser parte de un sistema de valores más amplios que crean productos o servicios. Gran parte de la creación de valor tendrá lugar en las cadenas de distribución y abastecimiento, por lo que todo el proceso necesita ser analizado y comprendido en su conjunto. La **capacidad de una organización para influir en la cadena de valor y el rendimiento de otras organizaciones** puede ser crucial y una fuente de ventaja competitiva (Porter, 1985; Johnson y Scholes, 1999).

#### **4.2.1.1 La cadena de valor aplicada a un destino turístico: propuesta de integración de factores críticos de éxito usando el modelo de Cadena de Valor**

Existen dos ejemplos donde el concepto de cadena de valor se aplica a la industria turística: los trabajos de Poon (1993) y Fabricius (2001). La propuesta de Fabricius está vinculada a un destino turístico mientras que Poon desarrolló el trabajo dentro del marco de la industria de los viajes y el turismo pero tomando una cadena de valor para un tipo de empresa turística: las agencias de viajes.

Fabricius (2001) argumenta que mientras la cadena de valor de Poon es aplicable a una empresa turística individual dentro de la industria turística, no demuestra efectivamente cómo un destino añade valor a toda la experiencia turística en general. Para entender y poder analizar exactamente dónde y cómo se añade valor en la experiencia turística por parte del destino, es necesario contar con un modelo que se centre claramente en los requisitos y actividades del consumidor como lo plantea el modelo de Fabricius (véase la Figura 18).

**Figura 18: Cadena de valor de un destino turístico**

ACTIVIDADES PRIMARIAS	Empaquetamiento del producto y del destino		Promoción	Distribución y venta.	Logística interna y externa	Operaciones en el destino y servicio	Atención posterior		
		Establecer rutas, temas e itinerarios Producir materiales de marketing Producir paquetes de atracciones Ciudades zonas o regiones Negociar Comisiones y precios con los proveedores . Venta mayorista de paquetes		Anuncios y promociones Exhibiciones comerciales, talleres Visitas de venta, representación en el mercado Viajes de familiarización Viajes de medios y de vínculo.	Investigación e información por correo Distribución de información en el destino Folletos, servir o cubrir necesidades especiales Agencias de viaje, reservas Etiquetamiento y pago Seguros	. Pasaportes y visado Instalaciones aeroportuarias y servicios Reclamaciones Servicios de emigración Operaciones de puerta de embarque y de entrada Operaciones relacionadas con el tratamiento de equipajes Servicios de vuelo . Precio y horario de los asientos a la venta	Traslado de aeropuertos Servicios de taxi Transporte público Centros de visitantes Alojamiento, <i>catering</i> , visitas Atracciones Alquiler de coches Salud y belleza Entretenimiento y deporte.	Gestión de una base de datos para el seguimiento del cliente y consumidor una vez ha realizado la visita. . Información y seguimiento de la industria.	
ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura y planificación del destino	Transporte público, carreteras, aeropuertos, trenes, puertos.	Infraestructura, telecomunicaciones, , agua, electricidad, recreación.	Planificación del destino y diseño, uso de la tierra.	Mejora de la calidad social y de la estética medioambiental.	Seguridad, gestión de la seguridad.	Información sobre redes de carreteras y otros medios de navegación.	Socios públicos y privados, alianzas estratégicas y adquisiciones	Coordinación institucional y de regulación de los negocios
	Desarrollo de los recursos humanos	Aceptación y concienciación de la comunidad turística.	Formación y educación.	Gestión del personal, motivación, incentivos.	Atención al cliente, hospitalidad, cultura.	Desarrollo y estabilidad del personal además de la evolución de la carrera profesional	Relaciones, negociaciones en el trabajo	Creación de empleo e intensificación de proyecto	
	Desarrollo del producto	Nuevas alianzas y destinos de compañías aéreas.	Desarrollo de recursos culturales y medioambientales.	Mejora de los centros de visitantes, instalaciones.	Explorar nuevos mercados, segmentos de mercado.	Nuevas rutas, temas y otros itinerarios.	Calidad, gestión y sistemas de seguro	Mejora de servicio y de gestión de los visitantes.	
	Tecnología y sistema	Reservas informatizadas.	Investigación e inteligencia en el mercado.	Sistemas de gestión y procedimiento.	Gestión de los recursos, agua y energía.	Sistemas de seguridad	Sistemas de información y comunicación		
	Industrias relacionadas	Proveedores de componentes.	Proveedores de comida, energía o carburante y bebidas.	Servicios contratados.	Servicios profesionales.	Otros servicios	Edificios, inmobiliarias		

Fuente: Adaptado de Fabricius (2001: 76)

RENDIMIENTO DE VISITANTES

**Actividades primarias.** Según Fabricius (2001), están directamente relacionadas con la creación y suministro de productos o servicios y las agrupa en **seis áreas principales**.

- **Presentación**, ensamble del producto y del destino. El producto turístico como un producto físico o un servicio visible que puede ser probado antes de que el turista realice la experiencia debiendo hacer para ello la inversión *compra* y uso. Esto y el hecho de que el paquete de viaje consiste en una serie de atracciones, experiencia, productos y servicios hacen muy importante que el destino y las experiencias sean presentadas de la forma más atractiva posible.
- **Promoción.** El destino necesita ser promocionado en el mercado al que está dirigido. Esto puede hacerse directamente al consumidor o a través de intermediarios, agentes de viaje u operadores turísticos.
- **Distribución y venta.** El hecho de que el producto turístico ofertado no esté disponible para una inspección física, hace que sea muy importante que las oportunidades de viaje se hagan lo más accesibles posible. La elección de los canales de distribución y venta se convierten en aspectos esenciales.
- **Logística de entrada y salida.** Hay que facilitar el acceso, especialmente a destinos de largo trayecto, lo que tiene una gran influencia en la elección del destino.
- **Operaciones en destino y servicios.** Incluye los numerosos aspectos necesarios para acoger y gestionar la visita del turista: alojamiento, restauración, atracciones, alquiler de coches, entretenimiento, entre otros.
- **Atención posterior.** El cliente necesita un seguimiento, lo que será esencial para establecer una actitud positiva y de lealtad por parte de los clientes.

**Actividades de apoyo.** Ayudan a mejorar la efectividad y la eficacia de las actividades primarias. La provisión de estas actividades de apoyo supone un reto debido a que son proporcionadas por una serie de agentes, públicos y privados, que, aunque su rendimiento sea vital para el éxito de muchos destinos turísticos, en muchos casos no tienen al turismo como su actividad principal. Fabricius (2001) agrupa las actividades de apoyo en **cinco áreas principales**:



- **Planificación e infraestructura del destino.** La imagen física y las infraestructuras generales del destino son determinantes claves para la propia experiencia del visitante y su calidad.
- **Desarrollo de los recursos humanos.** Debido a que el turismo es una industria de servicios, la calidad de la experiencia del visitante depende en gran medida de la calidad del servicio y de la interacción personal que se experimente en el destino. Esto significa que el desarrollo de los recursos humanos es un elemento de apoyo de enorme importancia en la cadena de valor turística.
- **Desarrollo del producto.** Es importante asegurar una constante renovación de lo que ofrece el destino. Esto incluye la mejora continua de los servicios comerciales, de la oferta alojativa, del abastecimiento de bienes, del transporte local, de las atracciones, entre otros.
- **Desarrollo de tecnología y sistemas.** La tecnología es, cada vez más, una fuerza líder de apoyo en la cadena de valor. Los sistemas de reserva globales, por ejemplo, constituyen una gran ventaja competitiva para las aerolíneas, hoteles y compañías de alquiler de coches. El desarrollo de sistemas de información, gestión y operación también constituyen ventajas competitivas
- **Industrias relacionadas y de suministro.** Son de vital importancia para la cadena de valor primaria del destino. Las actividades de la industria primaria turística como, el alojamiento, el transporte, el *catering*, el entretenimiento, la recreación, están soportadas por una amplia gama de empresas relacionadas que proporcionan servicios a estas actividades dentro de la industria turística. Son una parte integral del conjunto turístico y el éxito de la cadena de valor depende en gran medida de la provisión efectiva de estos servicios y productos.

El análisis de la Cadena de Valor ayuda a describir las distintas actividades que son necesarias para afianzar las estrategias del destino y cómo están enlazadas, tanto desde fuera como desde dentro del destino. Si bien alcanzar un buen nivel de competencias en estas actividades es necesario para el éxito del destino, resulta clave identificar las competencias críticas y esenciales. Las **competencias críticas** son distintas en cada destino, dependiendo de cómo el destino esté posicionado respecto a

sus propias estrategias. La **rivalidad competitiva entre destinos** se puede producir a través de recursos únicos, como características culturales y naturales únicas, o por medio de competencias o habilidades críticas como poseer un sentido unificado de dirección, una comunicación efectiva o buenas habilidades de promoción

Así, los FCE de un destino podrían integrarse usando una cadena de valor desglosada según actividades primarias y de apoyo (véanse las Figuras 19 y 20).

**Figura 19: Propuesta de integración de FCE para actividades primarias en la cadena de valor de un destino turístico**

		Empaquetamiento del producto y destino	Promoción	Distribución y venta	Logística	Operaciones y Servicios del destino	Atención posterior
		Debe tener: Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rutas atractivas, temas itinerarios</li> <li>- Una atracción colectiva con éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing efectivo del destino</li> <li>- Marca efectiva del destino</li> <li>- Elevado presupuesto para marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Nuevo crecimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte efectivo</li> <li>- Servicio de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracciones únicas</li> <li>- Alojamiento de calidad</li> <li>- Entretenimiento suficiente</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Debe ser capaz de: Habilidades	PRESENTE					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y distribución de folletos</li> <li>- Negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena imagen de marca</li> </ul>	Reservas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfer y servicios aeroportuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinar atracciones naturales con culturales</li> <li>- Ofrecer diversidad de atracciones naturales</li> </ul>	Obtener información de la satisfacción del cliente
		DESEADO					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar paquetes turísticos más atractivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzar campañas promocionales más atractivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentación efectiva de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor acceso y capacidad aérea</li> <li>- Desarrollo de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la accesibilidad a las atracciones</li> <li>- Incrementar la seguridad</li> </ul>	Acceso a la información

VALOR AÑADIDO

Fuente: Elaboración propia a partir de Fabricius (2001)

**Figura 20: Propuesta de integración de FCE para actividades secundarias o de apoyo en la cadena de valor de un destino turístico**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>		Planificación del destino e infraestructura	Desarrollo de Recursos Humanos	Desarrollo de Producto	Tecnología y sistema	Abastecimiento e industrias relacionadas	<b>VALOR AÑADIDO</b>	
	Debe tener: Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas infraestructuras</li> <li>- carreteras y aeropuertos</li> <li>- Buen apoyo de infraestructuras: universidades, policía y bancos</li> <li>- mejora de la calidad medioambiental y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concienciación turística de la comunidad</li> <li>- Personal competente</li> <li>- Creación de trabajo</li> <li>- Calidad de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de recursos culturales y medioambientales</li> <li>- Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>- Nuevas rutas, temas e itinerarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de información de calidad</li> <li>- Sistemas de calidad</li> <li>- Sistemas de gestión de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen servicio profesional</li> <li>- Cadena de proveedores efectiva y de calidad</li> <li>- Disponibilidad de productos, comida, energía, bebida.</li> </ul>		
	Debe ser capaz de: Habilidades	PRESENTE						
		Planificación y diseño del destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienes culturales y naturales únicos</li> <li>- Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de reservas computarizados</li> <li>- Investigación de mercados</li> <li>- Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad del equipo y de los bienes naturales</li> </ul>		
	DESEADO							
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación pública y privada</li> <li>- Gestión medioambiental</li> <li>- Desarrollo de infraestructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación y formación efectiva</li> <li>- Atención post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas alianzas y rutas aéreas</li> <li>- Seguridad turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación e información compartiendo recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega <i>justo a tiempo</i></li> <li>- Relaciones con proveedores</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia a partir de Fabricius (2001)

Cada cadena de importancia/valor se divide en dos partes principales.

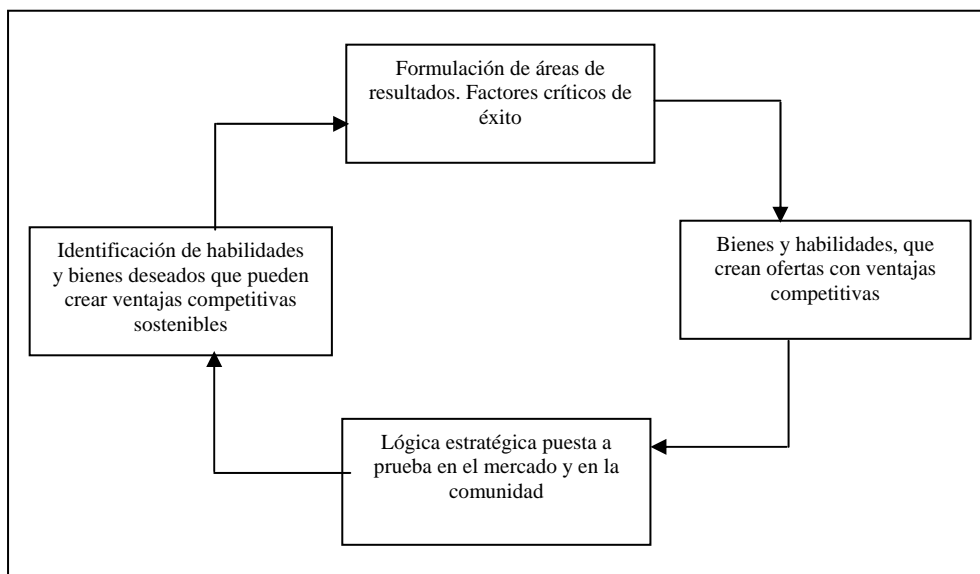
La **primera**, o parte superior, **identifica los factores críticos de éxito** que son las áreas de resultados o los resultados críticos del destino dentro de las subcategorías importantes designadas. Estos factores son, por tanto, las áreas resultados donde el destino debe tener buen rendimiento para obtener éxito y mantener ventajas competitivas sostenibles.

La **segunda** parte o parte inferior de la cadena de valor, hace referencia a los **factores de éxito que representan las habilidades críticas del destino**. Las habilidades críticas son aquellas que el destino es capaz, o debería ser capaz, de proveer

para crear ventajas competitivas sostenibles. Estas habilidades críticas consisten en tecnología, talentos, procesos, recursos y competencias. Esta división va más allá y se fracciona a su vez en **dos subcategorías**: habilidades presentes y habilidades futuras deseadas. Las **habilidades presentes** son las que tiene en la actualidad el destino y en las que basa sus ventajas competitivas. Las **habilidades deseadas** son las que podrían desarrollarse para asegurar ventajas competitivas sostenibles cara al futuro. Las brechas de competencias estratégicas identificadas entre el presente y el futuro pueden ser áreas importantes para el desarrollo de estrategias en el destino (Heene y Sánchez, 1997).

Las estrategias y planes de acción deben dirigirse hacia la consecución del éxito en áreas de resultado identificadas en la zona superior de la cadena de valor. El desarrollo de habilidades críticas que sean únicas y difíciles de imitar también llevan a la identificación de nuevas áreas resultado críticas que mejoran la competitividad del destino. Este fenómeno se ilustra como un **sistema de retroalimentación** (véase la Figura 21).

**Figura 21: Sistema de retroalimentación de la integración de los FCE**



Fuente: Adaptado de Heene y Sánchez (1997:51)

A efectos de poder visualizar como funciona el proceso se toma como ejemplo, dentro del esquema de integración de factores críticos de éxito para las actividades secundarias en la cadena de valor (véase la Figura 23), el área de resultado denominada **desarrollo de recursos humanos**. Debido a que el turismo es una industria de servicios,

la experiencia del visitante se ve, en gran medida, determinada por la calidad del servicio y la interacción personal experimentada en el destino. Esta área carga con gran parte de la responsabilidad de satisfacer al cliente. Los destinos turísticos que entiendan esto y que se tomen su tiempo para educar y formar a su fuerza de trabajo son los que pueden desarrollar competencias críticas que mejoren las ventajas competitivas del destino (Poon, 1993). La **rentabilidad y el éxito competitivo** lo obtienen quienes pueden crear la mejor alianza entre sus productos y servicios y las necesidades y demandas del cliente (Poon, 1993).

Para esta área los FCE propuestos son: concienciación de la comunidad sobre el turismo, personal competente, creación de empleo y calidad del servicio. La **concienciación** alcanzada sobre la importancia que el turismo conlleva dentro de una comunidad determina en gran parte si el visitante se sentirá bienvenido cuando viaje al destino. Un **personal** competente es necesario para proporcionar a los turistas un servicio y una experiencia de calidad. La **creación de empleo** es un aspecto de enorme importancia para la mayoría de destinos y se identifica como un aspecto crítico en el desarrollo del turismo. Por último, proporcionar un **servicio de calidad** recurriendo al componente de los recursos humanos es clave para los destinos que reciben y gestionan turistas.

En la **cadena de importancia/valor** inferior (referida a capacidades o habilidades), la habilidad presente puede determinarse por el compromiso o nivel de implicación de la comunidad, mientras que las habilidades deseadas para el futuro giran en torno a las habilidades afectivas, formación-cualificación y la atención postventa. Dentro de este contexto el desarrollo del capital humano es parte esencial de cualquier negocio.

#### **4.2.1.2 Gestión de relaciones en la cadena de valor del destino**

Según Johnson y Scholes (1999), las habilidades y competencias críticas son más robustas y difíciles de imitar si se relacionan con vínculos dentro de la cadena de valor de la organización y con relaciones en la distribución y abastecimiento. Gestionar estos lazos proporciona niveles de rendimiento que son difíciles de igualar. Por tanto, se obtienen mayores ventajas competitivas a través de la **habilidad para complementar, coordinar y/o integrar los FCE** de un destino con otros participantes en una cadena de valor (Johnson y Scholes, 1999).

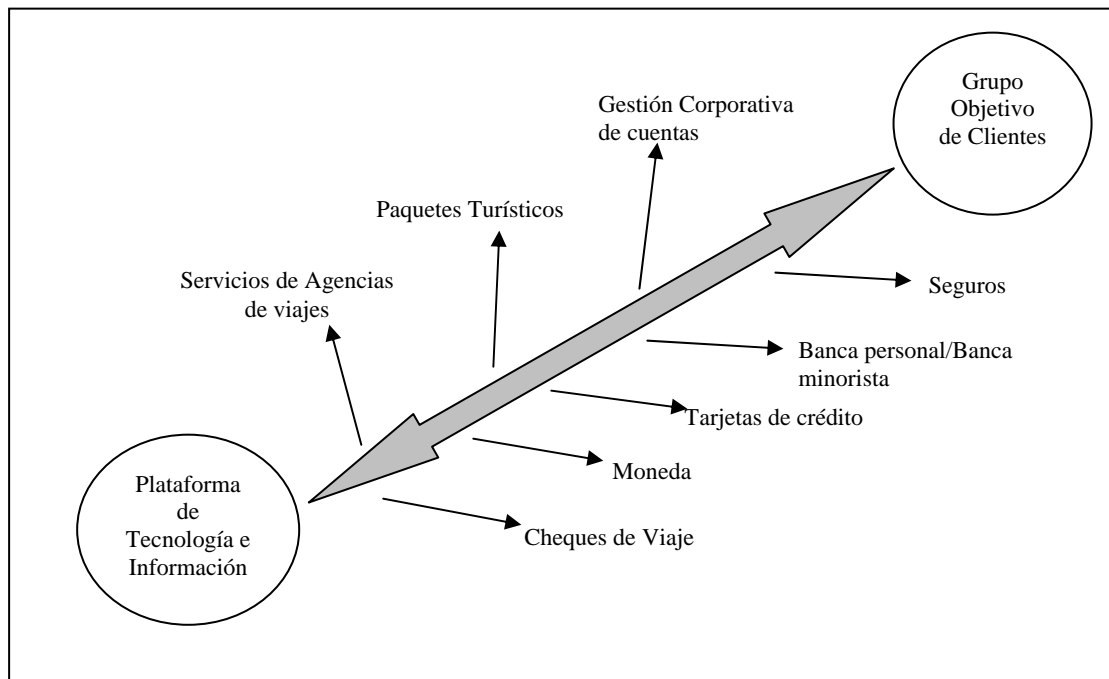
Poon (1993) apoya este punto de vista y sostiene que las organizaciones turísticas pueden fortalecer su posición estratégica:

- Buscando una posición ventajosa dentro de la cadena de valor del destino
- Integrándose diagonalmente
- Influyendo en el entorno competitivo

**Buscar una posición ventajosa en la cadena de valor del destino.** Poon (1993) argumenta que ya no es relevante si la compañía es de transporte aéreo, una agencia de viajes, un hotel o un operador turístico. Mientras que las fronteras o límites entre los distintos participantes son redefinidos, lo que resulta relevante son las actividades a lo largo de la cadena de valor que se controlan y, por tanto, los FCE sobre los que tienen el mayor impacto. Influir en este proceso de creación de riqueza requiere, según Poon, un **control sobre dos elementos clave** de la generación de riqueza: **información y clientes**. Por tanto, aquellos actores con mayor control de información incrementan su participación en el valor del destino. Aquellos actores que estén más cercanos al cliente también se benefician.

**Integración diagonal.** A medida que la industria, cada vez más, se ve impulsada por la información y por los clientes, las empresas se pueden integrar de manera diagonal para controlar las áreas más efectivas de valores (Poon, 1993). La integración diagonal es el proceso que usan las compañías apoyándose en gran medida en las tecnologías de la información para combinar servicios de manera lógica, como servicios financieros y agencias de viajes, y así lograr una mejor productividad y mayores beneficios. De esta forma, empresas como *American Express* están integradas diagonalmente para producir todo un paquete de servicios donde incluyen servicios financieros, de inversión y relacionados con los viajes y el turismo (véase la Figura 22).

**Figura 22: Ejemplo de integración diagonal en la industria de los viajes y el turismo**



Fuente: Adaptado de Poon (1993: 225)

Las **tecnologías de la información** proporcionan una plataforma clave para que los destinos se integren diagonalmente. Los destinos usan las tecnologías de la información para identificar su grupo objetivo de consumidores, además de utilizarlas para integrar la producción de servicios que satisfaga a sus clientes. La integración diagonal entre los distintos actores del destino, según Poon (1993:224), se alcanza a través de alianzas estratégicas y asociaciones de información. Con las asociaciones de información, las empresas pueden:

- Colaborar y compartir recursos y bases de clientes
- Reducir los costes operativos
- Compartir los costes del desarrollo tecnológico
- Obtener poder para negociar.

La integración diagonal no implica simplemente cambios de propiedad como en el caso de la integración vertical y horizontal, sino que supone la colaboración y coordinación entre los participantes más importantes. Cuando los participantes se

integran diagonalmente lo que están haciendo, de hecho, es combinar servicios para conseguir el valor óptimo que mejor satisfaga al cliente.

**Influyendo en el entorno competitivo.** Un destino, en mayor o menor medida, influye en el entorno competitivo creando fronteras o barreras a la movilidad. Según Poon (1993), las barreras en la industria turística son intangibles y están relacionadas con las habilidades críticas del destino, acumuladas a lo largo del tiempo, como sus capacidades, calidad, conocimiento, experiencia, progresión del servicio, cuidado al cliente, entre otros. Las acciones coordinadas de los distintos participantes en la industria deben dirigirse hacia la mejora de las **habilidades del destino** en su conjunto, especialmente en las siguientes **tres áreas**:

- Desarrollo de recursos humanos.
- Lealtad de los trabajadores y fidelidad de los clientes.
- Relaciones a largo plazo con los proveedores.

El único activo que el destino tiene que no puede ser copiado fácilmente es el **capital humano**. Los destinos deben, por tanto, invertir en añadir valor a sus recursos humanos dándoles poder y manteniéndoles satisfechos. También es importante crear una actitud de lealtad entre los trabajadores y asegurar la fidelidad de los clientes.

Crear **relaciones a largo plazo con los proveedores** también contribuye al éxito: mientras más cerca esté un destino de sus proveedores (no sólo en términos territoriales), estarán más dispuestos a responder a las necesidades cambiantes de sus clientes. Los FCE de los proveedores deben, por tanto, estar relacionados con los FCE del destino para que los proveedores proporcionen calidad a los clientes y mejoren la competitividad del destino en su conjunto.

En este contexto, el desarrollo del **capital humano** y el proporcionar un **servicio de calidad** son **dos áreas** clave dentro del marco de desarrollo de las habilidades críticas para un destino.

#### **4.2.2 El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de integración**

Como consecuencia de procesos de investigación e implementación de estrategias realizadas por distintas corporaciones en los Estados Unidos a principios de



los años noventa del siglo XX, los profesores Robert Kaplan de la Universidad de *Harvard* y David Norton de *Renacent Solution*, desarrollaron el concepto de *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1993). El *Balanced Scorecard* (BSC), o Cuadro de Mando Integral (CMI), surgió de las percepciones que tenían estos autores sobre **dos deficiencias** importantes en la implementación de muchos planes corporativos:

- **El desajuste directivo (*management gap*)**. La mayoría de compañías medían sus ratios de rendimiento, calidad y productividad, pero se centraban, sobre todo, en figuras históricas (evaluar el desarrollo de la gestión de un ejercicio comparándola con el año anterior por ejemplo). Kaplan y Norton descubrieron que aunque estos ratios son importantes no medían aspectos sustanciales de la estrategia futura (por ejemplo, la estrategia futura puede acentuar el compromiso sobre la satisfacción y lealtad del cliente, sobre los trabajadores y el aprendizaje de la organización, pero ninguna de éstas orientaciones podían o solían ser medidas).
- **El desajuste estratégico (*strategy gap*)**. Muchas compañías implementaban nuevas iniciativas estratégicas pero que, a menudo, tenían poco impacto en la organización. La razón es que estas estrategias, con frecuencia, no estaban integradas ni enlazadas para el logro de una visión estratégica general de la organización.

Así, Kaplan y Norton (1996) desarrollan esta herramienta con la finalidad fundamental de superar las barreras relativas a la implementación de la estrategia, las referidas a la incompreensión, por parte de los miembros de la organización, de la visión y estrategia, la falta de traducción de la estrategia en objetivos concretos, la falta de información estratégica para la toma de decisiones, entre otros aspectos.

El *BSC* es un **método de medición del rendimiento** que integra diversos indicadores derivados de la estrategia y ayuda en la toma de decisiones para alcanzar el éxito.

Según Kaplan y Norton (1996) los objetivos principales son clarificar y traducir la visión y estrategia, comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos, alinear iniciativas estratégicas y aumentar el *feedback* y la información estratégica. Los autores plantean que el *BSC* es un sistema de administración o **sistema administrativo (*Management system*)** que va más allá de la

perspectiva financiera utilizada habitualmente por los gerentes para evaluar la marcha de una organización. Cambia así la manera en que se mide y gestiona una organización: se plantea una propuesta de análisis sistemático de los factores relevantes para la consecución de la estrategia deliberada, que son las variables críticas de actuación, y una serie de medidas asociadas.

El *BSC* es un **método para medir las actividades** de una compañía en términos de su visión y estrategia, no para su formulación. Es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción, que empieza en la visión y estrategia de la organización y define los factores críticos de éxito. Es una herramienta que ayuda también a la organización a **expresar objetivos e iniciativas** necesarias para cumplir con la estrategia. Es un instrumento formado por **indicadores** que miden las variables más relevantes o críticas, desde el punto de vista de la gestión, de manera que la interrelación entre ellas permita una visión integral.

Según Muñiz y Monfort (2005:30) el *BSC* es el proceso que permite **traducir los objetivos estratégicos en resultados**. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos.

Kaplan y Norton (1996:51) señalan que el *BSC* no es un camino para formular la estrategia, sino que es **una manera de entender y comprobar lo que está haciendo la organización** para que la estrategia funcione. La dirección estratégica de la organización, en términos de su visión, objetivos generales y directrices estratégicas debe, por tanto, ser clarificada antes de que los factores críticos de éxito y las medidas críticas se identifiquen e integren.

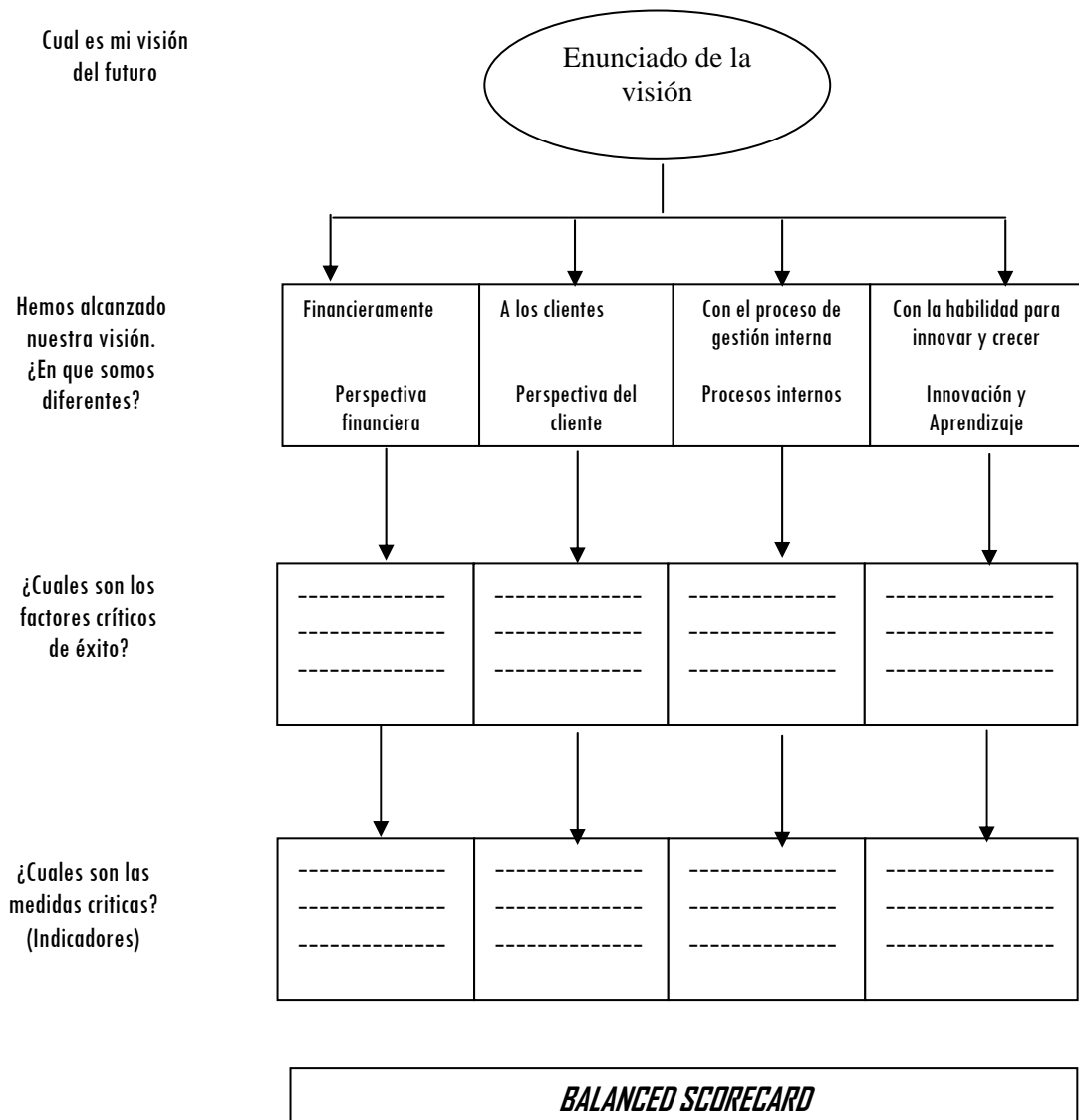
El *BSC* constituye un potente sistema de medición, a través de indicadores que se establecen para medir el presente y el futuro, además de ser una **herramienta de comunicación eficaz** en tanto permite comunicar a los agentes implicados el cumplimiento de objetivos y la posibilidad de aportar mejoras oportunas (Muñiz y Monfort, 2005).

El *BSC* es una forma **integrada, equilibrada y estratégica** de **medir el progreso actual** y de suministrar información para la **dirección futura** por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en las cuatro diferentes perspectivas que plantean Kaplan y Norton a través de las que es posible evaluar el negocio en conjunto.

- **Integrada:** porque utiliza cuatro perspectivas indispensables para ver una organización o área de la misma como un todo
- **Equilibrada:** es uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual basa el nombre *Balanced Scorecard*. Lo importante es que la estrategia de la organización esté equilibrada, así como sus indicadores de gestión. Es decir, que existan indicadores financieros y no financieros, de futuro y de pasado.
- **Estratégica:** consiste en tener objetivos estratégicos que se relacionen entre sí y que cuenten la estrategia de la organización por medio de un mapa de relaciones causa-efecto ya que la mayoría de las organizaciones suelen disponer de indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, que buscan siempre reforzar su poder fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos funcionales, mientras que lo ideal son los indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada y que respondan a objetivos estratégicos.

La representación gráfica global del modelo original propuesto por Kaplan y Norton para la integración y medición de FCE se muestra en la Figura 23.

**Figura 23: Esquema básico del *Balanced Scorecard***



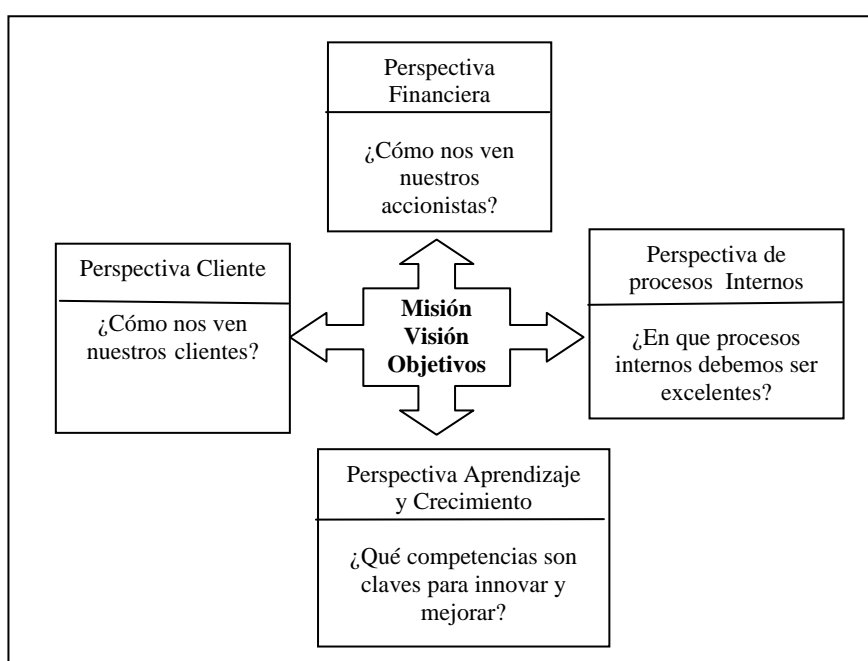
El marco de trabajo desarrollado por Kaplan y Norton consiste en una estructura sencilla y directa que parte del enunciado de la visión de una organización. A partir de éste, se traslada la visión y estrategia hacia objetivos estratégicos que ven el rendimiento de la organización desde **cuatro perspectivas**: la financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El siguiente paso se refiere a la **identificación y definición de los factores críticos de éxito** que componen las diferentes perspectivas. El último bloque está orientado a la **identificación y definición de los indicadores clave** que permitan medir y evaluar los factores críticos

Si bien Kaplan y Norton introdujeron cuatro perspectivas también sostienen que “no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez suficientes y necesarias” (Kaplan y Norton, 2002:48).

Con este enfoque, los sistemas tradicionales de medida, centrados básicamente en elementos financieros, pierden fuerza (dado que hay más áreas o aspectos implicados en la gestión de una organización), **aumentando la importancia de medidas no financieras** como la satisfacción del cliente, de los empleados, la calidad, el valor de las ideas, los procesos de innovación, el conocimiento, entre otros (véase la Figura 24).

**Figura 24: Perspectivas del *Balanced Scorecard***

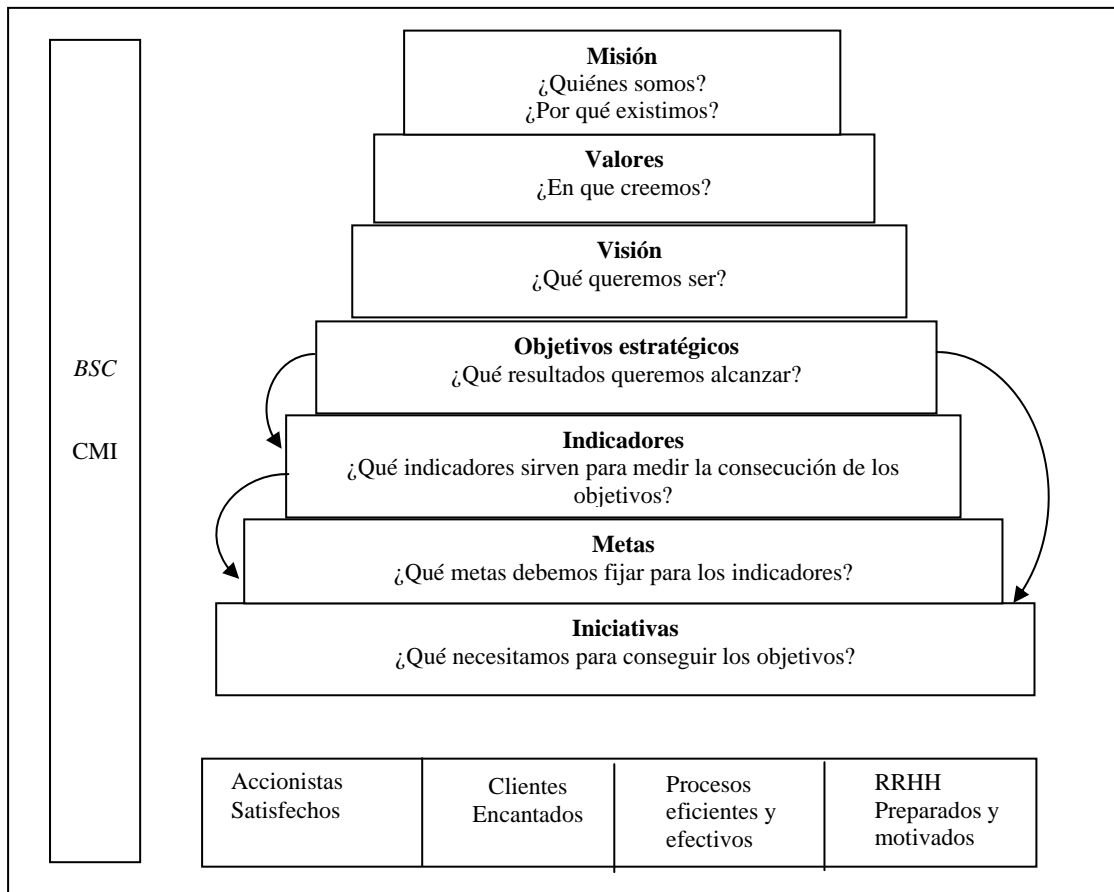


Fuente: Muñiz y Monfort (2005:34)

El orden e interrelación de las cuatro perspectivas es importante. En el modelo de Kaplan y Norton, el rendimiento financiero y las expectativas de los accionistas son el punto de partida. Para satisfacer las expectativas de los accionistas la pregunta que debe hacerse es: ¿qué se necesita hacer desde la perspectiva del cliente?. Una vez establecidos los objetivos financieros y de clientes, la organización debe identificar aquellos procesos de mejor actuación para lograr un rendimiento adecuado para clientes y accionistas, es decir en qué debe ser excelente una organización. El último enlace para entender y desarrollar los objetivos se orienta a **la determinación de las inversiones**

**aplicadas** que, Según Kaplan y Norton, implica la recualificación de los trabajadores, las tecnologías de la información y los sistemas que apoyan los procedimientos de la organización (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento). El contenido de los elementos más importantes de un *BSC* o *CMI* se resume en la Figura 25.

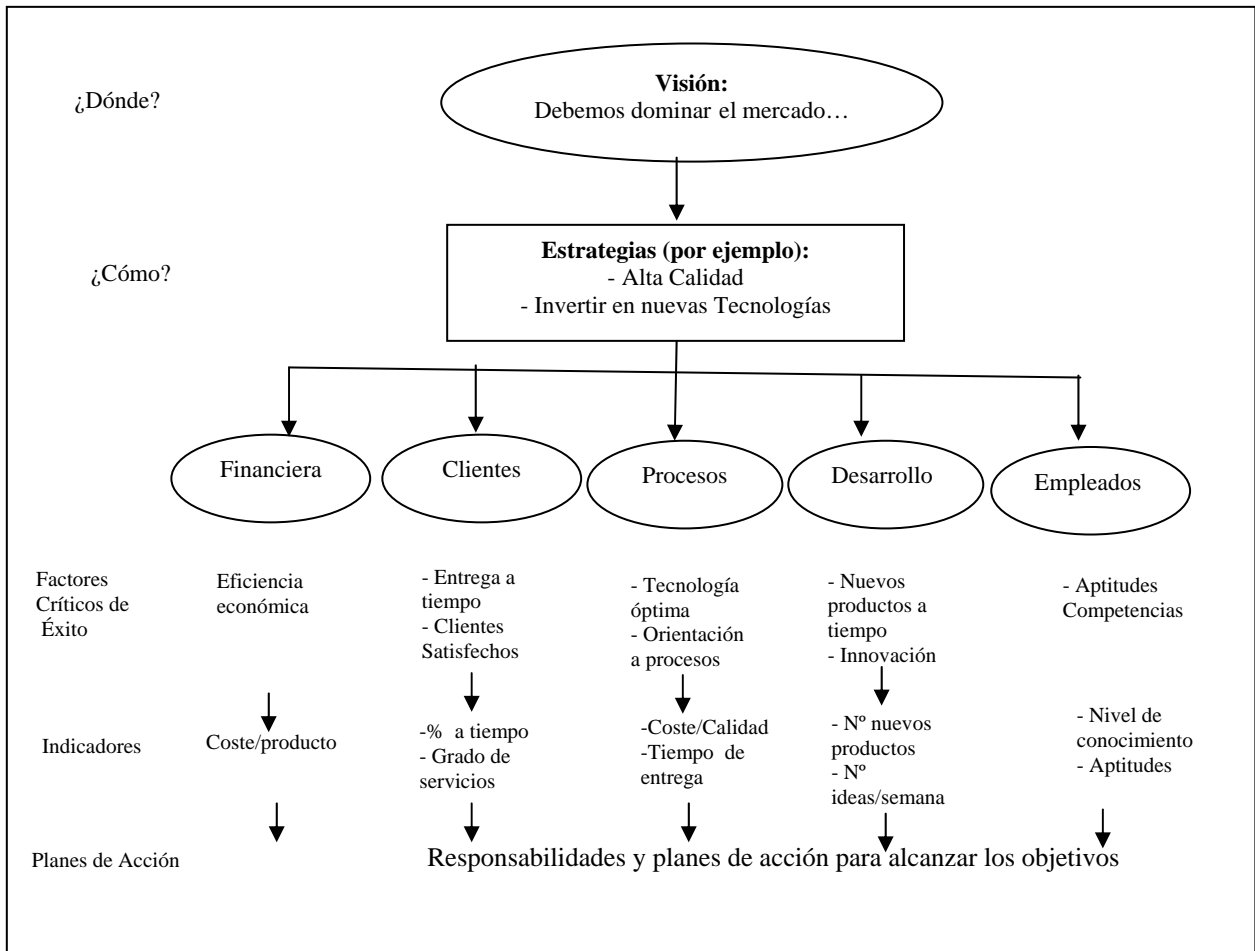
**Figura 25: Elementos básicos del *BSC***



Fuente: Muñiz y Monfort (2005:33)

El **proceso** comienza con la pregunta ¿hacia dónde vamos? -la visión-: debemos dominar el mercado. ¿Cómo? –estrategias-: centrandonos en la eficiencia, la calidad e invirtiendo en nuevas tecnologías. Posteriormente se impone la determinación de los factores críticos de éxito en las diferentes perspectivas y la definición de indicadores para medirlos. Por ultimo, se deben definir responsabilidades y planes de acción para conseguir los objetivos que se planteen: los objetivos brindan al personal una orientación sobre la que centrarse y con lo que poder medir el progreso (véase la Figura 26).

**Figura 26: Proceso de un Cuadro de Mando**



En resumen, el objetivo del BSC es **ayudar a una organización a crear valores futuros**, centrándose en varias áreas en vez de en una sola creando un enfoque equilibrado hacia la integración que incremente las posibilidades de éxito para la organización a largo plazo. Los **beneficios derivados** de aplicar el *BSC* se resumen en:

- El *BSC* crea un enfoque equilibrado hacia la integración que incrementará las posibilidades de éxito para la organización a largo plazo.
- El *BSC* ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de una organización.
- El *BSC* ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El mismo concepto del *BSC* permite ir aprendiendo de la estrategia
- El *BSC* ayuda a reducir la cantidad de información extrayendo lo esencial
- El *BSC* permite integrar factores críticos y analizar sus correlaciones
- Permite evaluar la actuación del conjunto y de forma parcial por áreas.

Viedge y Canderis (2000:38) llegaron a la conclusión de que crear un sistema *BSC* es muy atractivo para los líderes de negocio porque trata, de manera efectiva, el dilema de la implementación de estrategias, sobre todo en los siguientes aspectos:

- El *BSC* ayuda a las organizaciones a centrarse de manera continua en su visión estratégica y en desarrollar planes de acción que influyan en los FCE.
- El proceso de establecimiento de los factores críticos de éxito y su medición lleva automáticamente a la pregunta: ¿qué se puede hacer para que los recursos humanos sean más eficientes y ello derive en un mayor impacto sobre las áreas críticas de resultados?
- El *BSC* incrementa la capacidad tanto del directivo como del trabajador para apreciar la integración y la interdependencia que existe dentro de toda la organización.

#### **4.2.2.1 Desarrollo de un marco de trabajo basado en el concepto de *BSC* susceptible de aplicación a destinos turísticos**

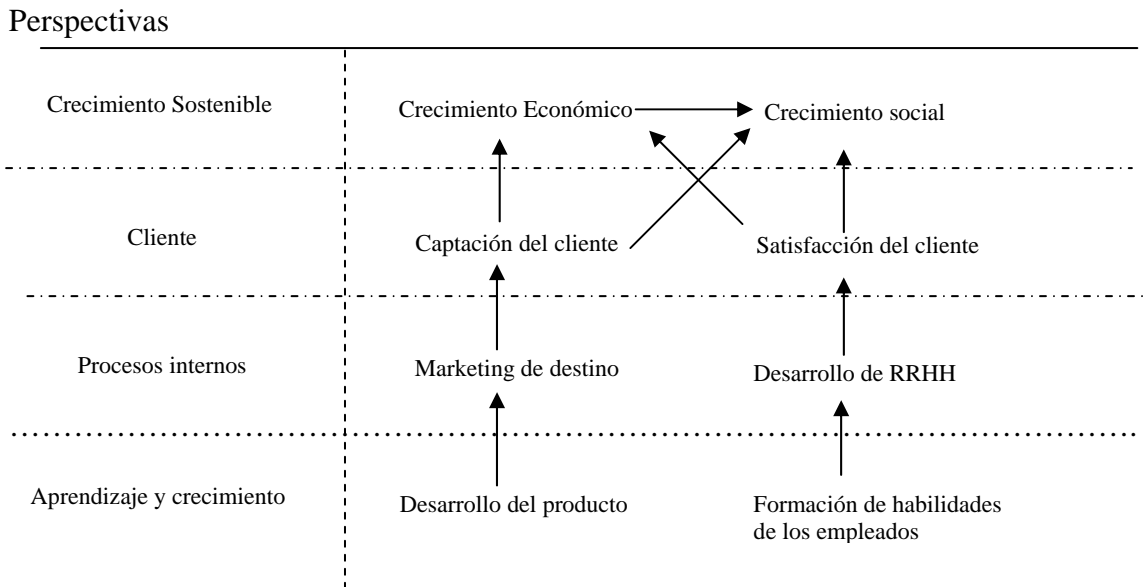
Kaplan y Norton (1996) argumentan que el *BSC* es mucho más que colecciones de factores críticos de éxito organizados en distintas perspectivas y establecen que un modelo *BSC* construido y apropiadamente utilizado debe consistir en una serie de relaciones entre factores críticos de éxito y medidas críticas que sean consistentes y se refuercen mutuamente. Ilustran este punto usando un simulador de vuelo como metáfora. Al igual que el simulador de vuelo, el *BSC* debe incorporar una **serie compleja de relaciones causa-efecto entre sus variables** incluyendo pistas, plazos y bucles de información que describen la trayectoria, el plan de vuelo, la estrategia y la visión del destino.

En la Figura 27 se muestra un ejemplo **de adaptación de las cuatro perspectivas** de Kaplan y Norton aplicadas a un destino turístico. Se observa como la correlación que se establece partiendo del desarrollo del producto y la formación de



habilidades de empleados incide en las diferentes perspectivas y el crecimiento sostenible final del destino.

**Figura 27: Relaciones causa-efecto en un destino turístico con el enfoque BSC**

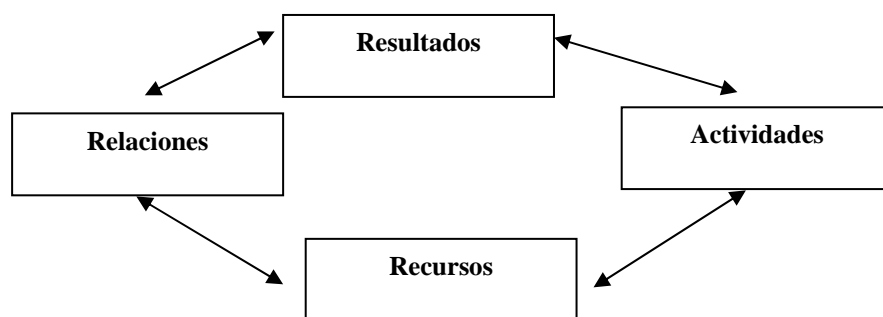


El desarrollo del producto renueva el proceso de marketing del destino lo que, a su vez, permite incrementar la captación de clientes. Por otra parte, si las habilidades de los empleados se mejoran a través de la formación, tendrán más conocimiento y su efectividad en el servicio y atención a los clientes también mejorará. Si su efectividad crece, entonces los clientes estarán más satisfechos y serán fieles al destino. Si los procesos descritos provocan mayor satisfacción y fidelidad por parte de los clientes, también conllevará un crecimiento social y económico y, por tanto, un crecimiento sostenible para el destino en su conjunto.

Kaplan y Norton (2001) reconocen la posibilidad de adaptar las cuatro perspectivas propuestas en función de las prioridades estratégicas de cada organización (destino en nuestro caso). Existen varias investigaciones que demuestran que la estructura de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton no se adaptan a todas las organizaciones. De hecho, algunas organizaciones estructuran su *BSC* en diferentes perspectivas o añaden alguna a las propuestas, como la perspectiva medioambiental (Valls, 2004:220).

Siguiendo un ejemplo de adaptación del modelo de Kaplan y Norton aplicado al ámbito del sector público y de organizaciones sin fines de lucro planteado por Olve (Olve et al, 2000), el BSC puede adaptarse a un destino turístico. La propuesta de Olve, basada en el modelo original de Kaplan y Norton (1993), define una primera perspectiva, que es la base de todas las demás, referida a los **recursos** que incluye, entre otros, los recursos humanos, financieros y de infraestructuras. Por otro lado, Olve sustituye la perspectiva de clientes del modelo de Kaplan y Norton por **relaciones** que incluye, además de los clientes, otro tipo de relaciones como con la sociedad y otras instituciones que no son clientes. Esta propuesta también sustituye la perspectiva de procesos de Kaplan y Norton por la de **actividades**, por ser un concepto más amplio y apropiado a la actividad. Por último, la perspectiva de **resultados**, que recoge los objetivos estratégicos finales que se plantean, sustituye a la perspectiva financiera planteada en el modelo de Kaplan y Norton, al no ser el objetivo de las organizaciones públicas o no lucrativas exclusivamente de tipo financiero, sino más bien, de impacto o efecto sobre la sociedad (véase la Figura 28).

**Figura 28: Modelo de estructura de perspectivas en el ámbito del sector público y organizaciones no lucrativas**



Fuente: Adaptado de Olve *et al* (2000) (en Valls (2004))

Esta estructura de perspectivas propuesta por Olve puede aplicarse a un destino turístico con ligeros cambios (Valls, 2004:222). Valls, basándose en el modelo de Olve, plantea también un modelo adaptado a destinos turísticos. El modelo de CMI que propone este autor para destinos turísticos lo plantea en tres fases:

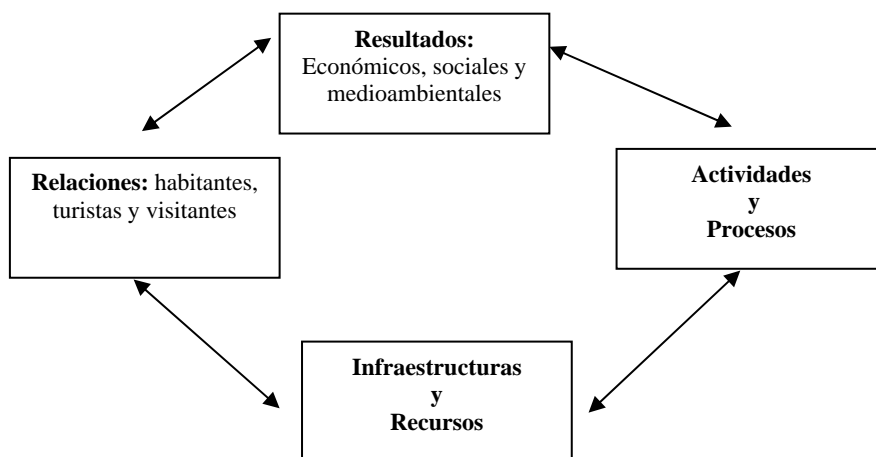
- Determinación de la estructura de perspectivas
- Identificación y definición de las variable críticas de actuación

- Selección de indicadores para medir cada una de las variables críticas de actuación.

Este modelo, una vez definido, se ha puesto a prueba a través de encuestas a responsables de diferentes destinos turísticos a efectos de evaluar que perspectivas son más o menos priorizadas por los diferentes destinos. Los pasos seguidos para la construcción del modelo son:

**1) Determinación de la estructura de perspectivas.** Valls considera que las perspectivas recogen las relaciones en la creación de valor, medidas en términos sociales, medioambientales y económicos: el desarrollo de infraestructuras y recursos facilita las actividades y procesos, así como las relaciones con los diferentes agentes que participan en el destino turístico (residentes, turistas, organizaciones publicas o privadas) de modo que puedan lograr dichos resultados (véase la Figura 29).

**Figura 29: Estructura de perspectivas para destinos turísticos**



Fuente: Valls (2004:221)

**2) Identificación y definición de las variable críticas de actuación.** Cada una de las perspectivas planteadas por Valls se hallan integradas por una serie de variables críticas de actuación (determinadas mediante consulta a expertos e instituciones de diferentes países) que son aquellas que deben ser implementadas con éxito para alcanzar la estrategia definida. Estas variables críticas son individuales y propias de cada destino y dependen de la estrategia turística establecida. En el Cuadro 16 se exponen algunas variables identificadas por dicho autor susceptibles de integrar el CMI para un destino turístico.

**Cuadro 16: Variables críticas de actuación para destinos turísticos**

Infraestructuras y recursos	Actividades y procesos	Relaciones: habitantes, turistas y organizaciones	Resultados: sostenibilidad económica	Resultados: sostenibilidad social	Resultados: sostenibilidad medioambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de inversión</li> <li>-Instrumentos fiscales y económicos</li> <li>-Desarrollo de infraestructuras</li> <li>-Desarrollo de legislación y normativa</li> <li>-Formación de los RRHH</li> <li>-Motivación de los RRHH</li> <li>-Productividad de los RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación turística</li> <li>-Desarrollo de las estrategias de Marketing</li> <li>-Calidad de los procesos</li> <li>-Puesta en valor de los recursos</li> <li>-Desarrollo e innovación de productos y servicios</li> <li>-Gestión de procesos con implicación medioambiental</li> <li>-Atributos del destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción de los habitantes de la zona</li> <li>-Satisfacción de los turistas y visitantes</li> <li>-Satisfacción de las organizaciones públicas y privadas</li> <li>-Cooperación, integración y participación</li> <li>-Participación de las Instituciones Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura económica</li> <li>-Impacto económico de la actividad turística</li> <li>-Estructura de la demanda turística</li> <li>-Estructura de la oferta turística</li> <li>-Nivel de precios</li> <li>-Rentabilidad económica</li> <li>-Diversificación y especialización</li> <li>-Estacionalidad</li> <li>-Competitividad del destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel de renta de la población</li> <li>-Calidad de vida de los habitantes</li> <li>-Integración y cohesión social</li> <li>-Equidad social</li> <li>-Equilibrio poblacional</li> <li>-Educación</li> <li>-Salud</li> <li>-Trabajo</li> <li>-Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Patrimonio natural y biodiversidad</li> <li>-Urbanismo, planeamiento y construcción</li> <li>-Paisajes</li> <li>-Atmósfera</li> <li>-Energías</li> <li>-Generación de residuos</li> <li>-Patrimonio cultural e histórico</li> </ul>

Fuente: Valls (2004:223)

Valls incide en que las variables críticas de actuación **son individuales y propias de cada destino**, ya que reflejan sus prioridades estratégicas aunque se pueden dar similitudes entre destinos como si coinciden en la orientación hacia los resultados económicos, sociales, medioambientales, según el énfasis otorgado a las infraestructuras o recursos, entre otras.

**3) Selección de indicadores para medir cada una de las variables críticas de actuación.** Una vez establecidas las variables críticas, la última fase consiste en seleccionar los indicadores que se utilicen para medir cada una de ellas. En el Cuadro 17 se presenta la propuesta de indicadores para cada una de las variables dentro de cada perspectiva planteadas en el modelo de CMI para destinos turísticos propuesto por Valls.

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VARIABLE CRÍTICA</b>	<b>INDICADOR</b>
Infraestructura y recursos	Capacidad de inversión	Gasto público en inversión turística e infraestructuras Gasto publico en fines medioambientales
	Instrumentos fiscales y económicos	Nº de tasas de impuestos aplicados con fines medioambientales Nº de subvenciones destinadas a buenas prácticas medioambientales, a formación o a creación de empleo Nº de incorporaciones de criterios medioambientales en la selección de proyectos cofinanciables
	Desarrollo de infraestructuras	Nº de mejoras de accesibilidad y conectividad Nº de mejoras en instrumentos de ordenación del territorio Superficie englobada dentro de áreas de protección paisajística en el planeamiento municipal Nº de equipamientos de uso público en espacios naturales protegidos Nº de mejoras en clasificación y calificación urbanística del suelo Nº de mejoras en aptitud, fragilidad y usos del territorio
	Desarrollo de la legislación y la normativa	Nº de disposiciones relativas a elementos de presión sobre el medio local Nº de inspecciones y controles de cumplimiento legislación medioambiental Nº de determinaciones contenidas en la ordenación de empresas turísticas Nº de disposiciones relativas a formación, inversiones y reinversiones
	Formación de los recursos humanos	Nivel de formación de los recursos humanos que desarrollan su actividad profesional en el destino Importe destinado a formación
	Motivación de los recursos humanos	Nivel de satisfacción laboral de los recursos humanos que desarrollan su actividad profesional en el destino (encuesta de clima laboral) Índice de rotación de los recursos humanos
	Productividad de los recursos humanos	Ratio de productividad de los recursos humanos de las distintas organizaciones

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (continuación)**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VARIABLE CRÍTICA</b>	<b>INDICADOR</b>
Actividades y procesos	Planificación turística	Índice de planificación turística Grado de consenso entre los sectores públicos y privados en la planificación
	Desarrollo de las estrategias de marketing	Grado de coordinación en la comercialización y venta Notoriedad de marca del destino Índice de fidelización de turistas y visitantes
	Calidad de los procesos	Índice de calidad de los procesos Nº de certificaciones de calidad obtenidas Nº de sistemas de gestión de calidad implantados
	Puesta en valor de los recursos	Nº de recursos turísticos potenciales Nº de elementos naturales, del patrimonio arquitectónico y arqueológico y de caminos y parajes revalorizados
	Desarrollo e innovación de productos y servicios	Nº de nuevos productos y servicios en el destino Recursos destinados a la investigación y el desarrollo de productos, servicios y procesos Recursos destinados al desarrollo de nuevas tecnologías
	Gestión de procesos con implicación medioambiental	Nº de hoteles y otros alojamientos con sistema de gestión ambiental Residuos municipales recuperados (en Kg) Entradas de material en la planta de reciclaje municipal Nº de inscritos en asociaciones de defensa del medio ambiente y de mejora social Gastos en protección ambiental/PIB municipal Nº de sistemas de gestión medioambiental implantados Recogida selectiva de residuos (en Kg) Nº de elementos del patrimonio arquitectónico y arqueológico protegidos Nº de elementos del patrimonio arquitectónico y arqueológico en situación de riesgo Nº de caminos y parajes protegidos Nº de riesgos ambientales previstos en planes de prevención Variación interanual de la presión humana Nº de especies de flora y fauna en peligro de extinción
	Atributos del destino	Índice de singularidad del destino Índice de autenticidad del destino Índice de exclusividad del destino

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (continuación)**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VARIABLE CRÍTICA</b>	<b>INDICADOR</b>
Relaciones: habitantes, turistas y organizaciones	Satisfacción de los habitantes de la zona	Grado de satisfacción de los habitantes de la zona
	Satisfacción de los turistas y visitantes	Grado de satisfacción de los turistas y visitantes con el destino y con los componentes esenciales de la experiencia turística Capacidad de carga turística
	Satisfacción de las organizaciones públicas y privadas	Grado de satisfacción de los operadores turísticos, proveedores y agentes que operan en el destino Grado de satisfacción de las organizaciones públicas
	Cooperación, integración y participación	Nº de asociaciones nuevas y existentes Media anual de personas que participan en reuniones de los órganos estables Nº de campañas de sensibilización social Importe destinado a campañas de sensibilización social Nº de iniciativas para la adquisición y protección de espacios de interés natural
	Participación de las instituciones públicas	Porcentaje de participación de las instituciones públicas en las inversiones planificadas
Resultados: sostenibilidad económica	Estructura económica	Distribución de la población activa y ocupada por sexo y edad Distribución y evolución de la población ocupada por sectores productivos Distribución de las empresas locales según sectores Capacidad de carga económica
	Impacto económico de la actividad turística	PIB generado directa e indirectamente por el turismo en el destino Nº de sectores revitalizados por efecto del turismo
	Estructura de la demanda turística	Nº de turistas por procedencia Estancia media por turista Gasto medio por turista
	Estructura de la oferta turística	Nº de establecimientos por subsectores turísticos Nº de empresas turísticas (no orientadas al alojamiento) Nº de plazas de alojamiento turístico regladas y no regladas Ratios de la oferta turística según la superficie y la población residente

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (continuación)**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VARIABLE CRÍTICA</b>	<b>INDICADOR</b>
Resultados: sostenibilidad económica	Nivel de precios	Índice de nivel de precios de consumo Índice de nivel de precios turísticos
	Rentabilidad económica	Tasa de retorno de las inversiones públicas o privadas realizadas para el desarrollo del destino
	Diversificación y Especialización	Nº de negocios turísticos nuevos
	Estacionalidad	Tasa de ocupación media por temporada
	Competitividad del destino	Posición competitiva del destino turístico Índice de excelencia turística
Resultados: sostenibilidad social	Nivel de renta de la población	Renta familiar disponible Renta familiar disponible (variación anual)
	Calidad de vida de los habitantes	Longitud de las vías de accesibilidad alternativa: zonas peatonales, carriles bici, ... Población que dispone de X instalaciones y servicios básicos a menos de X metros y con una densidad entre X y X habitantes por hectárea Capacidad de carga sociocultural Parámetros de confort climático: temperatura, humedad, vientos. Calidad del agua de abastecimiento urbano Recursos hídricos naturales por habitante Población sin tratamiento de aguas residuales Población expuesta a niveles de ruido ambiental superiores a los valores de referencia Superficie de zonas verdes por habitante Intensidad media del tráfico de las principales vías de comunicación Longitud de calles arboladas Consumo de agua por habitante
	Integración y cohesión social	Grado de integración y cohesión social en el destino Estructura de la población según su lugar de nacimiento
	Equidad social	Nivel de equidad en la población Índice de ingresos desiguales



**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (continuación)**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>VARIABLE CRÍTICA</b>	<b>INDICADOR</b>
Resultados: sostenibilidad social	Equilibrio poblacional	Grado de equilibrio poblacional Tasa de crecimiento de la población residente Índice de envejecimiento Índice de dependencia Población total censada Densidad de población Pirámide de población Tasa entre turistas y residentes
	Educación	Acceso a la educación por parte de la población del destino
	Salud	Acceso a los servicios de salud por parte de la población del destino Tasa de mortalidad infantil Esperanza de vida al nacer
	Trabajo	Nº de puestos de trabajo creados Tasa de desempleo en la zona
	Seguridad	Grado de seguridad ciudadana percibido Nº de hechos delictivos Nº de accidentes de tráfico
Resultados: sostenibilidad medioambiental	Patrimonio natural y biodiversidad.	Superficie de suelo agrícola Nº de explotaciones agrarias Nº de casas rurales habitadas Calidad de las aguas del mar Abastecimiento de agua municipal Porcentaje de superficie costera artificial Superficie ocupada por vegetación climática Superficie forestal quemada
	Urbanismo, planeamiento y construcción	Viviendas desocupadas/viviendas ocupadas Nº de segundas residencias/nº de primeras residencias Nº de viviendas construidas con criterios sostenibles Superficie repoblada con fines de conservación del medio Capacidad de carga ambiental Superficie protegida según el tipo de protección

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (Continuación)**

PERSPECTIVA	VARIABLE CRÍTICA	INDICADOR
Resultados: sostenibilidad medioambiental	Paisajes	Grado de conservación paisajística de las unidades ambientales Áreas de exposición al ruido por encima de los niveles de referencia
	Atmósfera	Niveles de contaminantes atmosféricos: Kg de cada contaminante/nº de residentes Estimación de las emisiones provocadas por la frecuencia turística
	Energías	Volumen y variación interanual de la energía consumida según su uso Porcentaje de energías no renovables sobre el consumo total Consumo total de energía Consumo total de energía/PIB municipal Producción de energías renovables sostenibles/nº de residentes Superficie de acuíferos contaminados Superficie de acuíferos costeros salinizados Volumen y variación del agua consumida Consumo total de agua/PIB municipal Procedencia del agua potable consumida Sobreexplotación de acuíferos Agua depurada utilizada Pérdidas de agua de la red Nº de pozos contaminados Aguas residuales vertidas al dominio público hidráulico o al mar Nº de estaciones de depuración por tipo y capacidad Volumen de aguas depuradas Volumen de aguas reutilizadas sobre el total depurado Indicadores de calidad del agua Nº de puntos de vertido, tipo de tratamiento en el litoral y cauces

**Cuadro 17: Propuesta de indicadores para medir variables críticas en destinos turísticos (continuación)**

PERSPECTIVA	VARIABLE CRÍTICA	INDICADOR
Resultados: sostenibilidad medioambiental	Generación de residuos	Residuos sólidos urbanos/nº de residentes Producción total de residuos/PIB municipal Volumen y variación interanual de residuos generados según su tipo Generación de residuos per cápita Volumen de fangos generados en depuradoras
	Patrimonio cultural e histórico	Nº de caminos y paradores actuales Nº de actividades festivas tradicionales populares Grado de uso de la lengua autóctona por parte de la población total Nº de elementos del patrimonio arquitectónico y arqueológico actuales
Fuente: Valls (2004:236-241)		

Según Kaplan y Norton (1996) la primera fase, **determinación de la estructura de perspectivas**, se diseña en un primer nivel organizativo y, posteriormente, se traduce a términos operativos para las diferentes unidades de negocio. En el caso de los destinos turísticos, antes de traducir la estructura de perspectivas a términos operativos debe trasladarse en términos estratégicos a cada una de las organizaciones implicadas y luego pasar a términos operativos. Este proceso requiere de una importante coordinación y, fundamentalmente, de un buen diseño de procesos y herramientas de información que permitan un uso ágil del CMI. Los responsables de la gestión de un destino deben ser los encargados de definir, de forma consensuada y consultada, las perspectivas, las variables críticas e indicadores así como de definir las acciones más oportunas para su desarrollo (Valls, 2004).

Según Valls (2004), un sistema de indicadores integrados de gestión como el expuesto sirve al ente responsable de la gestión de un destino para supervisar las estrategias y comunicarlas a todos los agentes implicados, con lo que el CMI se convierte en una herramienta de enorme utilidad para los destinos ya que facilita la comunicación de los objetivos, la traducción de la misión y la estrategia a objetivos y metas, la alineación de los indicadores en perspectivas que siguen la lógica cadena de

valor, permite recoger las relaciones de causa efecto entre las diferentes variables críticas, así como evaluar su potencial competitivo, entre otros aspectos.

Así, una vez examinados los dos modelos se estima que el modelo *BSC* proporciona un mejor marco de trabajo para identificar e integrar FCE en un destino turístico. El **concepto y modelo BSC** convierte el marco estratégico general en el centro del modelo. Kaplan y Norton (1996) observan que el propósito principal de este modelo es traducir el marco estratégico a FCE específicos que puedan ser medidos y evaluados. Además, el *BSC* permite analizar un destino desde varias y diferentes perspectivas. siendo las ventajas más destacadas:

- Permite la **integración** derivada de un marco estratégico y permite alinear la misión, visión y lineamientos estratégicos del destino.
- Ofrece un **enfoque equilibrado** mediante el que los factores críticos de éxito pueden ser identificados desde una serie de perspectivas diferentes.
- Permite la integración de una **serie vinculada** de factores críticos de éxito que son consistentes y se refuerzan mutuamente.
- Muestra un **camino lógico de desarrollo estratégico** que lleva a un crecimiento sostenible y a la competitividad del destino como un todo.
- Permite supervisar las mejoras en la eficiencia de las operaciones, variables o factores.

**PARTE II:**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

# **CAPITULO 5**

**FORMULACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL PARA LA  
EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS  
TURÍSTICOS BASADO EN LA IDENTIFICACIÓN E  
INTEGRACIÓN DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

---

## 5.1 INTRODUCCION

El marco conceptual desarrollado a través de los Capítulos precedentes sienta las bases teóricas globales que dan soporte a la formulación y desarrollo de un **modelo holístico** basado en la **identificación e integración de FCE** para evaluar la competitividad de destinos turísticos dentro de un marco de gestión estratégica.

El desarrollo del análisis teórico ha seguido una secuencia lógica que ofrece el argumento conceptual sobre el que se apoya el Modelo.

La **estructura conceptual del modelo** se basa en la identificación e integración de FCE dentro de un marco de trabajo y análisis que se apoya en la gestión estratégica, buscando capturar los principales elementos involucrados en la noción de destino turístico y competitividad de destinos. Reúne, por tanto, los principales elementos, como propone la literatura contemporánea más relevante en turismo, gestión estratégica, competitividad de destinos, factores críticos de éxito e integración de factores.

El Modelo parte de una premisa medular derivada de la definición de FCE, es decir, se basa en la idea de que sólo una **cantidad limitada de aspectos son realmente relevantes** –críticos- para la obtención de resultados positivos: los que garantizan un rendimiento competitivo de éxito. Todo ello articulado desde una **perspectiva holística integral**.

El punto de vista integral incorpora todas las facetas propias de una organización (destino en este caso) y su **interacción con el entorno**. Este acercamiento integral es un enfoque hacia la gestión estratégica que ha sido desarrollado en los últimos años (Nonaka, 1991; Pemberton y Stonehouse, 2000; Campbell *et al*, 2003). En esencia, este enfoque sugiere que las ventajas competitivas dependen del desarrollo de un conocimiento nuevo y superior a través de los **procesos de aprendizaje organizativo**. Según Campbell *et al* (2003), las ventajas competitivas sólo se sostienen si el proceso de aprendizaje es continuo y constante. Las organizaciones –destinos- deben aprender a reunir información sobre sus negocios, sus actividades, sus recursos, sus competencias principales, sus clientes y competidores así como aspectos vinculados al macro entorno. La información debe ser analizada para desarrollar nuevos conocimientos estratégicos que actúan como la base de nuevas competencias principales y estrategias que pueden proporcionar mayor competitividad y un mejor posicionamiento (Campbell *et al*, 2003).

La **identificación y determinación de FCE** evita la complejidad que supone la operativa y manejo de modelos conceptuales amplios que ven mermadas o anuladas sus posibilidades de aplicación práctica, fundamentalmente porque contemplan un gran número de *inputs* de información –a veces no disponible o de difícil consecución- que debe ser integrada o, que si no lo es, pierde la perspectiva holística.

Para la integración de los FCE, el modelo que se propone se apoya en el fundamento conceptual y estructural, adaptado a destinos turísticos, del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1996).

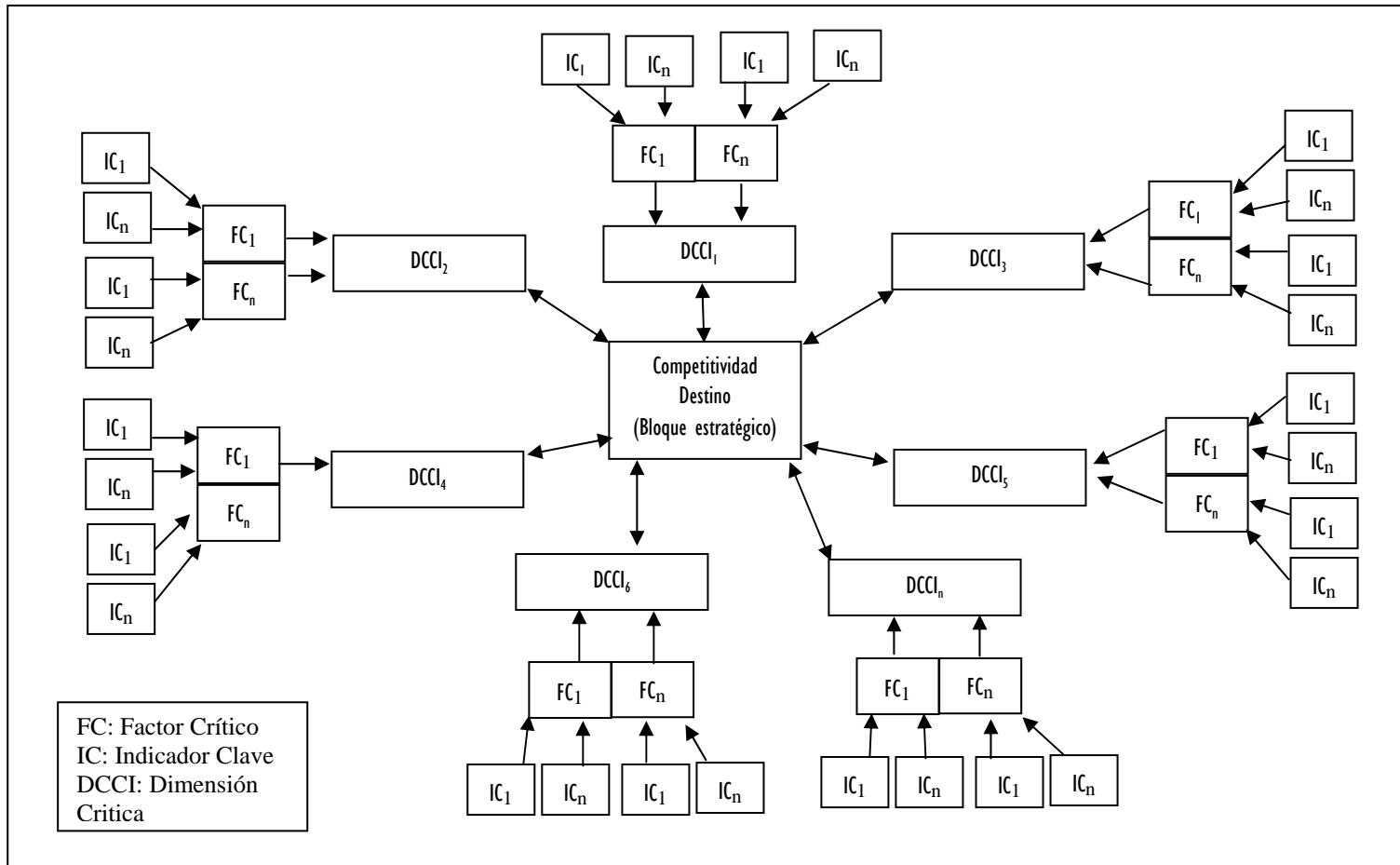
La integración estratégica gira en torno al propio destino tomado como *bloque estratégico*, es decir, donde residen los objetivos, los valores de los protagonistas o actores implicados, la visión compartida, el posicionamiento estratégico, la dirección y gestión, las capacidades o habilidades y los propios recursos de atracción e infraestructuras. Alrededor de este bloque estratégico se determinan una serie –siete en este caso- de **Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI)**, lo que Kaplan y Norton denominan *Perspectivas* en su modelo *BSC*, para destinos turísticos, desde donde los **FCE** son identificados e integrados y a los que se asocia un conjunto de **Indicadores Clave (IC)** para su medición y evaluación. Si bien se combinan indicadores objetivos y subjetivos, se da un peso preferente a la información subjetiva o evaluativa (valoraciones, percepciones, satisfacción) que sólo pueden aportar los protagonistas de un destino (turistas, población local, gestores, operadores) por entenderse que estos indicadores constituyen medidas de resultados experimentados por los partícipes, lo que constituye una fuente de información relevante para la búsqueda y obtención de ventajas competitivas.

La integración permite realizar **correlaciones causa efecto** entre variables críticas y dimensiones posibilitando la configuración de un **mapa estratégico** que facilite y permita el análisis y evaluación situacional y la puesta en marcha de acciones oportunas.

El conjunto conforma así, dentro de un marco de gestión estratégica, **un modelo holístico, integrado y genérico de amplio espectro para evaluar la competitividad de destinos turísticos**, que permite adaptaciones particulares, de baja complejidad, según especificidades o condiciones situacionales (véase la Figura 30).



**Figura 30: Estructura conceptual del Modelo integrado para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito**



## 5.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

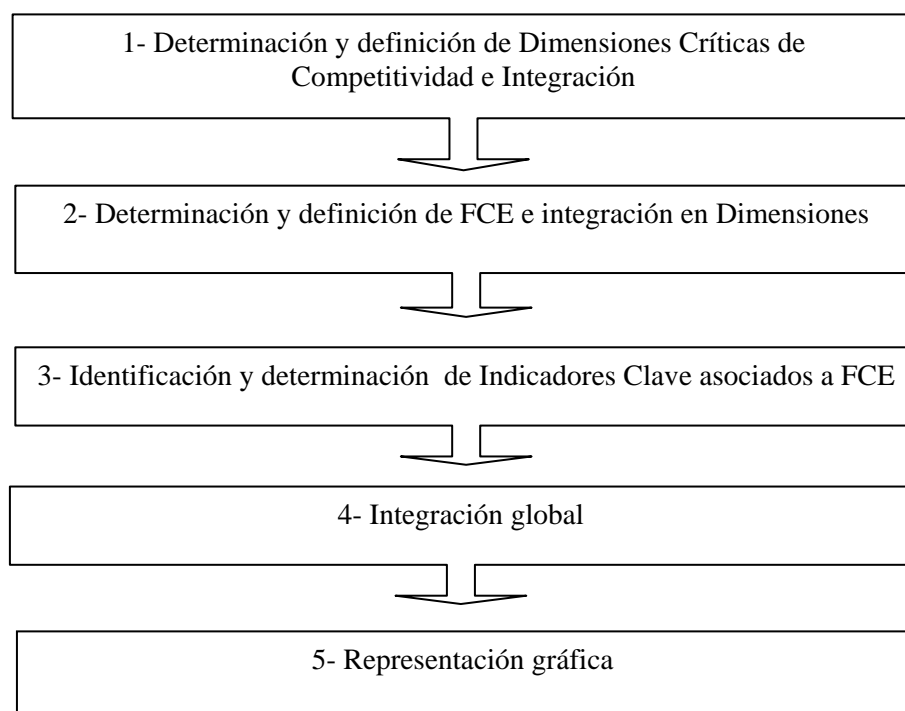
La construcción y desarrollo del modelo se plantea en **dos Fases**:

**Fase 1: Formulación y desarrollo** basado en el análisis de la literatura contemporánea referida a destinos turísticos, competitividad de destinos, dirección y gestión estratégica, factores críticos e integración de factores.

**Fase 2: Validación** empírica del modelo desarrollado

La Fase 1 se desarrolla en el presente Capítulo (véase la Figura 31), mientras que la Fase 2 se aborda en los Capítulos 6 y 7.

**Figura 31: Proceso de desarrollo para la formulación del modelo**



### 5.2.1 Determinación de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI) para destinos turísticos

El modelo original *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton plantea una serie de **Perspectivas** que permiten evaluar el rendimiento de una organización. El modelo que se propone en esta investigación adopta esta base de trabajo planteando lo que se ha denominado **Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI)** como equivalentes a las Perspectivas de Kaplan y Norton en su modelo *Balanced Scorecard*.

Con estas Dimensiones se intenta concentrar la competitividad de un destino en un número limitado de componentes, factores o variables interrelacionadas entre sí.

Las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración definidas en este caso:

- Contemplan lo que hace posible que un destino pueda existir y ser competitivo, integrando los factores, componentes y elementos específicos más importantes de la competitividad para un destino.
- Recogen las relaciones en la creación de valor y consideran al destino en su conjunto, como un todo de forma integrada.
- Incorporan todos aquellos aspectos que conforman ventajas competitivas y permiten un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados.
- Representan las grandes áreas sobre los que se entiende pivota o asienta la competitividad de un destino turístico.

Las Dimensiones Críticas contienen los aspectos claves de un destino para poder evaluar su rendimiento y potencial competitivo, permitiendo una agrupación e integración global de los diversos factores componentes, así como relacionar los objetivos de todas las áreas que participan.

Si bien el modelo original *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1996) plantea cuatro **Perspectivas**, “dependiendo de las circunstancias de cada sector y de la estrategia de cada organización pueden necesitarse una o más Perspectivas adicionales” (Kaplan y Norton, 2002:48). De hecho, diversos autores han demostrado que la estructura de cuatro Perspectivas planteada por Kaplan y Norton no se adaptan a todas las organizaciones (Valls, 2004:220). Por lo tanto, no existe ninguna imposición sobre el número de Perspectivas o Dimensiones Críticas. Dependerá de cada caso y el número se fijará según

se consideren necesarias y suficientes en función de las prioridades, necesidades o **conveniencias** estratégicas.

A las **Dimensiones Críticas** se asocian o vinculan variables o **Factores Críticos de Exito** que, si los resultados que producen son satisfactorios, garantizan el incremento de la competitividad.

Con la división en Dimensiones, se puede analizar de forma independiente la influencia de la actividad turística en cada Dimensión concreta, lo que permite posibles acciones de mejora en las Dimensiones peor valoradas –a través de actuaciones sobre los factores críticos- en beneficio de una mejor competitividad y, por ende, de la actividad turística en un destino. Asimismo, la división propuesta sirve para:

- Identificar mejor los **posibles problemas** en cada Dimensión a través de los factores críticos establecidos en cada una de ellas.
- Mejorar el **conocimiento y concienciación** sobre alguna Dimensión en particular.
- Definir, desarrollar y **evaluar políticas** específicas.
- Supervisar **cambios**.
- Suministrar información, cuantificar y agregar datos que se midan para **determinar variaciones**.
- Ayudar a **entender** por qué está ocurriendo algo.
- Resumir un conjunto de **datos** cuantitativos, estadísticos o cualitativos.
- Permitir a un destino enfrentarse a su **condición competitiva** de una manera más objetiva y efectiva.
- Posibilitar comparaciones
- Facilitar la **planificación a largo plazo** y determinar alternativas y prioridades.

Dentro de este marco, la base que proporciona la documentación analizada mediante los distintos Capítulos lleva a plantear **siete Dimensiones Críticas** estimadas idóneas para evaluar competitividad de destinos turísticos (véase el Cuadro 18).

## Cuadro 18: Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración propuestas

DIMENSIONES CRITICAS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN PARA DESTINOS TURÍSTICOS
DCCI 1: Desarrollo Sostenible (Resultados)
DCCI 2: Cliente (Demanda turística)
DCCI 3: Dirección y gestión del destino (Procesos internos de gestión)
DCCI 4: Recursos, estructura turística e infraestructuras
DCCI 5: Agentes implicados/actores ( <i>Stakeholders</i> )
DCCI 6: Aprendizaje y crecimiento: I+D+i
DCCI 7: Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial

### DCCI 1: Dimensión Crítica *Desarrollo Sostenible*

Esta Dimensión refleja el resultado generalmente pretendido o perseguido actualmente por la mayoría de destinos turísticos, esto es, el desarrollo sostenible visto y avalado desde las siguientes **perspectivas** que plantean diversas organizaciones:

- El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras al mismo tiempo que protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando paralelamente la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (WTO, 1993).
- El desarrollo sostenible implica la conexión de tres dimensiones básicas como son: la medioambiental, la económica y la social (OECD, 1998).
- Implica el mantenimiento y/o aumento de riqueza para futuras generaciones. Este enfoque distingue cuatro componentes/capitales de riqueza: capital natural, social, construido y financiero y humano (World Bank, 1997).

En definitiva, el desarrollo sostenible consiste en poner a disposición de las generaciones futuras el máximo posible de capital natural, económico, humano y social mientras las generaciones presentes lo disfrutan (Breede, 2005).

El punto de partida para la definición de esta Dimensión Crítica se basa en que el objetivo para un destino es alcanzar un **crecimiento sostenible** para los agentes implicados y la comunidad en general, siendo social y medioambientalmente responsable y competitivo.

Los objetivos que se pueden fijar dentro de esta Dimensión sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás Dimensiones del modelo. Asimismo, cada uno de los factores e indicadores del modelo deben formar parte de un eslabón de **relaciones causa-efecto** que culminen en la mejora del Desarrollo sostenible del destino.

Esta Dimensión tiene su símil en la Perspectiva Financiera del modelo original planteado por Kaplan y Norton (1996). Para estos autores, la perspectiva financiera mide el punto de vista de los accionistas sobre el rendimiento financiero futuro para las organizaciones que generan beneficios. Kaplan y Norton (1996) se dieron cuenta de que las organizaciones que persiguen rentabilidad económica suelen usar cuatro aspectos financieros para alcanzar sus estrategias de negocios, que son: crecimiento y mezcla de ingresos, reducción de costes, mejora de la productividad y utilización de los bienes y estrategias de inversión. Por el contrario, las organizaciones sin ánimo de lucro se preocupan fundamentalmente por satisfacer a los contribuyentes y en cumplir con las obligaciones fiscales de la organización. Los FCE, por tanto, se centran en áreas vinculadas a expectativas de los contribuyentes financieros y en el control del presupuesto (Kaplan y Norton, 1997). La diferencia de perspectivas, para las organizaciones impulsadas por beneficios y organizaciones impulsadas por una misión -sin ánimo de lucro económico-, se muestra en el Cuadro 19.

**Cuadro 19: Las cuatro perspectivas del modelo original del *Balanced Scorecard* aplicadas a organizaciones sin fines de lucro económico y organizaciones impulsadas por beneficios**

Organizaciones impulsadas por beneficios		Organizaciones impulsadas por la misión (sin ánimo de lucro)
<p>¿Qué debemos hacer para satisfacer a nuestros accionistas?</p> <p>¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?</p> <p>¿Cuáles son los procesos internos donde debemos destacar para satisfacer a nuestros accionistas y a nuestros clientes?</p> <p>¿Cómo debe nuestra gente aprender y desarrollar habilidades para responder a estos retos y a retos futuros?</p>	<p>Perspectiva financiera</p> <p>Perspectiva del cliente</p> <p>Perspectiva interna</p> <p>Perspectiva de crecimiento y aprendizaje</p>	<p>¿Qué debemos hacer para satisfacer a nuestros contribuidores financieros?</p> <p>¿Cuáles son nuestras obligaciones fiscales?</p> <p>¿Quién es nuestro cliente?</p> <p>¿Cómo debe nuestra gente aprender y desarrollar habilidades para responder a estos retos y a retos futuros?.</p> <p>¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?</p> <p>¿En qué procesos internos debemos destacar, para satisfacer nuestras obligaciones fiscales, a nuestros clientes y los requisitos de nuestra misión?</p>

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Las mayores diferencias entre los dos tipos de organizaciones recaen sobre todo en su perspectiva financiera.

Algunos autores (Lea, 1988; Leisen y Sautter, 1999) consideran que los destinos turísticos se encuentran entre estas dos categorías: una con una importante **orientación económica** que está impulsada por los beneficios y otra que promueve más el **desarrollo para la comunidad**. Un enfoque puramente económico no muestra una apreciación sobre las implicaciones sociales y medioambientales. En este marco, empresas rentables económicamente son críticas para el desarrollo económico de la industria o sector. Sin embargo, según Hassen (2000), también es crítico para el desarrollo del destino ser **compatible con la integridad social y medioambiental** si se quiere mantener su viabilidad económica y social.

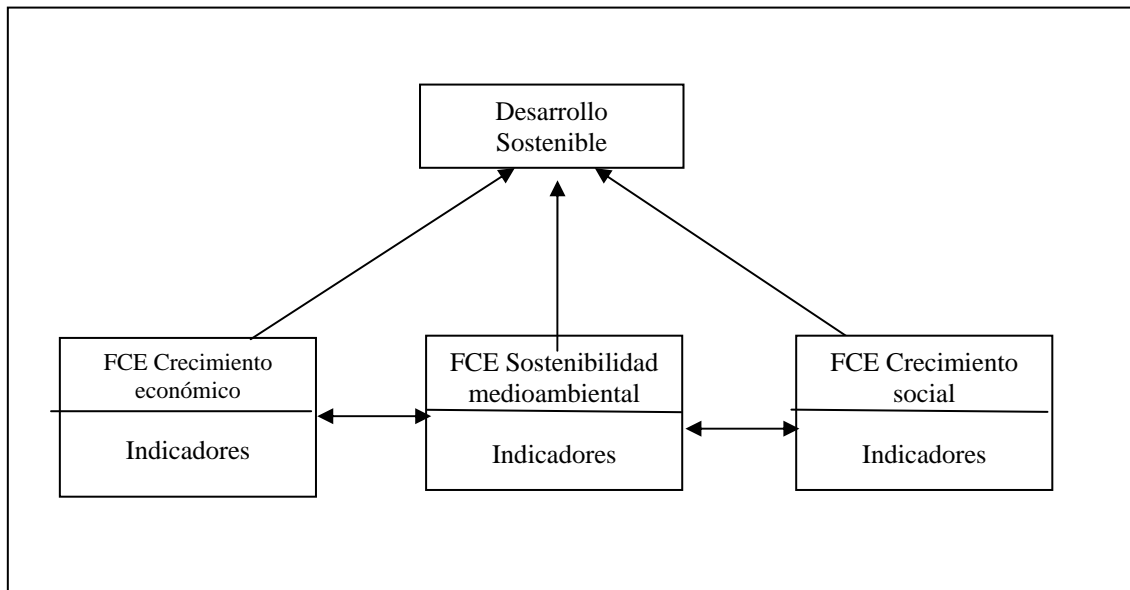
La industria turística debe, por tanto, no sólo maximizar sus beneficios sino también asumir un esfuerzo para involucrar y fortalecer a las comunidades locales intentando que estos resultados se obtengan dentro de un marco de crecimiento y desarrollo sostenible (Crouch y Ritchie, 1999).

El desarrollo sostenible subraya que el éxito económico depende del bienestar continuado físico y social sobre el que se basa (Brookfield, 1988; Butler, 1991. La perspectiva final, por tanto, debe orientarse hacia una perspectiva de desarrollo sostenible, mucho más propicia para los destinos turísticos.

La WTTC (2001) considera que el desarrollo de un turismo sostenible recae sobre políticas que apoyen relaciones armoniosas entre los viajeros, las comunidades locales, el sector privado y el gobierno, permitiendo así un crecimiento y estabilidad económica, además de entornos medioambientales y culturales sostenibles.

La Dimensión de Desarrollo Sostenible considera el **crecimiento sostenible que genera el destino turístico para todos los agentes implicados** o protagonistas del sistema turístico-destino. La evaluación de esta Dimensión deberá por tanto realizarse a través de FCE e Indicadores de orden económico, sociales y medioambientales (véase la Figura 32).

**Figura 32: Dimensión Crítica *Desarrollo Sostenible* y Factores Críticos asociados**



## **DCCI 2: Dimensión Crítica *Cliente***

Sin clientes no hay negocio y no hay resultados. Es decir, sin turistas no hay destino turístico. Esto otorga relevancia a esta Dimensión de cara al éxito de un destino.

Actualmente se está pasando de una época que enfatizaba en la elaboración del producto a otra en la que mandan los deseos y **necesidades de los clientes** (Muñiz y



Monfort, 2005). Por tanto, las preguntas básicas en esta Dimensión son ¿cómo satisfacer a los clientes? ¿qué se debe aportar a los clientes? ¿cómo captar clientes? ¿cómo retener a los actuales? ¿qué hay que ofrecerles? ¿cómo fidelizarlos? ¿cómo hacer el seguimiento?.

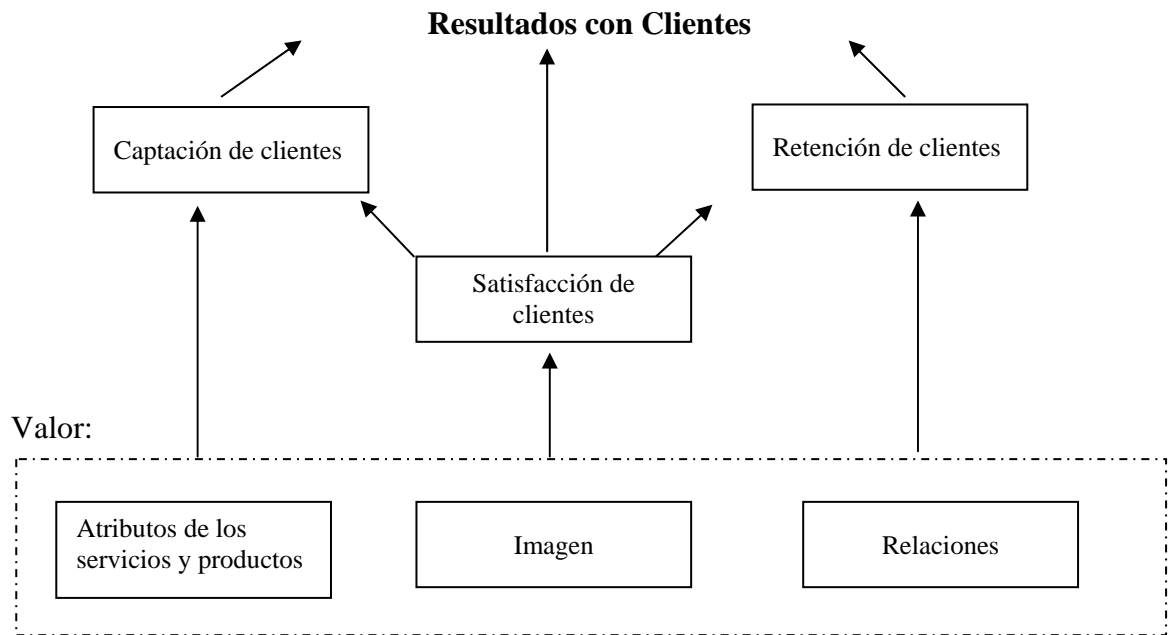
Si un destino quiere conseguir un desarrollo sostenible superior a largo plazo debe ofrecer y prestar servicios que sean valorados por los clientes.

En la Dimensión *Cliente*, las organizaciones –destinos- identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente *ingresos* de los objetivos de desarrollo sostenible. Esta Dimensión permite que un destino equipare sus indicadores clave sobre los clientes –captación, satisfacción, fidelidad, retención- con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También permite identificar y evaluar de forma explícita las propuestas de valor añadido que ofrecen a los segmentos de clientes y mercado seleccionados (Kaplan y Norton, 2002).

Las **propuestas de valor** para los clientes representan los atributos que los destinos proporcionan a través de sus productos y servicios para crear satisfacción y lealtad en los segmentos de clientes que son objetivo. Kaplan y Norton (1996) afirman que las propuestas de valor pueden variar entre industrias o sectores pero observan que existen una serie de **atributos comunes** que organizan las proposiciones de valor en la mayoría de industrias y actividades como son: los atributos de los productos y servicios, la imagen y las relaciones. Ello incide en una serie de **categorías de valores** o FCE como (véase la Figura 33):

- La captación del cliente
- La satisfacción del cliente
- La fidelización del cliente

**Figura 33: Propuestas de valor enlazadas con resultados de clientes**

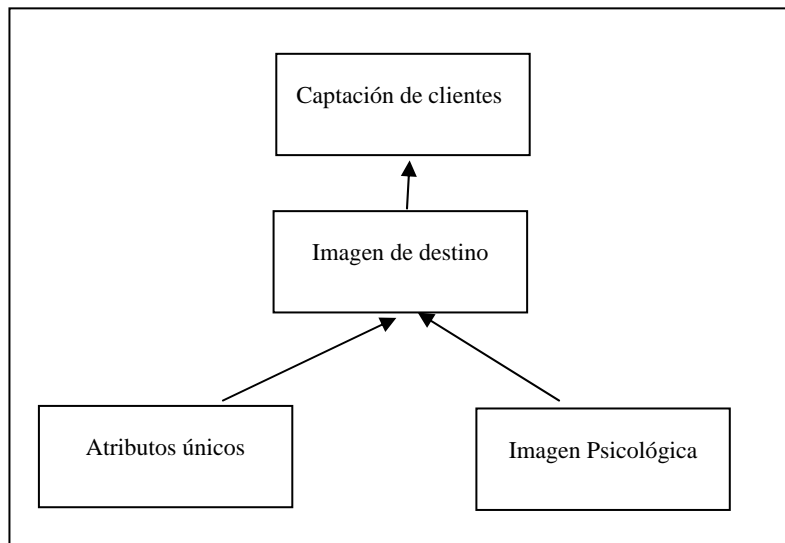


Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996:62)

**Captación de clientes:** el principal aspecto o área de éxito crítico identificada para la captación de clientes es la imagen del destino. Diversos autores, particularmente Fakey y Crompton (1991) y Kim (1998), consideran que el objetivo principal de la promoción de un destino es proyectar una imagen positiva a turistas potenciales para que el destino se convierta en algo deseable para ellos. Kim sostiene que es necesario examinar minuciosamente la imagen de un área en términos de su valor perceptivo o psicológico, además de sus potenciales y diversas atracciones y actividades orientadas al turismo (véase la Figura 34). Se define la **imagen de un destino** como aquella impresión mental o visual de un lugar o producto experimentada por el consumidor potencial (Milman y Pizam, 1995). Cuando la credibilidad inicial difiere de las percepciones del cliente de un destino, la percepción de imagen determina el éxito o fracaso de un destino. Es, por tanto, crítico para cualquier destino mantener una impresión que esté de acuerdo con la que intenta proporcionar al cliente (Davidoff y Davidoff, 1994).

Kim (1998) argumenta que, a pesar de la disponibilidad de una amplia variedad de atracciones, algunos destinos fracasan en la explotación o aceptación de su potencial turístico sobre todo porque su promoción no está tematizada o enfocada efectivamente.

**Figura 34: Categoría *Captación de clientes***



Kim (1998) encontró que los factores críticos de éxito para los clientes se pueden identificar mediante un *mapa perceptual* sobre los mejores atributos de un destino vinculados a las preferencias de los turistas. Los **atributos** de un destino incluyen tanto los **tangibles** como aquellos **intangibles** que determinan su atractivo para un turista particular en una situación de viaje determinada. La elección individual, sobre si un destino es atractivo o no, estará fundada en las evaluaciones de estos atributos (véase el Cuadro 20).

**Cuadro 20: Factores atractivos de éxito y variables aplicables**

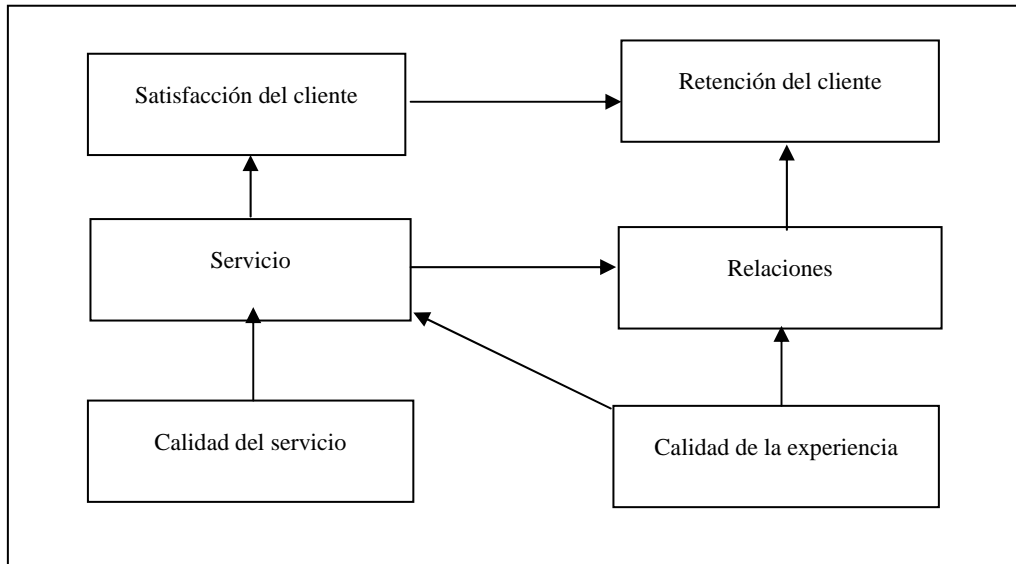
Nombre del factor (% de variación)	Variables que cargan sobre el factor
Atractivos estacionales y culturales (21,1%)	Atractivo estacional Cualidad única del lugar Suficiente diversión y cosas que ver Experiencias culturales y sitios históricos.
Entorno limpio y pacífico (9,6%)	Tranquilidad Limpieza y condiciones sanitarias óptimas Entorno natural, aire fresco y aguas limpias Niveles de precio.
Calidad del alojamiento y alojamientos para relajarse (8,2%)	Disponibilidad y calidad del alojamiento Instalaciones que propician el relax Variedad de tipos de comidas y bebidas.
Servicios, amenidades y seguridad orientados a la familia (6,8%)	La manera en que estén dispuestos para familias con hijos Seguridad del lugar Experiencia de estilos de vida nuevos y diferentes con otras personas.
Accesibilidad y reputación (6,5%)	Tiempo pasado en el lugar Reputación del lugar e imagen famosa Localización y tráfico conveniente.
Entretenimiento y oportunidades para la recreación (5,4%)	Vida nocturna y entretenimiento por las tardes y noches Paisaje y escenario del entorno Deportes y oportunidades para la diversión.

Fuente: Adaptado de Kim (1998)

**Satisfacción y retención de los clientes:** El área crítica de éxito genérica identificada para la satisfacción del cliente es el *servicio*. El turismo es una industria de servicios o, si se quiere, una amalgama de industrias de servicios. Consecuentemente, sus prácticas directivas se preocupan por la calidad y la productividad (Kirker y Crouch 1994; Mc Cutcheon *et al* 1994). Estos elementos son críticos y hacen referencia a los aspectos técnicos y funcionales de la entrega del servicio. Para Otto y Ritchie (1996), la calidad de la experiencia hace referencia a la satisfacción respecto a la experiencia interna del visitante. Quizás más que ninguna otra industria de servicios, el turismo tiene el potencial de incitar fuertes reacciones emocionales y de experiencias por parte de sus consumidores. Los FCE, genéricos, identificados para el logro de la satisfacción del

cliente son aquellos que tienen que ver con la calidad del servicio y la calidad de la experiencia turística (véase la Figura 35).

**Figura 35: Categoría Satisfacción y Retención de los clientes**



Según Valls (2004) **el turista acude a un destino para vivir experiencias.** Compra experiencias con expectativas de que, sea cual sea su gama y contenidos, se satisfagan lo más plenamente posible. Esas experiencias deben desprenderse de los diferentes recursos ordenados para ese fin (*i.e.*, hotel, transporte, del recurso natural o cultural, de las infraestructuras, del trato del personal de servicio, entre otros). Todos estos elementos que, si bien intervienen en la conformación de la experiencia global, no producen individualmente la satisfacción global: son instrumentos que la suscitan, que contribuyen a su consecución. La experiencia y la satisfacción que encuentra un turista en un destino son algo íntimo y más global resultante de todos los actos realizados desde que sale de su entorno habitual hasta que regresa, pasando por toda la cadena de valor del destino. Se trata de un **contenido psicológico** obtenido merced al estímulo global del destino: si un turista alcanza percepciones positivas generadas por los diferentes *inputs* particulares de la oferta el proceso habrá concluido satisfactoriamente. Si, por el contrario, algunos aspectos parciales se consideran de poca calidad, la experiencia no habrá sido tan positiva. Ambas posibilidades, entendidas como un abanico de diversos niveles con extremos de máxima o mínima satisfacción, influirán en futuras tomas de

decisión (repetir el viaje o transmitir positivamente opiniones a otros posibles visitantes). Es decir, la mayor o menor satisfacción del turista implica la posibilidad de fidelidad y promoción positiva: a mayor satisfacción obtenida mayores posibilidades de fidelidad y recomendación. Por tanto, la satisfacción incrementa la capacidad competitiva de un destino.

Otto y Ritchie (1996:167) señalan que es importante entender la gama de necesidades que la gente intenta satisfacer a través de su conducta turística y que estas necesidades avanzan sobre un continuo, que va de lo extrínseco a lo intrínseco, a medida que los participantes obtienen experiencia. Estos autores concluyen que la medida de la calidad de la experiencia es un complemento práctico para las medidas tradicionales de calidad de servicio. El Cuadro 21 muestra, desde el punto de vista de la medida, la diferencia entre la **calidad del servicio** y **calidad de la experiencia**.

**Cuadro 21: Comparación entre conceptos de calidad de servicio y calidad de experiencia.**

MARCO DE TRABAJO	CALIDAD DEL SERVICIO	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA
MEDIDA	OBJETIVA	SUBJETIVA
Modelo evaluativo	Basado en atributo	Holística, integral
Enfoque de la evaluación	Compañía/servicio, proveedor/servicio, entorno externo	Propia (interna)
Alcance	Específico	General
Naturaleza de los beneficios	Funcional/utilitario	Experiencial/hedónica/simbólica
Representación psicológica	Cognitivo/actitudinal	Afectiva

Fuente: Adaptado de Otto y Ritchie (1996:168)

Otto y Ritchie (1996:169) identifican seis dimensiones específicas en el dominio de la calidad de la experiencia (véase el Cuadro 22).

**Cuadro 22: Dimensiones del dominio de la calidad de las experiencias**

DIMENSIÓN	VARIABLES
Hedónica	Excitación Disfrute Memorable
Interactiva	Conocer a personas Ser parte del proceso Poder elegir
De novedad	Escape Hacer algo nuevo
Comodidad	Comodidad física Relax
Seguridad	Seguridad personal Seguridad de las pertenencias
Estimulación	Educativa e informativa Que suponga un reto

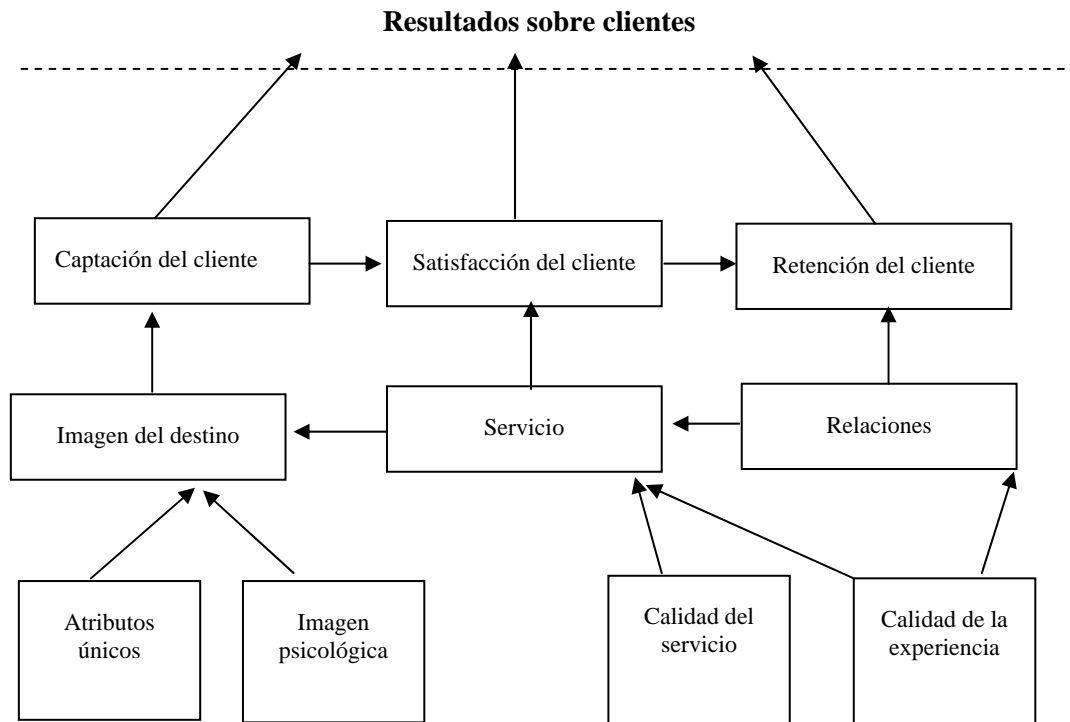
Fuente: Adaptado de Otto y Ritchie (1996:169)

Estos autores señalan que una medida sobre la calidad de la experiencia es un complemento muy útil para incluir en las mediciones de calidad de servicio y **que medir la experiencia del turista es crítica** si se quiere asegurar la retención o fidelidad del cliente.

Así, la Dimensión Crítica *Cliente* permite identificar y valorar de forma explícita las propuestas de valor añadido que un destino entrega u ofrece, permitiendo evaluar si son adecuadas o cuales debe ofrecer a los segmentos de clientes y mercados seleccionados permitiendo traducir la estrategia y visión del destino en objetivos específicos sobre los clientes y segmentos de mercado que permitan garantizar competitividad.

La Dimensión *Cliente* que se propone para un destino turístico se representa en la Figura 36.

**Figura 36: Dimensión Crítica *Cientes* y Factores Críticos asociados**



### **DCCI 3: Dimensión Crítica Dirección y gestión del destino**

Esta Dimensión es equivalente a la que Kaplan y Norton denominan **Perspectiva de procesos internos del negocio**. Los directivos identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe destacar o ser excelente (Kaplan y Norton, 1996:62). Según estos autores, el proceso interno crítico de negocio permite:

- Ofrecer servicios sobre las propuestas significativas de valor de los clientes en los segmentos de mercado previstos
- Satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes sobre crecimiento sostenible.

Esta Dimensión pretende equilibrar ciertas capacidades internas críticas para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Mihalic (2000:66) afirma que “un programa de gestión de destino cuidadosamente seleccionado y bien ejecutado sirve para mejorar su competitividad turística”. Crouch y Ritchie (2000) y Dwyer (2001) también inciden sobre



la **importancia del proceso interno de gestión de un destino** para mejorar su competitividad, incluyendo esta perspectiva en sus modelos de competitividad de destinos.

En este marco, los procesos internos críticos del destino que tengan mayor impacto sobre la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de crecimiento sostenible de los agentes implicados deben ser identificados y medidos. Esta Dimensión permite **identificar nuevos procesos** en los que una organización –destino- debe destacar para alcanzar los objetivos de crecimiento sostenible (Kaplan y Norton 2002).

Según Dwyer (2001), los procesos de gestión del destino son aquellos que mejoran la apariencia de los recursos y de las atracciones del destino, fortalecer la calidad y efectividad del servicio al cliente y de los factores de apoyo, entre otros, además de permitir adaptaciones a condiciones particulares. Estos procesos recaen casi en exclusiva en los responsables de la gestión de un destino.

Muchos de los factores de la competitividad de un destino son bienes públicos o derivan de actuaciones públicas. Por tanto, las **Administraciones Públicas** tienen un papel importante en la tarea de alcanzar, mejorar y mantener la competitividad de un destino (Bueno, 1999). Distintas áreas y niveles de las Administraciones Públicas están involucradas en la promoción, regulación, presentación, planificación, supervisión, mantenimiento, coordinación, mejora y organización de los recursos turísticos a nivel macro (Dwyer, 2001). Según Buhalis (2000:108) “las organizaciones de gestión de destinos tienen la responsabilidad de la totalidad del producto del destino, debiendo facilitar el desarrollo del producto creando asociaciones locales para proporcionar buenas experiencias”.

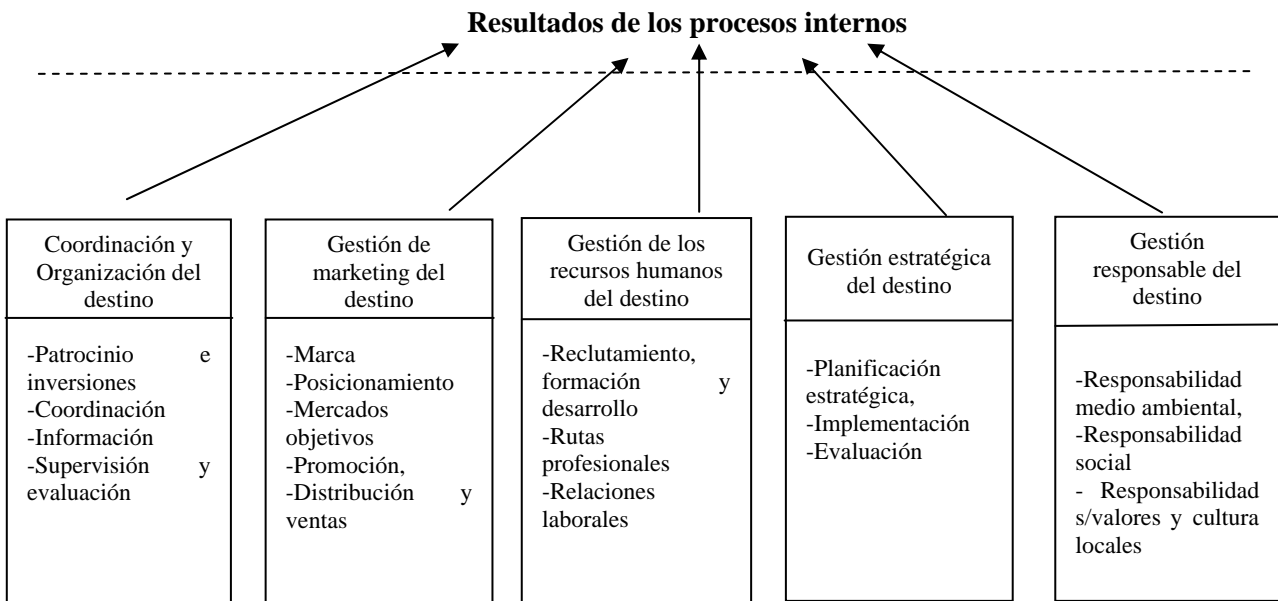
Dwyer (2001) incluye en su modelo de competitividad una serie de **procesos propios** de esta Dimensión como son: la gestión de la organización del destino, la gestión de marketing del destino, las políticas de planificación y desarrollo del destino, el desarrollo de recursos humanos y la gestión medioambiental. Por su parte, el modelo conceptual de competitividad de Crouch y Ritchie (2000) ubica a los procesos de gestión en la categoría *gestión del destino* incluyendo, el abastecimiento de recursos, la financiación y capital de riesgo, la organización, el desarrollo de recursos humanos, la información y la investigación, la calidad del servicio y la gestión del visitante.

El modelo que se plantea determina **cinco tipos de procesos** de gestión de destino, FCE, estimados clave para la competitividad (véase la Figura 37):

- Coordinación y organización de un destino.
- Marketing de destino
- Desarrollo de los recursos humanos del destino.
- Gestión estratégica del destino
- Gestión responsable del destino.

Estos procesos se corresponden básicamente con las actividades de gestión del destino identificadas por Crouch y Ritchie (2000) y Dwyer (2001) en sus modelos de competitividad de destinos.

**Figura 37: Dimensión Crítica Dirección y gestión del destino y Factores Críticos componentes**



**Coordinación y organización del destino:** Dwyer (2001) identifica cuatro aspectos relevantes en la organización de la gestión del destino que son particularmente importantes para la competitividad: la inversión y financiación, la coordinación, el suministro de información y la supervisión y evaluación. Crouch y Ritchie (2000)

identifican las finanzas y el capital de riesgo como aspectos importantes para la coordinación y organización del destino

Generalmente, la **función primaria** de los responsables de la organización y coordinación de un destino es **armonizar las diferentes organizaciones del sector privado y público involucrados en el turismo**. En segundo lugar, cada destino reúne y usa la información de la manera más efectiva para mejorar su posición competitiva. En tercer lugar, la supervisión y escaneo estratégico del entorno competitivo se incluyen en la formulación de estrategias e implica la necesidad de evaluar sistemáticamente la efectividad. A todo esto hay que añadir que asegurar el patrocinio e inversiones apropiadas para mantener las operaciones de marketing del destino es un aspecto esencial para la competitividad del destino (Crouch y Ritchie, 2000; Dwyer, 2001).

**Gestión del marketing del destino:** hace referencia al marketing general del destino. Crouch y Ritchie (1999) señalan que el marketing de un destino incluye la presentación del producto, la promoción, los canales de distribución y la venta del destino. Heath (2000) estima también apropiado incluir aspectos como la marca, el posicionamiento y los mercados objetivo, considerando clave estos aspectos para el plan de marketing estratégico de los destinos turísticos.

El marketing de un destino es, casi siempre, responsabilidad de agencias públicas o gubernamentales de diferentes ámbitos (nacional, regional, provincial o municipal). Todas refuerzan el papel principal de los gobiernos de los destinos dentro de un sistema turístico general (Operman, 2000).

**Gestión de los recursos humanos del destino:** la función de los recursos humanos es crítica para el rendimiento de cualquier organización. Bueno (1999) argumenta que, en un contexto turístico, los recursos humanos son un factor central para lograr competitividad porque la competencia entre organizaciones está determinada por habilidades y destrezas, aspectos en los que los recursos humanos constituyen el factor esencial.

El desarrollo de los recursos humanos se refiere a la responsabilidad que se asume a nivel macro para la gestión de los recursos humanos del destino e incluye aspectos como el reclutamiento, el entrenamiento, la cualificación profesional, la formación y desarrollo personal además de las relaciones laborales, los itinerarios formativos y la orientación profesional de los trabajadores (Fabricius, 2001).

**Gestión estratégica del destino:** la gestión estratégica de un destino parte del bloque estratégico desde donde la misión, objetivos, dirección estratégica, posicionamiento, filosofía, visión y FCE para el destino son identificados y formulados. Es obligación de las organizaciones responsables del destino asegurar que todos los agentes involucrados compartan, en la mayor medida de lo posible, una visión y estrategia global conjunta. Es también su responsabilidad, gestionar la implementación y evaluación de estas estrategias. La gestión estratégica e implementación también incluye las decisiones estratégicas específicas como el despliegue de recursos. Estas decisiones estratégicas deben ser tomadas dentro de un marco de políticas, regulaciones, lineamientos estratégicos y objetivos. Crouch y Ritchie (2000) hacen referencia a este proceso como política turística, planificación y desarrollo, incluyendo la filosofía, visión, auditoría, posicionamiento, desarrollo, análisis competitivo y seguimiento y evaluación.

**Gestión responsable del destino:** se refiere a la responsabilidad medioambiental y social que tiene la dirección del destino.

Autores como Brookfield (1988) y Butler (1991), sostienen que el éxito de un destino depende del **bienestar continuado del entorno físico y social** sobre el que el sistema está basado.

Crouch y Ritchie (2000) y Dwyer (2001) también incluyen aspectos relacionados con la gestión responsable del destino como parte de sus modelos competitivos. Dawyer lo llama *gestión medioambiental* e incluye aspectos sociales, mientras que Crouch y Ritchie lo llaman *tutela de los recursos*. La tutela de los recursos reconoce la importancia de la competitividad sostenible a largo plazo basada en el cuidado y preservación de los recursos culturales, sociales y ecológicos.

Desde este trabajo se entiende que, actualmente, la gestión responsable del turismo se revela como un principio clave constituyendo un reto para el desarrollo futuro del turismo. El **turismo responsable** implica que la industria del turismo muestre su compromiso hacia el medioambiente, su responsabilidad de gobierno, en los negocios, así como la implicación por parte de las comunidades locales y de los turistas para observar las normas y prácticas del destino sobre todo respecto al medioambiente y la cultura.

#### **DCCI 4: Dimensión Crítica Recursos, estructura turística e infraestructuras**

Esta Dimensión Crítica hace referencia y engloba a gran parte de los componentes claves de un destino. Según Buhalis (2000), en su marco de trabajo de las *seis aes* expuesto en capítulos anteriores, los recursos, las infraestructuras y los servicios son elementos irrenunciables para la existencia de un destino

Los **recursos** y los **productos**, fundamentalmente estos últimos son los que atraen a la demanda, constituyen el atractivo de un destino. Son los factores clave de la motivación para visitar el destino. Este componente recoge todos aquellos recursos que motivan la visita a un destino turístico, es decir, aquellos atractivos que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado a otros destinos alternativos. Incluyen los aspectos físicos, el clima, la cultura, historia, eventos especiales, entretenimiento, entre otros.

Las **ventajas comparativas** del turismo están, por tanto, localizadas, principalmente en las condiciones de los recursos. Porter (1980) reconoce jerarquías entre recursos y distingue entre **recursos básicos** (recursos naturales, clima, localización y demografía) y **recursos avanzados** (comunicaciones, infraestructura, recursos humanos especializados y bien formados, conocimiento tecnológico). Porter argumenta que los recursos avanzados son los más importantes al tener en cuenta las ventajas competitivas. A diferencia de los recursos básicos, que son adquiridos de manera natural por el destino, los recursos avanzados son un producto de la inversión por parte de los individuos, compañías y gobiernos. Así, una inversión gubernamental en educación básica y superior, mejorando las habilidades generales y conocimientos de la población y estimulando la investigación mejoran los recursos avanzados de un destino.

Crouch y Ritchie (1999) y Fabricius (2001) deducen que las condiciones de los recursos, tanto básicos como avanzados, son una fuente relevante de competitividad para los destinos turísticos. Los recursos de ocio, culturales, históricos y naturales, a menudo, representan motivaciones primarias para las personas que viajan. Otros atributos incluyen el uso sostenible de estos recursos, la disponibilidad de los recursos humanos, infraestructuras, servicios básicos y el acceso a las tecnologías modernas y a las fuentes de capital.

Los **recursos de apoyo**, si bien tienen efectos secundarios, facilitan que una industria turística exitosa se desarrolle en el destino turístico: *ayudan* a los factores de atracción centrales del destino. Esta categoría consiste en factores como las infraestructuras básicas urbanas, la accesibilidad, las instituciones financieras, los transportes locales o la recogida de basura y el agua potable. Estos factores apoyan a los atractivos y son necesarios para establecer una industria de éxito para el destino. Constituyen una parte integral del conjunto turístico y el éxito de la cadena de valor depende de la provisión efectiva de estos recursos.

La presencia de **proveedores competitivos** y de **industrias relacionadas** o de apoyo suficientes contribuyen significativamente a la competitividad de un destino ya que son de vital importancia para la cadena de valor primaria del destino. Las industrias relacionadas y de apoyo que buscan sus propias ventajas estimulan la actividad turística. Buenos servicios básicos e infraestructuras facilitan la llegada y movimiento dentro de un destino. Los proveedores industriales, de transporte, de servicios alimentarios, bancarios y financieros, de seguridad, servicios postales, de reparación, entre otros abastecimientos, si son eficientes, confieren ventajas competitivas a la industria turística. La provisión de actividades de apoyo supone un reto debido a que son proporcionadas por una serie de agentes, públicos y privados, que, aunque su rendimiento sea vital para el éxito de muchos destinos turísticos, en muchos casos no tienen al turismo como su actividad principal.

Crouch y Ritchie (1999:140) indican que “un abastecimiento sabio de los recursos es algo crítico a largo plazo para la competitividad de un destino turístico”.

La evaluación de los recursos y de las habilidades estratégicas (según se ha visto en el Capítulo 4) se basa en: la **auditoría de recursos** y en la **auditoria de competencias**. La auditoria de recursos identifica y clasifica los recursos que tiene un destino o a los que tiene acceso para apoyar sus estrategias. La auditoría debe evaluar la cantidad y calidad de los recursos disponible, la naturaleza de estos recursos y hasta qué punto los recursos son únicos (Pollalis y Grant, 1994; Johnson y Scholes, 1999).

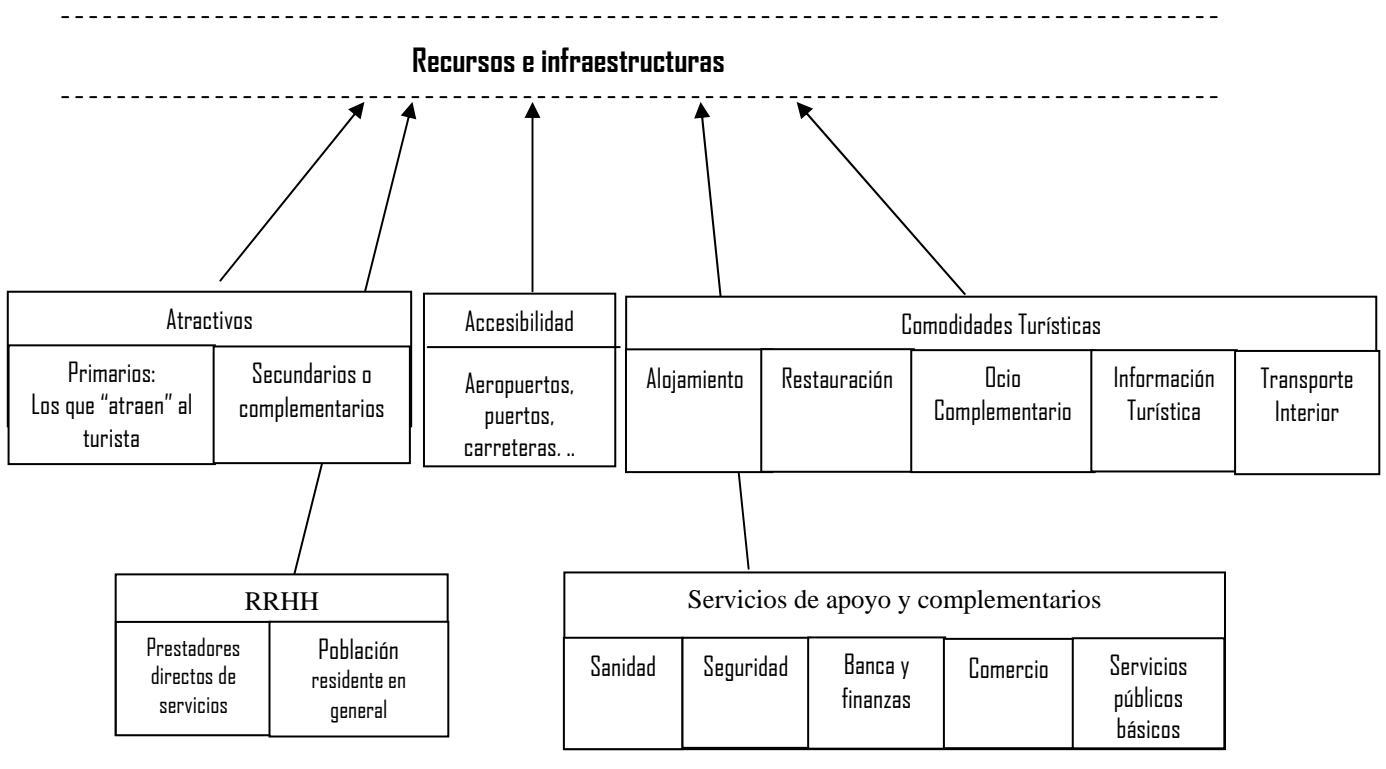
Johnson y Scholes (1999) indican que los **recursos críticos o únicos** deben ser identificados y resaltados dentro de una lista más amplia de recursos necesarios para seguir una estrategia. Los recursos críticos son aquellos que crean ventajas competitivas y que son difíciles de imitar.

Las **competencias** son aquellas habilidades que apoyan críticamente las ventajas competitivas. Las competencias son esenciales para lograr ventajas competitivas en cada uno de los factores críticos de éxito al proporcionarles un rendimiento superior.

Evaluar las competencias o capacidades requiere un análisis sobre cómo los recursos están siendo desplegados o utilizados para así crear competencias destacadas en distintas actividades y como estas actividades pueden unirse entre sí (Pollalis y Grant, 1994; Johnson y Scholes, 1999). Aunque un destino necesita alcanzar un umbral de competencia elevado en todas las actividades que lleva a cabo, sólo algunas de esas actividades se convertirán en competencias principales, es decir, críticas o esenciales. Estas son las competencias que sostienen la capacidad del destino para superar a sus competidores.

La Dimensión Crítica *Recursos, infraestructuras y competencias* y los Factores Críticos que se proponen para formar parte del modelo aplicado a un destino turístico se representan en la Figura 38.

**Figura 38: Dimensión Crítica Recursos e infraestructuras y FCE asociados**



## **DCCI 5: Dimensión Crítica Agentes implicados (*stakeholders*)**

Esta Dimensión contempla la existencia, relaciones, capacidades y comportamiento de los principales actores implicados presentes en un destino, además de los clientes, como la comunidad residente, empresas turísticas, operadores turísticos, sector público y organizaciones diversas.

Freeman (1984) sugiere que una **organización se caracteriza por su relación con varios grupos e individuos**, incluyendo a los empleados, clientes, proveedores, gobiernos y miembros de la comunidad. Según Freeman (1984:46) “un accionista –*agente implicado*- en una organización es, por definición, cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por los logros de los objetivos de la organización”. Dicho grupo o individuo es un accionista si tiene intereses legítimos en aspectos de la actividad y rendimiento de la organización, pudiendo tener una influencia más o menos directa y de mayor o menor peso sobre la toma de decisiones estratégicas.

Diversos autores (Lea, 1988; Leisen y Sautter, 1999; Buhalis 2000) coinciden en que todas las partes vinculadas (agentes interesados o afectados) por el turismo dentro de un mercado o comunidad particular, deben estar involucrados de manera colectiva influyendo y gestionando el sistema turístico.

Existen **dos líneas de pensamiento** en cuanto a los participantes en la actividad turística. Una mantiene una **perspectiva político-económica** que suele considerar al turismo como una fuerza a explotar y sugiere que los residentes en el destino tengan poca, si es que tienen alguna voz en el proceso de desarrollo de la función turística. De hecho, la industria turística, a menudo es criticada por ser impuesta sobre la población local por grupos externos a la comunidad (Keogh, 1990; Leisen y Sautter, 1999).

Alternativamente, el **enfoque funcional** sugiere que todos los agentes implicados deben gestionar el sistema turístico de manera colectiva involucrándose en la toma de decisiones estratégicas de un destino turístico (Leisen y Sautter, 1999).

Los agentes implicados suelen tener una filosofía básica en cuanto al papel que desean que el turismo desempeñe dentro de su entorno y sociedad. Ritchie y Crouch (2003) argumentan que es importante que estos posicionamientos filosóficos sean debatidos y resueltos antes o, al menos, como parte del proceso de formulación estratégico.



Freeman (1984: 56) identifica **tres conceptos importantes para una gestión efectiva** de los agentes implicados:

- La **identificación** de los agentes implicados y sus respectivos intereses percibidos.
- Los procesos necesarios para **gestionar las relaciones** de la organización con sus accionistas.
- La gestión de una serie de **transacciones** entre la organización y sus accionistas.

El primero de los factores claves de Freeman requiere que los responsables de la gestión de un destino identifiquen a los actores, personas o grupos, que tengan intereses en el proceso de planificación y/o en los resultados de la actividad turística. Leisen y Sautter (1999) advierten que la gestión del destino a menudo subestima la complejidad de este paso y realiza un informe simplista, incluyendo básicamente a los actores o agentes implicados más obvios, como turistas, empresas y oficinas gubernamentales. Estos autores indican la conveniencia de **conocer claramente a los actores de la actividad turística** debiendo además hacerse una clara distinción del papel de los agentes implicados y los grupos que puedan formarse: cualquier persona o entidad clasificada como miembro de un grupo en particular, con frecuencia, comparte otras perspectivas o desempeña distintos papeles dentro de un macro entorno más amplio. Por tanto, es importante considerar los intereses o perspectivas de los distintos grupos de interesados según los papeles que desempeñen respecto al destino turístico en particular.

Row *et al* (1994) sugieren que es necesario y útil configurar y utilizar un **mapa de agentes implicados** que muestre con la mayor precisión posible las relaciones primarias entre ellos en un destino. Sostienen que lo más importante a extraer de los mapas, es que las acciones realizadas por un agente implicado afectan a las acciones tomadas por otros agentes del sistema. Los mapas de agentes implicados también se usan para identificar las tendencias basadas en acciones y eventos pasados según comportamientos asumidos por los distintos agentes implicados. También ayudan a predecir el impacto de tendencias sobre estrategias futuras. Esto puede hacerse identificando y analizando supuestos sobre cómo los agentes implicados responden a una estrategia particular.

Leisen y Sautter (1999) establecen que la gestión del destino debe considerar proactivamente las **orientaciones estratégicas de todos los grupos de agentes implicados** antes de proceder a la toma de decisiones estratégicas. Cuanto mayor sea la

congruencia en la orientación de los agentes implicados y, a medida que esta crezca, mayor será la posibilidad de colaboración y compromiso.

Según Ritchie (1993 y 1999) y Leisen y Sautter (1999) la visión de la dirección estratégica de un destino turístico debe reflejar los valores de aquellos agentes implicados para quienes ha sido desarrollada.

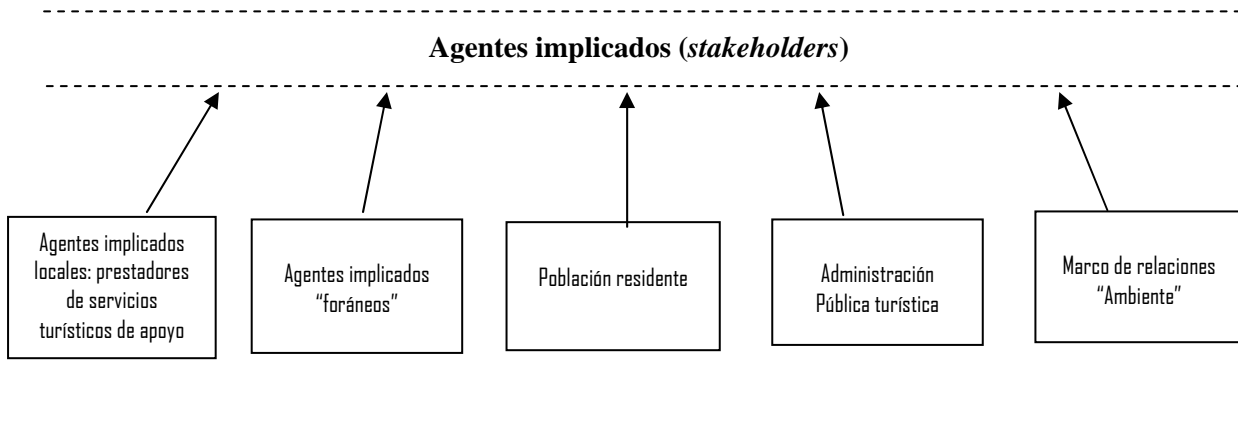
Debido al número y diversidad de agentes involucrados en moldear la visión del destino con relación al turismo, los sistemas de valores que se incluyan en el proceso pueden ser muy diferentes, incluso hasta el punto de ser opuestos. La tarea de alcanzar un consenso y obtener apoyo para lograr una visión compartida del destino es, por tanto, una tarea que supone un reto (Ritchie, 1993).

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizan las siguientes observaciones que justifican la **importancia de esta Dimensión Crítica**:

- Es básico identificar y situar a los agentes involucrados más relevantes que influyen en la dirección estratégica del destino.
- El papel, relaciones y sistemas de valores de los agentes implicados influyen en el proceso estratégico y los FCE
- La planificación de un destino supone asumir retos y desafíos en tanto deben manejarse y considerarse los distintos intereses de los agentes implicados.
- Los valores compartidos de los agentes involucrados son importantes a la hora de determinar la dirección estratégica del destino.
- La satisfacción y participación de los agentes implicados de un destino tiene una fuerte incidencia en el grado de competitividad que pueda alcanzar.

La Dimensión Crítica *Agentes Implicados* y los componentes que se proponen para formar parte del modelo aplicado a un destino turístico se representan en la Figura 39.

**Figura 39: Dimensión Crítica Agentes Implicados**



#### **DCCI 6: Dimensión Crítica Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i**

Esta Dimensión se inspira en una de las cuatro Perspectivas del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton (1996) y se vincula a la necesidad de impulsar el crecimiento y aprendizaje continuo de una organización, destino en este caso.

La Dimensión Crítica *Aprendizaje y Crecimiento* identifica aspectos críticos que debe disponer y/o crear un destino para su crecimiento y mejora a largo plazo. Representa el **punto de vista de las capacidades requeridas** para realizar las actividades productivas. Esta Dimensión es la inductora para conseguir, a futuro, resultados excelentes en el resto de las Dimensiones

Los destinos no pueden mantener sus objetivos de desarrollo sostenible basándose solamente en los recursos, las tecnologías y capacidades o habilidades actuales. La competitividad requiere que el destino mejore e innove continuamente en sus productos, servicios, infraestructuras, recursos, sistemas y capacidades para proporcionar experiencias de valor a los visitantes y a los agentes involucrados. Es decir, es necesario que los destinos asuman un **proceso de aprendizaje y crecimiento continuos** para satisfacer a sus clientes, agentes implicados, comunidad local y, sobre todo, para obtener competitividad sostenible.

Esta Dimensión intenta englobar aquellos factores críticos que permiten **reducir la brecha existente entre las capacidades, habilidades y oferta presentes sobre las**

**necesarias requeridas para la competitividad y sostenibilidad del destino.** Implica la idea de *invertir* para el futuro.

La situación presente y la óptima en cuanto a habilidades, competencias, productos, tecnologías, infraestructuras disponibles en un destino debe ser objeto de análisis y seguimiento permanentes a efectos de poder identificar posibles desajustes o brechas estratégicas. Para cerrar estas brechas, el destino debe desarrollar o mejorar nuevos productos y servicios, construir nuevas infraestructuras, invertir en formación para sus empleados, mejorar la tecnología y los sistemas de información, alinear los procedimientos y rutinas organizacionales entre otros aspectos pero, sobre todo, desarrollar el potencial de innovación que posee el turismo promoviendo líneas de investigación, desarrollo e innovación.

Así, esta Dimensión está firmemente **vinculada al concepto de I+D+i**. Sin perjuicio de las diferentes definiciones que puedan encontrarse sobre investigación, desarrollo e innovación tecnológica, se exponen las planteadas en el Manual de Frascati y el Manual de Oslo, publicaciones que recogen los conceptos relacionados con I+D+IT de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Las definiciones propuestas son:

- **Investigación:** “Actividad cuyos fines se circunscriben al incremento del conocimiento, sin perseguir, en principio, aplicación específica del resultado” (OCDE, 2002).
- **Desarrollo:** “Es el trabajo sistemático, basado en el conocimiento derivado de la investigación y la experiencia, que está dirigido a producir nuevos materiales, productos y servicios; a instalar nuevos materiales, productos y servicios, o a mejorar substancialmente aquéllos previamente producidos o instalados” (OCDE, 2002).
- **Innovación tecnológica:** “Es la conversión de conocimiento tecnológico en nuevos productos, nuevos servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios y procesos” (OCDE, 2005).

Dada la evolución del turismo, el mantenimiento de su dinamismo sólo se puede asegurar si se diseñan y aplican esfuerzos destinados a **incorporar al sector procesos de innovación** que pueden abarcar desde las tecnologías de la información al urbanismo,

desde el ahorro energético al cuidado medioambiental, a la gestión o la creación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Han pasado los tiempos en que lanzar con éxito un nuevo producto o servicio posicionaba de manera duradera como líder en un mercado. Hoy, por el contrario, para ser eficiente y consolidar competitividad, es necesario superarse día a día, intentando mejorar la cartera de productos y servicios buscando encontrar siempre la mayor receptividad posible en el mercado. En realidad, no es la tan aludida compresión de la duración de los ciclos de vida de los productos o servicios lo que pone en peligro el desarrollo de una organización, sino el hecho de no lograr elaborar, en un reducido tiempo, el producto o servicio **capaz de satisfacer las necesidades del mercado**.

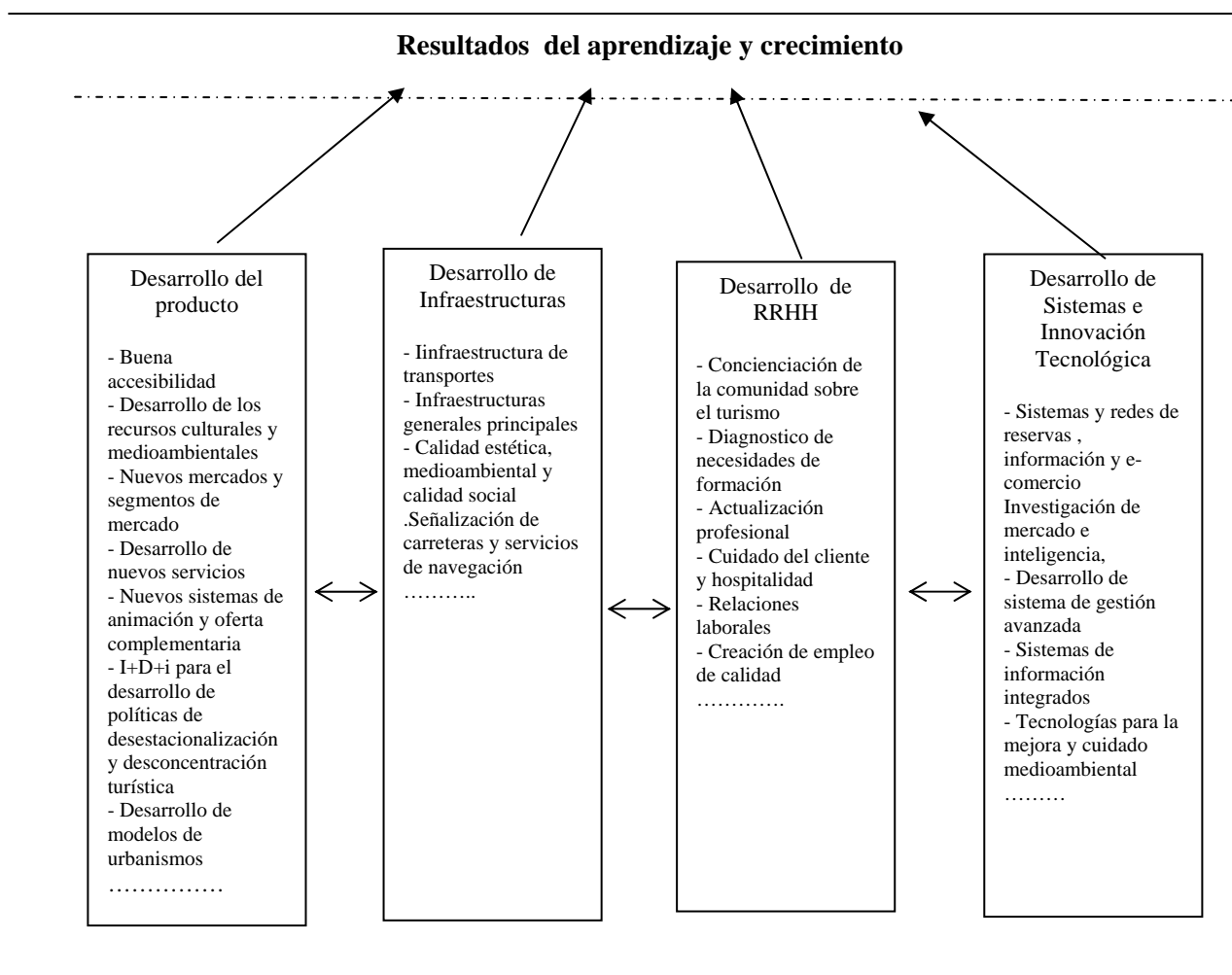
Es evidente que los avances tecnológicos y las innovaciones aceleran la obsolescencia de los productos y servicios y acortan su vida, pero hay que entender estas implicaciones en el marco de unos procesos dinámicos y no estáticos. Esto quiere decir que se debe intentar transformar lo que, a primera vista, supone una amenaza en una oportunidad.

Las organizaciones que emplean técnicas avanzadas e incorporan innovaciones con regularidad tienen más posibilidades de éxito que las que son poco o nada innovadoras: **la innovación pasa a ser un factor de supervivencia**. Por tanto, un destino que pretende ser competitivo debe promover la I+D+i necesitando para ello aportaciones apropiadas de información técnica y de mercados y precisa que sus resultados estén integrados dentro de los objetivos generales y que sean finalmente transferidos hacia el cliente final.

Kaplan y Norton (1996:64) afirman que el Aprendizaje y Crecimiento se obtienen de **tres fuentes principales**: los **recursos humanos** (capacidades de los empleados); los **sistemas** y los **procedimientos**.

En este caso, se sostiene que el Aprendizaje y Crecimiento para un destino turístico se soporta en la I+D+i, derivándose, fundamentalmente de cuatro fuentes: el desarrollo de productos y servicios, el desarrollo de infraestructuras, el desarrollo de los Recursos Humanos (RR.HH) y el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y sistemas. Los componentes de la Dimensión de Integración *Aprendizaje y Crecimiento* para un destino turístico que se proponen se representan en la Figura 40.

**Figura 40: Dimensión Crítica *Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i*, y Factores Críticos asociados**



**Desarrollo de productos y servicios:** el desarrollo de productos y servicios es de gran importancia para asegurar la renovación constante de la oferta de un destino. Fabricius (2001) señala que debe realizarse la distinción entre *planta* (servicios comerciales, alojamiento, restauración, transporte) y *atracciones* (recursos naturales y culturales o hechos por el hombre que proporcionan las razones más importantes para que los visitantes elijan el destino). Mientras que *planta* se desarrolla principalmente para apoyar las atracciones del destino y no actúa como motivador primario para el viaje, las *atracciones* constituyen el requisito básico para estimular el viaje a un destino. Por tanto, es muy importante que las atracciones sean mejoradas constantemente y extendidas o adaptadas de acuerdo con las nuevas tendencias y desarrollos del mercado. Fabricius (2001) identifica los siguientes **factores de éxito con valor añadido para el desarrollo del producto:**

- Capacidad de acceso al destino.
- Recursos culturales y medioambientales.
- Instalaciones y servicios para los visitantes.
- Nuevos mercados y segmentos de mercado.

**Desarrollo de infraestructuras:** el desarrollo de infraestructuras es también un factor de apoyo relevante para el mantenimiento y crecimiento futuro de un destino. Según Fabricius (2001), la imagen física e infraestructuras de un destino son determinantes claves de la calidad de la experiencia del visitante. Murphy y Pritchard (1997) encuentran que el nivel o falta de infraestructura afecta a la experiencia del turista y que la estructura turística constituye un referente importante tanto de la calidad como del valor percibido en el viaje.

Fabricius (2001) identifica los siguientes **factores de éxito** para el desarrollo de las **infraestructuras** de un destino turístico:

- Infraestructura de transporte: transporte público, carreteras, estaciones de tren, puertos y aeropuertos.
- Infraestructura general (*planta*): telecomunicaciones, agua, energía.
- Estética medioambiental y calidad social.
- Seguridad y gestión de la seguridad.
- Señalización de carreteras y servicios de navegación.

**Desarrollo de RR.HH.:** debido a que el turismo es una industria de servicios, la calidad de la experiencia del visitante está determinada por la calidad del servicio y la propia interacción con el personal en el punto de destino, aspectos en los que los RR.HH. son vitales. Aquí se pueden producir desajustes de competencias que deben identificarse y ser tratadas para mejorar la competitividad del destino. Fabricius (2001) define los siguientes **factores de éxito para el desarrollo de los RR.HH.:**

- Concienciación turística por parte de la comunidad.
- Educación y formación y cualificación profesional.
- Prácticas de gestión de personal apropiadas.

- Cuidado del cliente y hospitalidad.
- Relaciones laborales.
- Creación de empleo de calidad.

**Desarrollo de sistemas:** Poon (1993:169) argumenta que las tecnologías de la información en turismo no deben ser una tecnología aislada y sólo empleada por los proveedores turísticos particularizados, sino un sistema integrado de tecnologías de la información que sean adoptadas por todos los participantes de la industria. Esto incluye sistemas globales de reservas y sistemas de información y gestión operativa. Poon concluye que la difusión de sistemas integrados de tecnologías de la información tiene **cuatro impactos** clave sobre el aprendizaje y crecimiento que son:

- La mejora de la eficacia de la producción.
- La mejora en la calidad de los servicios.
- La posibilidad de generar nuevos servicios
- La posibilidad de conseguir una mejor práctica por parte de toda la industria que mejore la competitividad del destino.

Fabricius (2001) identifica una serie de **factores de éxito** para el desarrollo de sistemas como: los sistemas de reserva informatizados; la investigación de mercados e inteligencia; los sistemas de gestión; los sistemas integrados de tecnología de la información.

### **DCCI 7: Dimensión Crítica *Condiciones del entorno***

Esta Dimensión contempla el **entorno competitivo global**, comprendiendo las fuerzas globales derivadas de factores nacionales, sectoriales e internacionales que inciden y afectan a la competitividad de un destino.

El campo del turismo y, específicamente, un destino turístico está constantemente influido por una serie de fuerzas globales, tendencias y acontecimientos eventuales (Crouch y Ritchie, 1999). Es evidente que **el turismo es un sistema abierto** por lo que soporta influencias y presiones ajenas al sistema-destino turístico, como son las derivadas, por ejemplo, de aspectos medioambientales, de las tendencias demográficas, de la macroeconomía nacional e internacional, de los nuevos hábitos o comportamientos



sociales y culturales, de la aparición de nuevas normativas supranacionales, del desarrollo tecnológico, entre otros. Esto plantea retos continuos a los destinos que buscan ser competitivos.

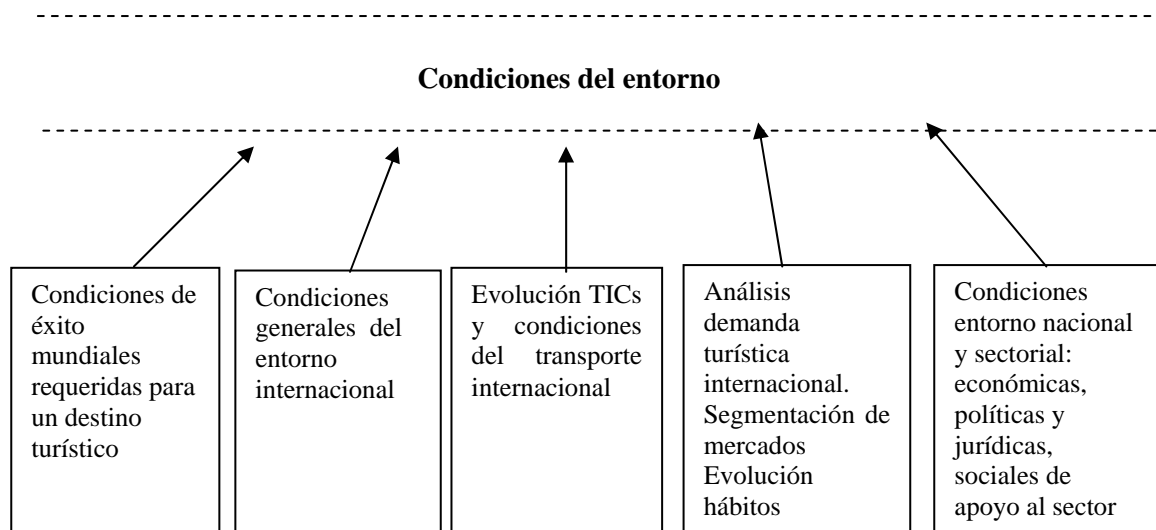
En este marco, si bien un destino no tiene capacidad, o es muy escasa, de actuar sobre factores externos, es esencial supervisar y evaluar el entorno e identificar las fuerzas de cambio e incidencia para poder adaptarse o superar si se quiere obtener o mantener competitividad. Analizar el entorno global no es sólo un paso en el proceso racional de la planificación estratégica sino un proceso interactivo que impacta en todos los componentes del proceso de planificación estratégica.

Contemplar el análisis **internacional** abarcando aspectos vinculados a las posibles variaciones en la situación y políticas económicas mundiales, la evolución de mercados emergentes, las tendencias turísticas, los cambios en los hábitos sociales, las necesidades y percepciones de los segmentos de mercado existentes, los nuevos avances en los medios de transporte o las tecnologías, son ejemplos de aspectos que deben considerarse en el análisis del macro entorno como determinantes para la obtención o mantenimiento de ventajas competitivas.

Al igual que el entorno internacional, el **entorno nacional** y **sectorial** de cada destino es único y dinámico y, por tanto, influye en el proceso estratégico del destino de manera única y dinámica. Las influencias nacionales, normalmente, se categorizan como políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. Así por ejemplo, un gobierno nacional a partir de su filosofía y políticas condiciona ese proceso con una base continua de toma de decisiones, lo que influirá en el éxito de un destino turístico.

La estructura de la Dimensión Crítica de integración *Condiciones del entorno* y los factores asociados que se proponen se presentan en la Figura 41.

**Figura 41: Dimensión Crítica *Condiciones del entorno* y Factores Críticos asociados**



### **5.2.2 Determinación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) asociados a las Dimensiones**

Como ya se ha avanzado, cada una de las Dimensiones Críticas de Integración definidas son integradas por un conjunto de FCE o variables críticas de actuación. Los FCE se han definido como un número limitado de áreas, aspectos, ámbitos, variables, características, condiciones que, si los resultados son satisfactorios, pueden asegurar un rendimiento competitivo de éxito.

La determinación de FCE no debe ser una mera colección de estos organizados en distintas Dimensiones o Perspectivas, sino que debe ser una **serie de enlaces consistentes que se refuercen mutuamente**.

En la práctica es relativamente habitual determinar los FCE basándose en el estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican de máximo interés, mientras que otras veces se desarrollan a partir de la propia experiencia (Esteves y Pastor, 2000). En cuanto a la determinación de la importancia de los FCE, suelen utilizarse técnicas como **la tormenta de ideas** (*brainstorming*) (Fit-Enz, 1985) o la **ponderación de valores, mientras** que para su validación la técnica DELPHI constituye un método idóneo (Hofer y Schendel, 1978; Thompson y Strickland, 2002).

En este caso, para la identificación y definición inicial de los FCE asociados a las distintas Dimensiones de Competitividad e Integración propuestas, se ha utilizado la

metodología propuesta por Vasconcellos y Hambrick (1989) que sigue un planteamiento teórico-empírico, al recurrirse a una identificación teórica, derivada de la literatura revisada, combinado con la consulta a expertos.

Los FCE determinados para cada Dimensión Crítica de Integración se muestran en el Cuadro 23.

**Cuadro 23: Identificación e integración de FCE asociados a las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración**

DIMENSION CRITICA	FACTORES CRITICOS ASOCIADOS
<p>Desarrollo sostenible (DCCI 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC1: Crecimiento Económico</li> <li>▪ FC2 DC1: Crecimiento Social</li> <li>▪ FC3 DC1: Sostenibilidad medioambiental</li> <li>▪ FC3 DC1: Políticas sostenibles</li> </ul>
<p>Cliente (Demanda turística) (DCCI 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC2: Captación de clientes (Marketing; Atributos del destino: Imagen)</li> <li>▪ FC2 DC2: Satisfacción del cliente: calidad turística (Calidad del servicio; Calidad de la experiencia; Relación precio/calidad)</li> <li>▪ FC3 DC2: Fidelización/retención y seguimiento postventa del cliente</li> </ul>
<p>Dirección y Gestión del Destino (Procesos internos) (DCCI 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC3: Organización y Coordinación del destino (Coordinación general; Financiación e inversión; Información; Supervisión)</li> <li>▪ FC2 DC3: Gestión del Marketing del destino (Producto; Promoción; Distribución; Venta; Marca y posicionamiento)</li> <li>▪ FC3 DC3: Gestión estratégica del destino (Planificación estratégica; Implementación estrategias; Seguimiento y Evaluación)</li> <li>▪ FC4 DC3: Gestión de recursos humanos del destino (Gestión global de los RRHH -reclutamiento, desarrollo, itinerarios profesionales-; Relaciones laborales; Cualificación profesional: formación para el empleo)</li> <li>▪ FC5 DC3: Gestión responsable del destino (Responsabilidad medioambiental; Responsabilidad social; Responsabilidad s/valores y cultura locales)</li> </ul>
<p>Agentes Implicados (stakeholders) (DCCI 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC5: Agentes implicados locales: prestadores de servicios turísticos y de apoyo</li> <li>▪ FC2 DC5: Agentes implicados foráneos</li> <li>▪ FC3 DC5: Población residente</li> <li>▪ FC4 DC5: Administraciones Públicas turísticas</li> <li>▪ FC5 DC5: Interrelaciones, ambiente entre los agentes implicados</li> </ul>

**Cuadro 23: Identificación e integración de FCE asociados a las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (continuación)**

DIMENSION CRITICA	FACTORES CRITICOS ASOCIADOS
Aprendizaje y crecimiento (I+D+I) (DCCI 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC6: Desarrollo e innovación de productos y servicios</li> <li>▪ FC2 DC6: Desarrollo e innovación en infraestructuras</li> <li>▪ FC3 DC6: Desarrollo de RR.HH.</li> <li>▪ FC4 DC6: Desarrollo e innovación en nuevas tecnologías y sistemas</li> </ul>
Condiciones del entorno (DCCI 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FC1 DC7: Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico</li> <li>▪ FC2 DC7: Condiciones globales entorno internacional</li> <li>▪ FC3 DC7: Evolución TICs y condiciones del transporte internacional</li> <li>▪ FC4 DC7: Análisis de la demanda turística internacional. Segmentación de mercados. Análisis de competidores</li> <li>▪ FC5.DC7- Condiciones entorno nacional y sectorial (Políticas y jurídicas; Económicas; Sociales; De apoyo al sector)</li> </ul>

### 5.2.3 Determinación de Indicadores Clave (IC) asociados a los Factores Críticos de Éxito

El siguiente paso en el proceso de formulación y desarrollo del modelo, para evaluar la competitividad de destinos basado en la integración de FCE que se propone, es definir los **indicadores** de competitividad que se asocian a los distintos factores críticos determinados para su medición. Según Leidecker y Bruno (1984), Goodstein *et al* (1992) y Thompson y Strikland, (2002) para que los FCE sean estratégicamente manejables es importante determinar e identificar los indicadores que puedan usarse para medir el éxito de estos, por lo que para cada uno de ellos debe existir uno o más indicadores clave que provean la medida y un Standard para el rendimiento.

Como ya se ha comentado, Sánchez y Fajardo (2004) consideran que la competitividad debe entenderse como un fenómeno complejo, dinámico, comparativo, multidimensional, difícil de medir y que no puede ser observable directamente por lo que la competitividad turística se considera una variable **latente** puesto que no es observable de forma directa sino que debe ser evaluada a partir de indicadores de competitividad. En esta misma línea, Scott y Lodge (1985) ya apuntaban que la competitividad es un **concepto multidimensional**, siendo necesario, por tanto, la utilización de varios

indicadores de competitividad, que, con carácter general, se clasifican en indicadores objetivos y en indicadores subjetivos.

La gestión de destinos turísticos se instrumentaliza, generalmente, con indicadores. El uso de indicadores ha sido, y sigue siendo, una práctica habitual en la gestión de destinos, basando muchas de sus decisiones en los resultados obtenidos a través de indicadores. Por ello, la utilización de indicadores no es algo trivial, siendo su elección ciertamente medular si se pretende obtener una información real y clara de la situación del destino, así como de la valoración de las prácticas realizadas en ellos.

Los indicadores proporcionan criterios que permiten adoptar medidas correctoras o mejoras que puedan ser utilizadas en la gestión sostenible del destino. Los **indicadores traducen y simplifican situaciones en unidades de información manejables**. Por otra parte, la validez de los indicadores está condicionada a su correcta utilización, siendo para ello necesario conocer qué se quiere evaluar, seleccionar la información relevante y, por último, sintetizar dicha información con un criterio objetivo que proporcione una serie de medidas útiles y significativas para los responsables de la toma de decisiones y de la evaluación de la posición competitiva de un destino.

Como se ha citado en capítulos precedentes, con carácter general, los indicadores se clasifican en **indicadores objetivos** y **subjetivos** (Scott y Lodge (1985). Andrew y Withey (en Breede 2005) argumentan que, a pesar de que los indicadores subjetivos parecen tener una menor credibilidad científica, su mayor ventaja es que captan las experiencias que son importantes para los individuos. Evaluando los distintos grados de satisfacción u opinión que los individuos consideran tener respecto a algo concreto o específico, es más fácil y, a veces, más útil de comparar que con indicadores objetivos dado que estos pueden tener distintas unidades de medida, ser de difícil disposición o no disponerse de ellos en casos de comparación (entre destinos de distintos países, por ejemplo).

Según Allardt (1996), los indicadores objetivos **informan** sobre una situación, se refieren a informes de condiciones reales y a la conducta evidente. **No evalúan** si las condiciones son buenas, malas o regulares, simplemente informan de las condiciones de acuerdo a ciertos parámetros establecidos de antemano, en tanto los indicadores subjetivos miden actitudes.

Para Erikson (1996) los términos *objetivos* y *subjetivos* son algo desorientadores, prefiriendo utilizar los términos *descriptivos* y *evaluativos*. Con los indicadores *descriptivos* se pretende una descripción de recursos y condiciones (por ejemplo cuál es el salario), mientras que con los *evaluativos* se pretende una valoración de la condición (¿se está satisfecho con el salario?).

Según Sancho (2001), con frecuencia en los procesos de gestión y auditoría de destinos así como para la evaluación de competitividad, **se suelen utilizar indicadores predominantemente de carácter objetivo**. Consecuentemente, los resultados derivan de la mera observación de datos o estándares objetivos, **obviándose la enorme importancia que los componentes subjetivos y las percepciones** tienen a la hora de evaluar la competitividad de un destino.

La marcada importancia que se suele adjudicar a los indicadores de carácter objetivo, como estadística del estado en que se encuentra el destino, obvia el papel medular que tienen los componentes subjetivos o evaluativos (percepciones, satisfacción) como resultados expresados por los agentes implicados de un destino, principalmente los clientes internos (población residente) y externos (turistas), medidas de indudable peso para la competitividad y sostenibilidad de un destino.

En este trabajo se adopta una **combinación** de indicadores, objetivos y subjetivos, permitiendo ello la **integración de información objetiva y subjetiva**. De todas formas, se ha decidido otorgar predominancia a los indicadores de tipo evaluativo al considerarse que la información derivada de respuestas recogidas de los agentes implicados de un destino es un modo más adecuado para medir, evaluar y gestionar actuaciones de competitividad que la mera observación de datos objetivos o estadísticos. Aspectos como calidad de servicios, recursos, infraestructuras, competencias y habilidades, satisfacción respecto a la experiencia turística, la satisfacción de la población residente de vivir en un destino turístico o las percepciones sobre el desarrollo o mejoras en el bienestar o el impacto que el turismo genera en el entorno físico o social suponen una información de enorme utilidad en la evaluación de la competitividad. La valoración o medición de estos indicadores, que sólo se obtiene de forma directa a través de encuestas, proporciona información sobre percepciones y valoraciones acerca de aspectos positivos o negativos.

Definir una serie de indicadores tiene su complejidad y cierta arbitrariedad, no pudiendo cerrarse taxativamente ya que la lista puede llegar a ser muy extensa y así dejar

de ser operativo el sistema de evaluación. Además, según Dwyer (2001) no existe un único conjunto de indicadores de competitividad que pueda ser aplicado a todos los destinos turísticos sin excepción, en cualquier momento del tiempo y de forma continua. De hecho, dependiendo de las características del destino turístico, algunos indicadores son más relevantes, mientras que otros pueden ser prácticamente irrelevantes. Para cualquier factor significativo de la competitividad de un destino puede utilizarse cualquier número de indicadores para medirla. Asimismo, para cualquier destino, diferentes indicadores de competitividad pueden ser relevantes (Dwyer y Kim, 2003). Sin embargo, Blakkes (1994) y Masera *et al* (1999) sostienen que, si bien no existe un planteamiento científico y una lista de indicadores universales unánimemente aceptados, sí puede conformarse una base genérica de amplio espectro que puede ser adaptable a condiciones o necesidades particulares.

Para la definición inicial del **Modelo** que se plantea y, previo a la fase de validación de su estructura y componentes, se han seleccionado y adaptado un conjunto de indicadores determinados a partir de la literatura revisada (Poon, 1993; Kim, 1998; Augustyn, 1998; Otto y Ritchie, 1996; Crouch y Ritchie, 1999; Monfort Mir, 1999; Dwyer y Kim, 2003; Fabricius, 2001; Heath, 2000; Mihalic, 2000; OCDE, 2001; OMT, 2002; Otero, 2003; OMT, 2004; Sancho, 2001; Valls, 2004; Breede, 2005) además de proponer otros nuevos y específicos identificados a partir de fuentes primarias (consulta a expertos).

Los Cuadros 24 al 30 muestran los Indicadores que se asocian a los FCE así como los componentes que se proponen inicialmente para el Modelo en su globalidad.

**Cuadro 24: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Desarrollo sostenible***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE (DC1)</b>	<b>Crecimiento Económico (FC1DC1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución del turismo al valor añadido</li> <li>- Tasa de variación interanual del PIB</li> <li>- Contribución económica global del turismo</li> <li>- PIB generado directa o indirectamente por la actividad turística</li> <li>- Productividad del sector turístico</li> <li>- Inversión turística: a) doméstica; b) externa</li> <li>- Tasa variación crecimiento del turismo (Número de visitantes)</li> <li>- Tasa variación estancia media</li> <li>- Tasa variación gasto turístico</li> <li>- Creación de empresas turísticas y de apoyo</li> <li>- Creación de empleo derivado de la actividad tca. (calidad y cantidad): a) población ocupada en el sector/total,/ b) percepción población local s/ creación de empleo y calidad</li> <li>- Tasa de paro del sector turístico</li> <li>- Tasa de actividad</li> <li>- Contribución del turismo al ingreso disponible</li> <li>- Valoración de la variación del coste de vida por influencia del turismo</li> <li>- Valoración población local, agentes implicados y Destination Management Organisation (DMO) sobre crecimiento económico del destino derivado del turismo</li> </ul>
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE (DC1)</b>	<b>Crecimiento Social (FC2DC1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre el grado de participación de la comunidad en el desarrollo comunitario y turístico</li> <li>- Valoración grado de Integración y cohesión social</li> <li>- Nivel de equidad social</li> <li>- Índice de pobreza</li> <li>- Índice potenciación de género</li> <li>- Tasa entre turistas y residentes</li> <li>- Percepción incremento hechos delictivos derivados de la actividad turística</li> <li>- Percepción aumento equipamiento cultural y de ocio para la población residente como consecuencia de la actividad turística</li> </ul>



<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		(continuación) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción mejoras en la educación, cultura, ocio, salud, trabajo y seguridad como consecuencia de la actividad turística</li> <li>- Valoración impacto interculturalidad derivada</li> <li>- Índice de percepción de corrupción derivada de la actividad turística</li> <li>- Valoración población local, agentes implicados y DMO sobre bienestar social del destino derivado del turismo</li> </ul>
	<b>Sostenibilidad medioambiental (FC3DC1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población residente</li> <li>- Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población turística</li> <li>- Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente natural:</li> <li>- Valoración impacto sobre el paisaje natural, los recursos naturales y la biodiversidad</li> <li>- Valoración impacto sobre los recursos naturales que atraen al turismo (atractores)</li> <li>- Valoración impacto en la calidad del aire (polución)</li> <li>- Valoración impacto en la sonoridad urbana</li> <li>- Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente construido:</li> <li>- Impacto sobre el mobiliario urbano</li> <li>- Impacto en la circulación urbana</li> <li>- Impacto en las áreas e instalaciones de ocio y deportes urbanos</li> <li>- Impacto sobre el consumo de recursos básicos (agua, energía eléctrica), saturación (polución, congestión), generación de residuos</li> <li>- Grado de utilización energías renovables en las empresas turísticas</li> <li>- Presión humana máxima (Población local + máxima ocupación turística posible)</li> <li>- Población humana media (Población local + media de ocupación turística)</li> <li>- Valoración población local, agentes implicados, turistas y DMO sobre situación medioambiental global del destino</li> </ul>

**Cuadro 25: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Cliente***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<p align="center"><b>“CLIENTE” (Demanda Turística) (DC2)</b></p>	<p align="center"><b>Captación de Clientes (atributos e imagen) (FC1DC2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de la atractividad de los recursos (naturales o culturales) - incluido el clima -</li> <li>- Conocimiento previo del destino</li> <li>- Valoración reputación del destino</li> <li>- Valoración imagen percibida del destino ex ante</li> <li>- Valoración posicionamiento percibido actual</li> <li>- Valoración facilidad de acceso a información sobre el destino</li> <li>- Valoración “posible valor experiencia/dinero a gastar” como elemento decisivo para elegir el destino</li> <li>- Valoración de agentes implicados, demanda y población local sobre esfuerzos del destino para captar clientes</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos de marketing por parte de las Administraciones Públicas responsables para captar clientes</li> </ul>
	<p align="center"><b>Satisfacción del Cliente Calidad de la experiencia (FC2DC2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción relacionado con:</li> <li>- . el/los recurso/s atractor/es (natural/es o cultural/es) del destino (con su potencialidad, calidad y conservación)</li> <li>- la diversidad de recursos turísticos</li> <li>- la accesibilidad</li> <li>- el alojamiento</li> <li>- la restauración</li> <li>- la oferta de ocio complementaria</li> <li>- la información turística</li> <li>- el transporte interior</li> <li>- la oferta de apoyo y complementaria (comercio, salud, banca,...)</li> <li>- con la profesionalidad de los RRHH prestadores de servicios</li> <li>- .la acogida global por parte de la población residente</li> <li>- .la seguridad ciudadana</li> <li>- . la seguridad integral (ante posibles siniestros o catástrofes)</li> <li>- .la oferta turística y servicios recibidos en términos globales</li> <li>- . la interacción del turista con el destino y la comunidad</li> <li>- los deseos de la comunidad y de los agentes implicados de interactuar positivamente y satisfacer al turista</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		(continuación) <ul style="list-style-type: none"> <li>- la hospitalidad en general</li> <li>- la relación precio/calidad</li> <li>- Valoración sobre la experiencia turística global</li> <li>- Valoración relación precio pagado/satisfacción con la experiencia turística</li> <li>- Valoración experiencia turística en el destino contra otros destinos a los que haya viajado</li> </ul>
	<b>Retención del cliente - fidelidad-, cuidado Posterior (FC3DC2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratios de repetición</li> <li>- Intención de repetición</li> <li>- Predisposición a recomendar el destino</li> <li>- Nivel de satisfacción turística “post”</li> <li>- Valoración acciones de seguimiento del cliente: retroalimentación (envío de información, consultas para mejorar, atenciones posteriores,)</li> </ul>

**Cuadro 26: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Dirección y gestión del destino***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<p><b>“DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO”</b> <b>(DC3)</b></p>	<p><b>Organización y coordinación del destino</b> <b>(FC1DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre la organización y coordinación global del destino por parte de agentes implicados y demanda turística</li> <li>- Valoración sobre el suministro de información vinculada a la organización y coordinación del destino</li> <li>- Valoración sobre la supervisión y evaluación de la evolución del destino</li> <li>- Valoración sobre inversión y recursos disponibles destinados a la organización y coordinación del destino</li> </ul>
	<p><b>Marketing del destino</b> <b>(FC2DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre estrategias globales de marketing aplicadas</li> <li>- Valoración agentes implicados s/ presentación, empaque, del destino</li> <li>- Valoración actuaciones de publicidad, RRPP y promoción</li> <li>- Valoración participación, presencia en exposiciones, talleres, eventos promocionales</li> <li>- Valoración esfuerzos en investigación de puntos objetivo</li> <li>- Valoración esfuerzos y estrategias de comercialización y venta del destino por parte de la Admón.. Pública responsable de la dirección y gestión del destino</li> <li>- Valoración sobre el grado de implantación, notoriedad y claridad de imagen y marca del destino</li> <li>- Valoración de esfuerzos en el logro de un posicionamiento competitivo</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en: estudio de mercados, identificación mercados objetivo, focalización de segmentos de demanda</li> <li>- Valoración sobre la gestión global del Marketing del destino (Producto, promoción, distribución, venta)</li> <li>- Grado de dependencia de Tour Operadores (TTOO)</li> </ul>
	<p><b>Gestión estratégica del destino</b> <b>(FC3DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración existencia de una Dirección estratégica clara y efectiva</li> <li>- Valoración planificación estratégica</li> <li>- Valoración grado de Implementación estratégica</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración nivel de financiación e inversión en el destino</li> <li>- Valoración acciones de control y seguimiento de estrategias</li> <li>- Valoración marco regulador adecuado</li> <li>- Valoración “visión compartida”</li> <li>- Valoración valores compartidos</li> <li>- Valoración grado de enlaces y nivel de cooperación y cogestión público - privada</li> <li>- Valoración sobre alianzas estratégicas existentes</li> <li>- Valoración sobre la integración del desarrollo turístico en el desarrollo integral del destino</li> <li>- Valoración sobre el monitoreo y vigilancia sobre impactos negativos del turismo en el destino</li> <li>- Valoración monitoreo estratégico sobre la evolución del desarrollo turístico en el destino</li> <li>- Percepción de la población residente y turística sobre esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana</li> </ul>
	<p align="center"><b>Gestión de recursos humanos del destino (FC4DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre el cuidado de las condiciones de las Relaciones laborales: motivación para la inserción sectorial, ofertas de empleo, vigilancia seguridad y prevención de riesgos laborales, cumplimiento de contratos,..</li> <li>- Valoración sobre la oferta formativa específica existente y esfuerzos en la promoción de la formación ocupacional (cualificación profesional)</li> <li>- Valoración compromiso del sector público con la cualificación de RRHH para el turismo</li> <li>- Valoración compromiso del sector privado con la cualificación de RRHH para el turismo</li> <li>- Valoración social de los trabajadores del sector: dignificación del empleo turístico</li> <li>- Índice de estabilidad en el empleo turístico</li> <li>- Valoración sobre nivel de salarios medios de los trabajadores en el sector turístico</li> <li>- Porcentaje de trabajadores locales sobre el total en el sector turístico</li> <li>- Grado de satisfacción laboral</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRITICO DE EXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
	<b>Gestión responsable (FC5DC3)</b>	<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración medidas y actuaciones existentes orientadas a la protección del medioambiente</li> <li>- Valoración desarrollo de iniciativas de sensibilización medioambiental para agentes implicados y turistas</li> <li>- Valoración sobre actuaciones de protección y promoción de valores y cultura locales</li> <li>- Valoración medidas de protección contra el crecimiento desmedido de la oferta turística</li> <li>- Valoración acciones de sensibilización para un turismo responsable dirigidas al turista y a la comunidad local y agentes implicados</li> <li>- Valoración sobre grado de participación que se concede a la población residente en aspectos vinculados al desarrollo turístico local</li> <li>- Valoración “sensación” de sostenibilidad turística en el destino</li> </ul>

**Cuadro 27: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Recursos e Infraestructuras***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<p align="center"><b>“RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS” (DC4)</b></p>	<p align="center"><b>Atractivos (FC1DC4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración condiciones climáticas del destino</li> <li>- Valoración existencia de recursos con capacidad de atracción suficiente</li> <li>- Valoración calidad y potencialidad de los recursos <i>atractores</i></li> <li>- Valoración existencia diversidad de recursos</li> <li>- Valoración estado de conservación de los recursos naturales y/o culturales</li> <li>- Valoración disponibilidad de recursos para la conservación y protección de los recursos en casos de siniestros</li> <li>- Valoración existencia de suficientes recursos complementarios</li> </ul>
	<p align="center"><b>Accesibilidad (FC2DC4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración calidad de instalaciones e infraestructuras para llegada de medios de transporte (aeropuertos, puertos, red viaria, autopistas,...)</li> <li>- Valoración oferta de transporte y frecuencias al destino</li> <li>- Valoración grado de dificultad para llegar al destino</li> <li>- Valoración grado de dificultad para combinar el destino con otros destinos</li> <li>- Valoración incidencia del coste para acceder al destino como elemento disuasorio</li> <li>- Valoración sobre posibles dificultades para acceder al destino: visado, restricciones médicas, por riesgo a incidencias políticas o de seguridad,</li> <li>- Valoración global de los turistas sobre la accesibilidad al destino</li> </ul>
	<p align="center"><b>Infraestructuras turísticas (FC3DC4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración oferta alojamiento (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta restauración (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta ocio complementario (cantidad y calidad)</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración oferta información y señalización turística (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta transporte local adecuado (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración global de los turistas sobre las comodidades turísticas en el destino (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración global agentes implicados y población residente oferta comodidades turísticas (cantidad y calidad)</li> </ul>
	<p><b>Recursos Humanos (FC4DC4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración disponibilidad de RRHH cualificados para atender la actividad turística en el destino</li> <li>- Valoración sobre la profesionalidad de los prestadores directos de servicios</li> <li>- Valoración cualificación profesional de los trabajadores del sector turístico</li> <li>- Valoración grado de sensibilización de los RRHH locales sobre la importancia del turismo para el destino</li> <li>- Valoración sobre la predisposición de los RRHH para atender las nuevas exigencias y necesidades de los visitantes</li> <li>- Valoración de los turistas sobre el grado de sensibilidad de los RRHH para ofrecer calidad en la atención y servicios turísticos</li> <li>- Valoración global sobre la calidad de los RRHH dedicados al turismo en el destino</li> <li>- Valoración de la hospitalidad general de la población residente</li> </ul>
	<p><b>Servicios de apoyo y complementarios (FC5DC4)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre el equipamiento público e infraestructuras generales para atender necesidades de turistas y población residente: vías de circulación vehicular y peatonales, red eléctrica, de alcantarillado, de recogida de basura, de suministro de agua potable, redes de telecomunicaciones,</li> <li>- Valoración sobre cantidad y calidad servicios de apoyo o complementarios</li> <li>- . servicios de salud</li> </ul>



<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		(continuación) <ul style="list-style-type: none"> <li>- . servicios financieros</li> <li>- . oferta comercial</li> <li>- . comunicaciones</li> <li>- . atención ante siniestros</li> </ul>

**Cuadro 28: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Agentes Implicados***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<b>“AGENTES IMPLICADOS” (DC5)</b>	<b>Agentes locales (FC1DC5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de atomización del tejido empresarial local</li> <li>- Grado de articulación tejido empresarial local</li> <li>- Valoración de los turistas sobre la calidad empresarial local vinculada a la prestación de servicios turísticos</li> <li>- Porcentaje de empresas turísticas locales que tienen certificación de calidad</li> <li>- Valoración comparativa agentes implicados domésticos contra foráneos</li> <li>- Nivel de tecnologización de las empresas locales</li> <li>- Nivel de productividad de las empresa domesticas vinculadas al turismo</li> <li>- Valoración global calidad agentes implicados locales</li> </ul>
	<b>Agentes foráneos (FC2DC5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de empresas turísticas foráneas sobre el total</li> <li>- Grado de integración de las empresas foráneas en el entramado socioeconómico local</li> <li>- Percepción sobre el grado de implicación y compromiso de empresas foráneas con una visión de crecimiento sostenible del destino</li> <li>- Valoración global calidad agentes implicados foráneos</li> </ul>
	<b>Población residente (FC3DC5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración grado de concienciación de la población residente sobre la importancia del turismo para el destino</li> <li>- Valoración de los turistas sobre la hospitalidad de la población residente</li> <li>- Valoración de la población local con el tipo de demanda turística que accede al destino</li> <li>- Percepción sobre los posibles beneficios o perjuicios del turismo</li> <li>- Valoración de la incidencia del turismo en la calidad de vida del residente</li> </ul>
	<b>Administraciones Públicas turísticas (FC4DC5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre la dirección estratégica del destino</li> <li>- Valoración sobre el presupuesto público disponible para el desarrollo turístico</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de un liderazgo claro y eficaz por parte de la Administración Pública turística local</li> <li>- Valoración del compromiso de las AAPP turísticas con el fomento de un desarrollo turístico sostenible para el destino</li> <li>- Valoración ayudas o subvenciones para el sector turístico privado (para mejoras de cualquier naturaleza)</li> <li>- Valoración de la asistencia pública a eventos turísticos promocionales</li> <li>- Valoración actuación Administraciones Públicas turísticas locales</li> </ul>
	<p><b>Interrelaciones, “ambiente”, entre los agentes implicados (FC5DC5)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratios de creación y cierre de empresas turísticas.</li> <li>- Valoración sobre existencia de una visión compartida del tejido empresarial global respecto al desarrollo del destino</li> <li>- Valoración existencia de rivalidad competitiva empresarial sana</li> <li>- Percepción sobre malas prácticas empresariales</li> <li>- Valoración sobre cantidad y calidad general del tejido empresarial del destino</li> <li>- Valoración sobre el grado de articulación del tejido empresarial</li> <li>- Valoración de la preocupación por el cuidado medioambiental de las empresas turísticas del destino</li> <li>- Valoración sobre la profesionalidad empresarial global del destino</li> <li>- Valoración enlaces entre empresas turísticas y de otros sectores</li> <li>- Valoración global sobre la ética empresarial del destino</li> <li>- Valoración sobre el grado de compromiso de las empresas del destino con el desarrollo sostenible</li> <li>- Percepción sobre el dinamismo y flexibilidad adaptativa de las empresas locales ante cambios o exigencias de la demanda turística</li> <li>- Percepción sobre esfuerzos en I+D+I por parte de las empresas locales vinculadas al turismo</li> <li>- Percepción sobre esfuerzos en I+D+I por parte de las Administraciones Públicas Turísticas del destino</li> </ul>

**Cuadro 29: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Aprendizaje, Desarrollo e Innovación***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<p align="center"><b>“APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i” (DC6)</b></p>	<p align="center"><b>Desarrollo e innovación en productos y servicios (FC1DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D orientados a la definición de modelos de arquitectura, ingeniería y urbanismo aplicables al destino y productos turísticos</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+i orientados al desarrollo de políticas de desestacionalización y desconcentración turística</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo de nuevas alianzas entre aerolíneas y operadores</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo, conservación y adecuación de los recursos culturales y naturales</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos orientados a la mejora y desarrollo de los servicios e instalaciones turísticas</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en explorar nuevos mercados y segmentos de mercados</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos orientados en la búsqueda de nuevas alternativas de ocio y actividades turísticas</li> <li>- Valoración sobre procesos de renovación de planta turística</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación de productos y servicios en el destino</li> <li>- Percepción de los Agentes Implicados sobre acciones de investigación de mercados</li> <li>- Percepción sobre esfuerzos orientados a la innovación turística en su globalidad</li> <li>- Valoración sobre realización de investigaciones y acciones de inteligencia de mercados</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
	<p align="center"><b>Desarrollo de infraestructuras (FC2DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración planificación del destino: diseño y uso de la tierra</li> <li>- Valoración esfuerzos orientados a mejoras en los sistema de trasporte, carreteras, aeropuertos, trenes y puertos</li> <li>- Valoración esfuerzos orientados a mejoras de las infraestructuras generales: telecomunicaciones, agua, energía eléctrica</li> <li>- Percepción de la población local sobre mejora de la calidad social y medioambiente natural y construido</li> <li>- Mejoras en la señalización y adecuación de vías de circulación y comunicación</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados a las infraestructuras turísticas</li> </ul>
	<p align="center"><b>Desarrollo de las personas (FC3DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración esfuerzos orientados a la mejora permanente de la cualificación profesional de los RRHH del sector</li> <li>- Percepción de la población residente respecto a esfuerzos para mejorar el nivel de concienciación hacia el turismo</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos para mejorar la hospitalidad</li> <li>- Percepción de la población local sobre creación de más empleo y de mejor calidad como consecuencia del turismo</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados al desarrollo de los RR.HH. en turismo</li> </ul>
	<p align="center"><b>Desarrollo e Innovación Tecnológica y en Sistemas (FC4DCCI6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre sistemas integrados de información y redes informativas existentes aplicados a la actividad turística</li> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre los sistema de reserva computarizados</li> <li>- Valoración de los turistas sobre información del destino en la red</li> <li>- Percepción de los agentes implicados sobre esfuerzos para mejorar los sistemas de información</li> <li>- Valoración de Agentes Implicados sobre mejoras en la integración de sistemas e información</li> <li>- Valoración grado de participación de centros con alta capacidad de inteligencia de cara al desarrollo turístico del destino</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I vinculados a la aplicación de las tecnologías para el cuidado y mejora medioambiental</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I vinculados a la aplicación de las tecnologías en redes de reservas, información y comercio electrónico</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora y eficiencia de los procesos de producción/prestación de servicios</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora de los procesos de gestión</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación aplicados a la introducción de nuevas tecnologías y sistemas orientadas al turismo en el destino</li> </ul>

**Cuadro 30: Indicadores asociados a FCE de la Dimensión *Condiciones del entorno***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<b>“CONDICIONES DEL ENTORNO” (DC7)</b>	<b>Hábitos y comportamiento demanda turística internacional (FC1DC7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación (nuevos hábitos de la demanda, nuevos valores sociales, de consumo, de ocio), su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<b>Condiciones económicas globales (FC2DC7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación y seguimiento continuo de la evolución de este aspecto, su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<b>Evolución TICs y condiciones del transporte internacionales (FC3DC7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<b>Condiciones de éxito mundiales requeridas para un destino turístico (FC4DC7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<b>Condiciones entorno nacional y sectorial (FC5DC7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre condiciones de apoyo y normas reguladoras orientadas al turismo</li> <li>- Valoración de medidas de apoyo y fomento del turismo</li> <li>- Valoración sobre el entorno político, económico y legal respecto a su incidencia en el turismo</li> <li>- Valoración del grado de cohesión del sector</li> <li>- Valoración del grado de compromiso nacional y sectorial para un desarrollo turístico sostenible</li> <li>- Valoración sobre posibles restricciones de acceso (políticas, jurídicas, sanitarias, económicas – cambiarias-)</li> <li>- Valoración condiciones de seguridad (atentados, situaciones de crisis con violencia prolongadas o repetidas, inseguridad política y jurídica)</li> <li>- Valoración condiciones de accesibilidad (lejanía, transportes internacionales, costes de transporte)</li> </ul>

### 5.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO

La estructura y componentes del Modelo holístico para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE que se propone inicialmente, previo a su **validación empírica**, se muestra en las Figuras 42 y 43.

**Figura 42: Esquema básico estructura conceptual del Modelo**

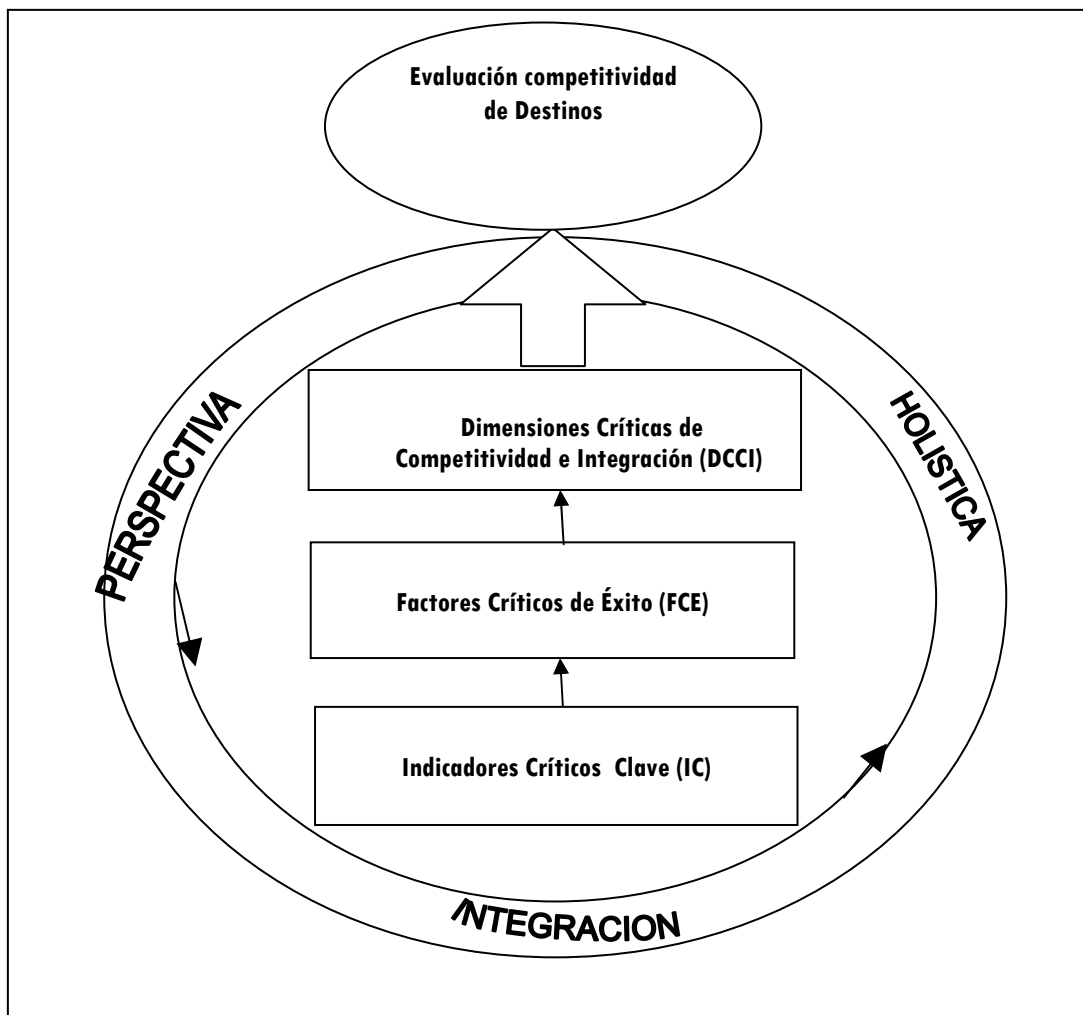
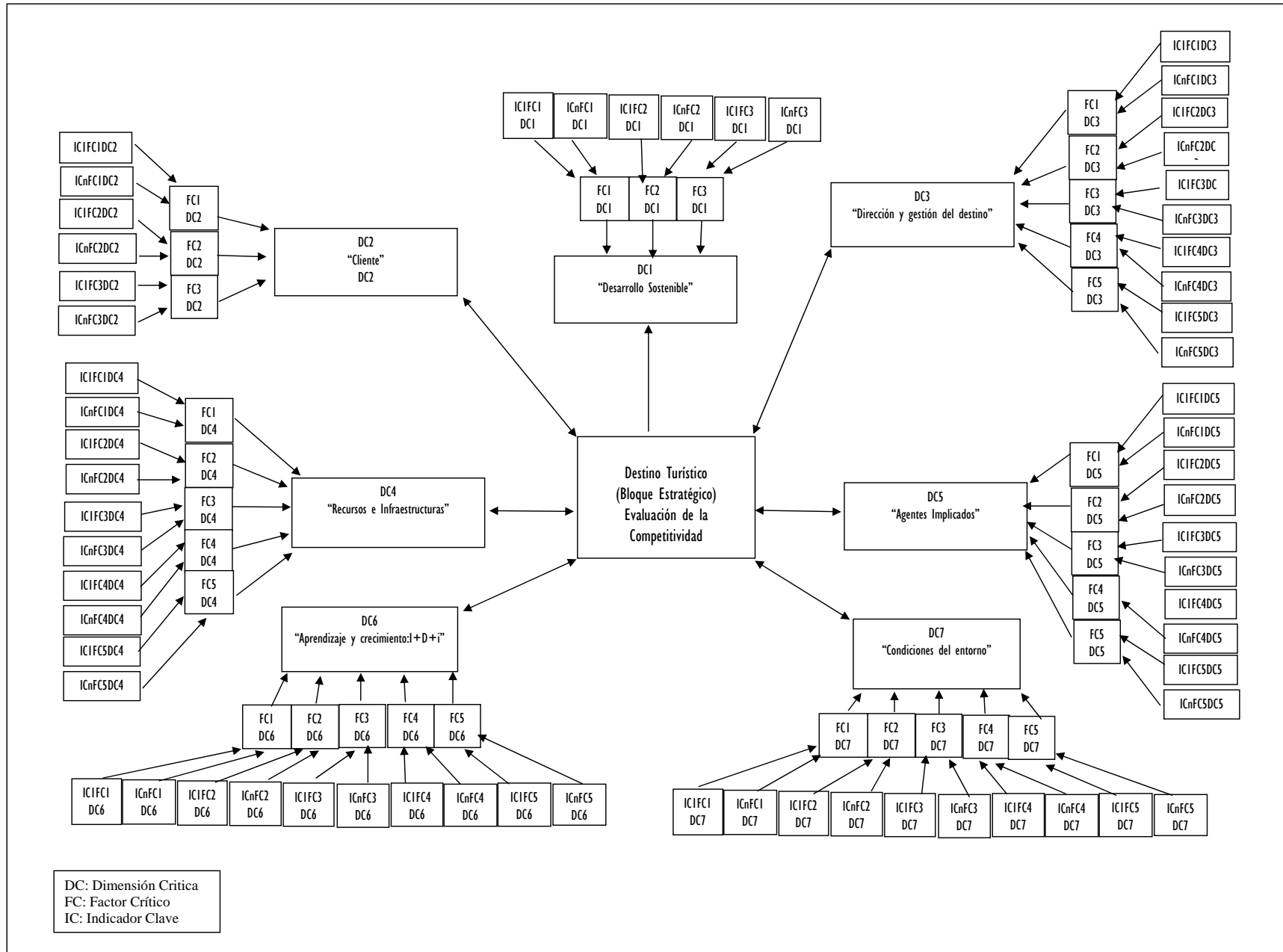




Figura 43: Modelo integrado para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos



# **CAPITULO 6**

**VALIDACIÓN DEL MODELO**

**METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA  
INVESTIGACIÓN EMPIRICA**

---

## 6.1 INTRODUCCIÓN

En el Capítulo anterior se plantea y expone el Modelo que se propone para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos desarrollado en base al análisis documental y la consulta a expertos, siendo el siguiente paso su validación empírica, tanto en su concepto y estructura como en la **definición final de los componentes que se estimen críticos o esenciales**. Asimismo, con la investigación empírica se pretende contrastar las Hipótesis propuestas en la parte inicial de esta investigación.

## 6.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para validar el modelo y sus componentes se considera que la **técnica DELPHI**, de corte **cualitativo**, es la más apropiada para este fin. Para ello se somete a la opinión y valoración de expertos no sólo el diseño, contenido y soporte conceptual, sino también la validez en su conjunto como **modelo genérico adaptable** a cualquier destino como unidad a evaluar o ante comparaciones competitivas entre varios mediante adaptaciones específicas.

Desde esta perspectiva y, teniendo en cuenta que la definición inicial del Modelo propuesto surge de un extenso análisis bibliográfico, difícil de acotar, articular y condensar, la puesta en común a partir de **opiniones individuales calificadas** basadas en la experiencia de una serie de personas con amplios conocimientos en la temática abordada, se erige como uno de los mejores métodos para aproximarse al objetivo planteado.

### 6.2.1 El Método DELPHI

El método DELPHI es una técnica de investigación social que tiene como objeto la **obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos**. Es un método de estructuración de la comunicación entre un grupo de personas que pueden aportar contribuciones valiosas para la resolución de un problema complejo, ofreciendo una capacidad innovadora y creativa a través de la generación de ideas por parte de los participantes en el proceso.

Se basa en la tradicional idea de que **el conocimiento grupal es mejor que el individual**, considerándose además que cuando las respuestas provienen de expertos se

consigue el proceso de convergencia hacia la respuesta más cercana a la verdadera (Jolson y Rossow, 1971; Dalkey et al., 1972, en Monfort 1999).

Se aplica cuando es necesario contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente.

Originalmente el método DELPHI fue concebido en el centro de investigación norteamericano *The Rand Corporation* a finales de los cuarenta del siglo veinte. Uno de los primeros trabajos decisivos para el soporte científico de la técnica fue el llevado a cabo por Kaplan *et al* (1949, en Monfort, 1999), demostrando de forma experimental la **superioridad de la previsión de grupo sobre la individual**.

La primera utilización dada a conocer de la técnica DELPHI con todas sus características fue la realizada por Dalkey y Helmer (1959, en Landeta -1999:36) con fines militares.

La aplicación del método con fines civiles surge a raíz de la desclasificación del método DELPHI por las fuerzas Aéreas de los Estados Unidos a principios de los sesenta del pasado siglo. A partir de ese momento su utilización se extendió rápidamente aplicándose a distintos campos, teniendo también una especial incidencia en el turismo, destacando, por ejemplo, los trabajos de Turoff (1971); Taylor (1976); Moeller et al (1977); D'Amore (1977); Archer (1980); Kaynak y Macaulay (1984); Richey et al (1985); Green et al (1990); Monfort Mir (1999); Lloyd et. al. (2000); Garrigós (2002); Pulido (2005), (en Flores Ruíz, 2007), (Camisón (1999); Puczkó y Rátz (2000); Tideswell, Mules y Faulkner (2001); Garrod y Fyall (2001); López-Martin y Veciana (2001); Ortega, Marchante y Sánchez-Ollero (2001a y 2001b); Miller (2001) (en Sánchez Ollero y Corró Martín, 2002) lo que demuestra la importancia de esta metodología en la investigación dentro del ámbito del turismo.

El procedimiento consiste en un proceso **de retroalimentación de respuestas** con el objetivo de obtener un resultado representativo de la opinión del grupo buscando la convergencia. Los resultados se obtienen de las respuestas de los expertos a un cuestionario elaborado por el investigador.

Se caracteriza por el **anonimato de las respuestas**, lo que contribuye a contestar libremente sin que la opinión de unos pueda influir en los demás y por el proceso de realimentación que conduce a la convergencia entre las valoraciones de los participantes

en función de las opiniones del grupo. De esta forma, se recogen las opiniones de los participantes, se tratan estadísticamente, se pregunta a los expertos las razones que determinan su comportamiento, se resumen los resultados y los razonamientos y se les remite nuevamente a cada experto con el objeto de que conozcan la opinión grupal sobre cada ítem por si desea reconsiderar o revisar sus estimaciones anteriores. Lo más frecuente es realizar dos *rondas*: una inicial y otra de revisión. No obstante, será el investigador el que determine cuando finalizar el proceso de consultas, lo que se producirá cuando se alcance un alto grado de consenso, es decir, cuando se reduce al máximo la dispersión en las informaciones que pretenden consensuarse.

El procedimiento, a partir de la entrega del primer cuestionario, sigue el siguiente proceso:

- Cada experto debe responder a las preguntas e información adicional del cuestionario.
- El investigador-coordinador analiza la información que los expertos aportaron y reelabora el cuestionario acompañado de información cuantitativa estadística, reflejo de la opinión del grupo, así como de información adicional seleccionada para que cada experto pueda contrastar su respuesta y modificarla si lo considera oportuno en función de los aportes realizados por el resto de los participantes.
- Se reenvía el nuevo cuestionario debiendo aportar los expertos explicaciones o datos que justifiquen sus respuestas especialmente cuando éstas sean notablemente diferentes a las posiciones mayoritarias
- Con la información resultante, si se da un nivel de consenso notable, se procede el análisis e interpretación final de los resultados.

Gran parte del éxito de la técnica radica en la **calidad** de los expertos participantes, debiendo presentar la máxima capacidad posible, conocimientos y experiencia en el área sobre la que gira la investigación. Por ello, previamente se produce una **selección**, subjetiva, **de los participantes** sobre la base de su dominio sobre el tema en estudio.

Lo habitual es contar con un número reducido, aunque de calidad, de expertos participantes cuantificándose en un intervalo entre 10 y 30. Ello es debido a que, si bien

al incrementar el número de participantes se reduce el error y la fiabilidad aumenta, a partir de 30 colaboradores la reducción es muy poco significativa (Dalkey et. al., 1972, en Monfort, 1999)

En definitiva, se trata de una técnica de obtención de información grupal de carácter cualitativa o subjetiva **relativamente precisa en contextos de información imperfecta**, fruto de **combinar el conocimiento y experiencia de expertos** en diversos campos de una forma que tiende hacia el **consenso** de opiniones y puntos de vista, cuantificando estadísticamente sus opiniones mediante medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. Por tanto, los resultados se fundan más en la experiencia, conocimientos, expectativas y puntos de vista personales -de expertos cualificados en el tema- que en teorías científicamente contrastadas. En este caso, el proceso será bueno cuando los tópicos a investigar lleven a juicios subjetivos más que a técnicas analíticas precisas (Monfort Mir, 1999).

### **6.2.2 Diseño del soporte inicial para la recogida de información. Contenido**

Para el diseño del soporte inicial (véase Anexo) se siguieron las recomendaciones básicas del modelo conceptual propuesto por Gendall (1998).

El cuestionario se acompañó de una **carta de presentación** donde se exponían las características del trabajo, el objetivo principal del estudio así como particularidades de la técnica DELPHI y del proceso en el que participaría cada experto.

El soporte se dividió en dos Bloques, precedidos de un marco referencial que explicaba el proceso de investigación realizado para llegar al modelo predefinido que se sometía a validación.

El contenido de cada Bloque es:

**Bloque 1:** el más breve. Se pedía a los expertos que expresasen su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones referidas a competitividad, competitividad de destinos en particular y sobre aspectos específicos del marco conceptual en el que se basa el modelo propuesto. Número de ítems sometidos a valoración en este Bloque: 8

**Bloque 2:** esta parte es la más extensa del soporte y se articuló en tres Apartados:

**Apartado 1:** orientado a la **validación de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración** para destinos turísticos definidas para el modelo. En este apartado se pedía valorar la importancia de cada una de las siete Dimensiones propuestas. Cada una de ellas se acompañó de una descripción sobre sus características. Asimismo, se invitó a los expertos a incluir nuevas Dimensiones o desechar alguna de las propuestas si lo entendían pertinente. Finalmente, se pedía, mediante respuesta libre, argumentar las respuestas. Número de ítems sometidos a valoración en este Apartado: 7.

**Apartado 2:** destinado a **validar los Factores Críticos de Éxito (FCE)** definidos e integrados en cada Dimensión Crítica. Se pidió valorar la importancia de los distintos FCE propuestos así como la inclusión de nuevos FCE si se consideraba oportuno desde el punto de vista de cada experto. Número de ítems sometidos a valoración en este Apartado: 33.

**Apartado 3:** en este caso se solicitaba **valorar los diferentes Indicadores Clave** asociados a cada uno de los FCE definidos en el Apartado anterior que permitiesen su medición. También se dejó un espacio abierto para la argumentación de las respuestas y para la posible inclusión de nuevos indicadores. Número de ítems sometidos a valoración en este Apartado: 224.

En la parte final del soporte se incluyó un apartado abierto para plantear comentarios o argumentos sobre todos los aspectos contemplados en el cuestionario.

Por último, se estableció un espacio para recoger los antecedentes básicos de cada encuestado (nombre, cargo/actividad, Organización de pertenencia, ciudad-país).

Las **preguntas** fueron mayoritariamente cerradas aunque también se incluyeron algunas abiertas o espacios para la expresión de opiniones libres o argumentación de respuestas por parte de los expertos consultados.

La **escala de medida** a utilizar fue un aspecto debatido ampliamente, decidiéndose aplicar una escala de valoración de 0 a 10 por dos razones fundamentales: a) por entenderse que sería más fácil para los participantes situarse en esta escala y b) a efectos de poder recoger matices sutiles. Según Allison *et al* (1996) con esta escala el encuestado elige con más precisión la puntuación que mejor representa su punto de vista.

Los expertos debían valorar cada ítem significando 0 “totalmente en desacuerdo” y 10 “totalmente de acuerdo” (en el Bloque 1), mientras que en el Bloque 2 el 0 significaba “nada importante” y el 10 “muy importante”, pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias. .

### **6.2.3 Revisión y prueba piloto. Validez y fiabilidad del soporte**

Según Leedy (1997) validez y fiabilidad son términos habituales en investigación, estando enfocados primariamente al instrumento de medida, contribuyendo notablemente a la integridad de la investigación.

La **validez tiene en cuenta la lógica y efectividad del instrumento de medida**, mientras que **fiabilidad es la consistencia** con la que el instrumento de medida realiza su trabajo: “si mide aquello para lo que fue diseñado” (Leedy, 1997:35).

Tanto la validez como la fiabilidad de un instrumento de medida pueden verificarse y mejorarse a través de estudios exploratorios previos en el área de interés o a través de pruebas piloto sobre un pequeño grupo de personas con características similares al grupo objetivo (Singleton, Straits y Straits, 1993).

En este caso, ambas actividades fueron realizadas, dado que el diseño, estructura y contenido del soporte fue sometido a evaluación por parte de un conjunto de expertos en turismo, en lingüística y de una empresa especializada en socio análisis, lo que permitió confirmar estos aspectos asegurando en definitiva que todas las preguntas fueran comprensivas, relevantes y que condujeran a resultados consistentes con relación al tema de estudio.

Recogidas las observaciones y sugerencias, que giraron básicamente en torno a la forma de plantear las preguntas, correcciones en la formulación y redacción, formato de presentación y, en escasa medida, sobre algunas cuestiones de fondo referidas al tema en cuestión, se ajustó el soporte.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto participando un total de 5 expertos: tres académicos y un gestor público expertos en turismo y uno en dirección estratégica y *management*. Esta cantidad fue equivalente al 16,6% del total de participantes previstos en el DELPHI (sobre un total de 30).



Este último paso permitió a su vez comprobar, con resultado positivo, el cumplimiento de los criterios de validez planteados por Leedy (1997) que son:

- Validez del contexto: hace referencia a si las preguntas son apropiadas o no para el contexto de la investigación.
- Validez de criterios: relacionado con las medidas usadas como estándar para medir los resultados.
- Validez de los contenidos: muy relacionado con la validez del contexto. Se refiere específicamente a la precisión del instrumento para medir los factores sobre los que se centra el estudio.
- Validez de la construcción: alude al grado por el que el contenido del estudio es medido por el cuestionario.

#### **6.2.4 Selección de los expertos participantes**

Como ya se ha mencionado, la selección de los participantes en el método DELPHI constituye en gran medida la base sobre la cual se apoya el éxito o el fracaso de la aplicación de la técnica. Por tanto, se impone la participación de especialistas en el área de estudio.

La selección de los expertos se basó en los siguientes **criterios**:

- Que el grupo de expertos participantes estuviese conformado entre 10 y 30 personas, horquilla estimada idónea para esta técnica (Dalkey et al., 1972; Masser y Foley, 1987; Green et al., 1990, en -Monfort Mir, 1999:23-)
- La condición de contar cada uno de ellos con un reconocimiento académico o profesional contrastado dentro del ámbito del turismo.
- Incluir la participación de perfiles profesionales que se desempeñasen en puestos relevantes en diferentes actividades vinculadas al turismo (investigación, enseñanza, gestión, planificación, explotación) tanto dentro del marco de las Administraciones Públicas como del ámbito privado.
- Contemplar una representatividad territorial diversa de los expertos (nacionales e internacionales).

Según estos criterios se confeccionó un listado de 30 expertos a quienes se les comunicó su selección y pidió su disposición a participar. Todos mostraron interés y confirmaron inicialmente su participación (véase el Anexo: Expertos participantes método DELPHI).

### **6.3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **Primera ronda:**

La distribución inicial del cuestionario se realizó a principios de Noviembre de 2008, solicitándose la remisión de respuestas en el plazo de 1 mes.

El cuestionario inicial (véase Anexo) se remitió por correo electrónico al listado de expertos seleccionados, pidiéndose su devolución una vez cumplimentado por la misma vía.

El cuestionario se acompañó de una carta personal donde se explicaban los objetivos de la investigación y los antecedentes básicos de la misma, solicitándose la colaboración en la investigación. Además, se mantuvo una línea abierta permanente de consulta y apoyo para resolver dudas o inquietudes que pudiesen plantearse.

En la primera ronda se sometió a valoración un total 272 ítems distribuidos en los dos Bloques y los diferentes Apartados en que se dividió el cuestionario (véase el Anexo: Cuestionario Primera Ronda).

Pasado el plazo establecido y, teniendo en cuenta la extensión y complejidad del cuestionario además que el índice de respuesta no alcanzaba el 50%, se amplió el plazo en 20 días más. Una vez transcurrido este período, se dio por cerrado el proceso de recepción de respuestas.

Se recibieron 25 cuestionarios dándose por válidos 23, comprometiendo estos expertos su participación en la segunda ronda. Quedó así conformado y cerrado el grupo participante en el proceso DELPHI al considerarse relevante tal participación (horquilla estimada idónea para este método)

#### **Segunda ronda:**

Las respuestas de la primera ronda fueron cuantificadas estadísticamente expresando medidas de tendencia central y dispersión.

Gracias a una de las características del método DELPHI, como es la capacidad innovadora y creativa que tiene a través de la generación de ideas por parte de los expertos participantes en el proceso, se aportaron nuevas contribuciones para la resolución y enriquecimiento de las cuestiones planteadas.

Con esta información se elaboró el cuestionario para la segunda ronda donde se reflejaba la opinión grupal y la respuesta emitida por cada experto en la primera ronda, solicitándose a cada participante que reflexionara sobre sus propias respuestas y que rectificara o ratificara sus conclusiones si lo estimaba oportuno en función de la respuesta grupal y los nuevos aportes introducidos para ser valorados.

Para hacer más ágil el cuestionario se decidió que en la segunda ronda no se incluyeran aquellos ítems en los que se había producido una alta convergencia y consenso en las respuestas.

El cuestionario de la segunda ronda se envió a principios de Febrero de 2009 cerrándose el plazo para recepción de respuestas el 02 de marzo de 2009. El número de respuestas en esta segunda ronda fue de 21 cuestionarios completos válidos.

Los resultados de la segunda ronda mostraron un nivel de consenso notable por lo que no fue necesaria una tercera ronda, dándose por finalizado el proceso.

Durante todo el proceso el anonimato entre los expertos participantes fue asegurado.

Una vez recibidas las respuestas se comprobó un nivel de consenso notable por lo que se dio por finalizado el proceso.

## 6.4 RESUMEN: FICHA TÉCNICA

### a) Proceso global

Nº de rondas de consulta realizadas: 2

	1º RONDA		2º RONDA	
Nº DE EXPERTOS PARTICIPANTES	Nº expertos a los que se remitió el cuestionario	Nº de respuestas válidas recibidas	Nº expertos a los que se remitió el cuestionario	Nº de respuestas Válidas recibidas
	30	23	23	21
TRABAJO DE CAMPO	Inicio	Fin	Inicio	Fin
	Noviembre 2008	Diciembre 2008	Febrero 2009	Marzo de 2009

### b) Antecedentes de los expertos participantes

#### Perfil:

- El 96% con estudios de Postgrado.
- El 84% posee grado de Doctor
- Todos ejercen su actividad profesional vinculada total o parcialmente al turismo.

#### Sexo:

- 44% mujeres
- 56% varones

#### Procedencia (según desempeño actividad profesional):

- Universidades: 13
- Administraciones Públicas Turísticas: 3
- Centros de investigación no universitarios: 1
- Empresas/Organizaciones privadas de explotación turística: 4
- Ámbito privado (consultores turísticos internacionales): 2

#### Procedencia territorial (por países):

- Argentina: 2
- Brasil: 1
- España: 16
- México: 2
- Panamá: 1
- Venezuela: 1

# **CAPITULO 7**

## **VALIDACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO INTEGRAL DE COMPETITIVIDAD**

---

## 7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dado que este trabajo pretende desarrollar un modelo integral, compacto y operativo, se han seguido los fundamentos que ofrece el concepto de Factores Críticos – aquellos que condicionan preferentemente la competitividad-. De esta forma, para la determinación final de qué componentes se habrían de considerar como más críticos o esenciales, se adoptó el criterio de seleccionar aquellos que, en los resultados de la validación empírica, cumpliesen con los siguientes requisitos:

- Media de 8,60 o superior
- Mediana de 9 o superior
- Desviación Típica de 1,30 o menor

El criterio está basado en una alta convergencia de valoraciones consideradas como de notable alto o sobresalientes en una escala de 1 a 10.

El criterio adoptado, si bien restrictivo, en cuanto requiere de una valoración consensuada muy alta, garantiza en gran medida la idoneidad de los componentes seleccionados para el modelo desde una perspectiva de máxima relevancia.

Aquellos componentes que no alcanzan los valores establecidos, si bien se califican también como importantes, no se incluyen en el Modelo, pues se considera que aportan un valor adicional marginal respecto a los considerados críticos para la evaluación de la competitividad de destinos.

El análisis de resultados se presenta siguiendo un ordenamiento que va de lo general a lo específico tal como se planteó en el cuestionario Delphi, obedeciendo a la estructura lógica que adopta el Modelo

1. Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración
2. Factores Críticos de Éxito
3. Indicadores Clave asociados

A partir de la ordenación de los componentes sometidos a valoración, se obtiene un *ranking*, según valoraciones obtenidas, de lo que se deduce un grado de preferencia o mayor peso de cada ítem al considerar su importancia respecto a otros.

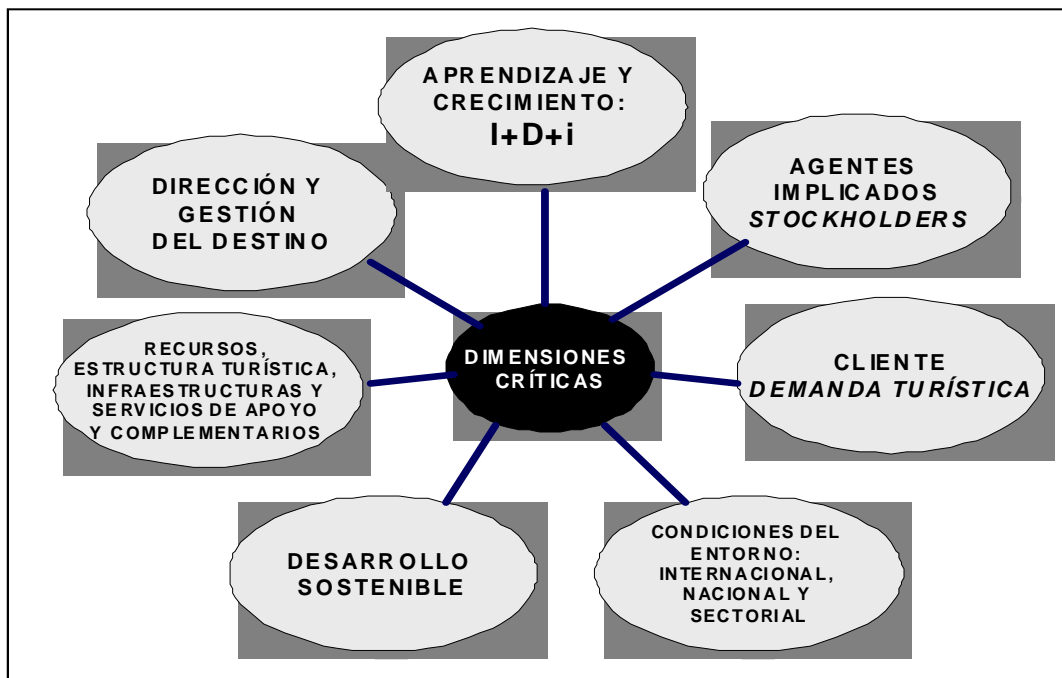
Los componentes estimados críticos que servirán para conformar el Modelo final, es decir, aquellos que cumplen con el criterio fijado, se muestran sobre fondo blanco en las Tablas de resultados, marcándose en sombreado los componentes desestimados.

### 7.1.1 Validación de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI)

El Modelo de competitividad integral se estructura en tres niveles. El primer nivel lo conforman las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración que, a modo de *plantilla*, concentran los diversos factores de la competitividad de un destino en un número limitado de componentes. Contienen los aspectos clave de un destino para poder evaluar su rendimiento y potencial competitivo, permitiendo una agrupación e integración global de los diversos factores componentes, así como relacionar los objetivos de todas las áreas incluidas. En este caso se proponen siete Dimensiones (véase la Figura 44).

Las Dimensiones equivalen a las *perspectivas* que plantean Kaplan y Norton (1996-2000) en su modelo de integración *Balanced Scorecard (BSC)*.

**Figura 44: Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración**



Sometidas a valoración las Dimensiones propuestas, los resultados muestran una **significativa convergencia en las respuestas**, con ligeras diferencias en las puntuaciones recibidas, dándose un nivel de consenso que puede considerarse técnicamente como unánime. La Tabla 3 recoge los valores medios y la desviación típica -dispersión- de cada una de las Dimensiones propuestas en el Modelo inicial e incluidas en el cuestionario Delphi.

**Tabla 3: Valoración de las Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración para Destinos Turísticos**

DIMENSIONES	Media	Mediana	Desviación Típica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i	9,43	10,00	0,843
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO	9,30	10,00	0,876
RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS	9,52	10,00	0,947
DESARROLLO SOSTENIBLE	9,26	10,00	1,251
AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS).	9,00	10,00	1,348
CLIENTE" (Demanda turística)	8,91	10,00	1,307
CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL	8,96	9,00	1,147

La Dimensión más valorada y con menor dispersión es la denominada **Aprendizaje y crecimiento: I+D+i**. Se considera que esta Dimensión es medular para garantizar el crecimiento continuo y la competitividad de un destino turístico. Refleja la importancia que se le otorga a la evolución y mejora continua, donde la innovación ocupa un plano prioritario en un contexto de competencia, tanto que constituye una de las claves para que un destino pueda ser competitivo en un entorno donde lo único constante es el cambio.

Parte de la premisa de que un destino debe asumir un proceso de aprendizaje e innovación continuo que tienda a proporcionar resultados que propicien **experiencias de valor** a los visitantes y agentes involucrados. Está muy relacionada con la idea de **diferenciación** e implica la necesidad de invertir para el futuro. Se estima que han pasado los tiempos en que un destino, al disponer de recursos o productos determinados,



se posicionaba de manera duradera como líder. En la actualidad, para consolidar la competitividad, un destino debe superarse día a día. La obsolescencia –cada vez más rápida- implica pérdida de competitividad. La I+D+i en turismo abarca diversas áreas que van desde la información, al urbanismo, el ahorro energético, la servucción, el cuidado medioambiental hasta la creación de nuevos productos.

La Dimensión **Dirección y gestión del destino** ha sido la segunda mejor valorada con resultados muy próximos a la anterior, lo que refleja la importancia que se le otorga a este aspecto para la competitividad de un destino. Dirección y gestión suponen **administrar** e involucra aspectos internos de la gestión críticos para un destino que son clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Significa **gobernar, ejercer el mando y liderazgo** desarrollando **actuaciones** con las que, en principio, se pretende obtener un mayor rendimiento o mejores efectos. Incluye aspectos como planificación, promoción, regulación, supervisión, presentación, mantenimiento, coordinación y organización del destino. Normalmente esta Dimensión recae en las Administraciones Públicas responsables del destino marcando en gran medida su desempeño y su trayectoria.

En tercer lugar aparece la Dimensión **Recursos, estructura turística, infraestructuras y servicios de apoyo y complementarios**. Contempla los recursos y productos –*atractores hacia el destino*-, los recursos humanos, la estructura turística, las infraestructuras y los servicios turísticos de apoyo y complementarios, elementos que son considerados irrenunciables no sólo para la competitividad de un destino sino para su propia existencia. Engloba ventajas comparativas y competitivas. En función de los resultados que posicionan a esta Dimensión como una de las más valoradas, se puede afirmar que los recursos de atracción, la estructura turística y de apoyo, así como las infraestructuras, siguen considerándose elementos fundamentales para un destino, ya que motivan al desplazamiento y soportan la afluencia turística, con lo cual su incidencia en la competitividad es notoria.

Estas tres Dimensiones son las que reciben las puntuaciones más altas (medias entre 9,30 y 9,52, mediana de 10 (**más de la mitad de los consultados coinciden en darle la máxima puntuación**)) y las menores desviaciones típicas: entre 0,843 y 0,947, lo cual muestra el importante grado de **consenso** que existe entre el grupo de expertos.

En el *ranking* de valoraciones, aunque muy próxima a las anteriores, se sitúa a continuación la Dimensión **Desarrollo sostenible**. Esta Dimensión refleja el resultado generalmente pretendido por un destino turístico. Implica la conexión de tres aspectos básicos como son el **económico**, el **social** y el **medioambiental**. El desarrollo sostenible consiste en poner a disposición de las generaciones futuras el máximo posible de capital natural, económico, humano y social mientras las generaciones presentes lo disfrutan. El objetivo para un destino es alcanzar el desarrollo sostenible para los agentes implicados y la comunidad local, siendo social y medioambientalmente responsable y competitivo. En realidad, los objetivos que se fijan dentro de esta Dimensión sirven de enfoque para las demás Dimensiones del modelo.

La Dimensión **Agentes implicados** (*stakeholders*) contempla la **existencia, relaciones, capacidades y comportamiento** de los diferentes agentes integrados en un destino. Agentes Implicados son cualquier grupo o individuo que pueden afectar o verse afectados, con mayor o menor peso, por la actividad turística en el destino. Estos agentes pueden tener intereses diferentes, lo que supone un reto alcanzar el máximo consenso sobre la visión del destino. Por tanto, la satisfacción y participación de los agentes implicados de un destino tiene una fuerte incidencia en el grado de competitividad que pueda alcanzar.

La Dimensión **Cliente** (demanda turística) es también relevante con valoraciones consideradas notables o sobresalientes aunque presenta una desviación típica algo superior al resto, lo que denotaría una sutil divergencia entre algunos expertos. Sin clientes “no hay negocio”, es decir, sin turistas no hay destino turístico ni resultados. Esto es lo que otorga relevancia a esta Dimensión. Permite identificar y valorar de forma explícita las propuestas de valor añadido que un destino ofrece y evaluar si son adecuadas o cuales debe ofrecer para garantizar la competitividad. Es obvio que si un destino pretende conseguir un desarrollo turístico sostenible debe ofrecer y prestar servicios que sean **valorados** por los clientes. El reto consiste en **añadir valor óptimo** a la **experiencia** del cliente en el destino.

La Dimensión **Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial** contempla el entorno competitivo global, comprendiendo las **fuerzas globales** derivadas de factores internacionales, nacionales y sectoriales que pueden incidir y afectar a un destino. Es evidente que el turismo es un sistema abierto por lo que soporta influencias y presiones ajenas al mismo sistema-destino. Así, aspectos como los factores

de éxito mundiales, los cambios en las tendencias y hábitos sociales, la situación y políticas económicas mundiales o de los mercados emisores, las tendencias demográficas, el marco normativo nacional o supranacional o el desarrollo tecnológico, entre otros aspectos, son elementos que plantean **continuos retos** a los destinos que buscan ser competitivos. Al igual que el entorno internacional, el entorno nacional y sectorial influye en el proceso estratégico de un destino. Normalmente las condiciones nacionales y sectoriales se categorizan como políticas, económicas, socioculturales, ecológicas y legales. Si bien un destino no tiene capacidad, o es muy escasa, de actuar sobre factores externos, es esencial **supervisar** y **evaluar** el entorno de forma continua para identificar las fuerzas de cambio e incidencia en tanto son determinantes para la obtención o mantenimiento de ventajas competitivas.

### 7.1.2 Validación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados e integrados en cada Dimensión e Indicadores Clave (IC) asociados

Siguiendo los niveles en que se estructura y secuencia lógicamente el Modelo, se analizan ahora los resultados correspondientes a los Factores Críticos de Éxito (**FCE**) **identificados e integrados** en cada una de las Dimensiones y los Indicadores Clave (IC) asociados que se proponen para medir cada FCE.

Para cada FCE se propuso un conjunto de Indicadores que debían ser valorados por los expertos a efectos de determinar su idoneidad y relevancia, siempre bajo el prisma del concepto de **críticos**, es decir, aquellos más destacables. Todo ello con la finalidad de conseguir la mayor operatividad posible del Modelo tratando de evitar su saturación.

#### 1) DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i

En la Tabla 4 se recogen los valores medios y desviación típica de los FCE identificados e integrados en la Dimensión *Aprendizaje y crecimiento*.

**Tabla 4: Valoración de FCE identificados para la Dimensión *Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i***

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Desarrollo de los RRHH	9,55	10,00	0,671
Desarrollo e innovación en productos y servicios	9,45	9,50	0,596
Desarrollo de infraestructuras (incluye inf. de accesibilidad)	9,23	9,00	0,813
Desarrollo e innovación tecnológica, de sistemas (reservas, gestión, comercialización,...)	9,18	9,00	0,907

Destaca con fuerza el altísimo consenso alcanzado en este Apartado. Todos los FCE sometidos a valoración obtuvieron una media superior a 9,18 con desviaciones típicas inferiores a 0,9. Estos resultados reflejan claramente la importancia crítica del **desarrollo de los recursos humanos**, la innovación en productos y servicios, en sistemas de gestión y comercialización, en procesos de producción así como en el desarrollo de estructuras turísticas e infraestructuras como factores determinantes en la competitividad de un destino. Los Factores identificados e integrados en esta Dimensión parten de la premisa que sostiene la imperiosa necesidad de la “reinvención” permanente de los destinos para poder ser competitivos. La obsolescencia, cada vez más rápida en la vorágine competitiva actual, significa pérdida de competitividad.

#### **Indicadores Clave para el FCE Desarrollo de los recursos humanos (RRHH)**

En turismo *personas trabajan para personas*. Un **personal cualificado**, contento con su trabajo, motivado y concienciado de la importancia de su aporte, son elementos fundamentales para conformar perfiles de la más alta calidad en el desempeño profesional y la hospitalidad en actividades de naturaleza turística y, por tanto, con fuerte incidencia en la competitividad (véase la Tabla 5).

**Tabla 5: Indicadores para el FCE Desarrollo de los Recursos Humanos**

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración esfuerzos orientados a la mejora permanente de la cualificación profesional de los RRHH del sector	9,45	10,00	0,739
Valoración población local sobre creación de más empleo y de mejor calidad como consecuencia del turismo	9,09	10,00	1,164
Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados al desarrollo de los RR.HH. en turismo	9,23	9,00	0,813
Valoración sobre predisposición y esfuerzos para mejorar la hospitalidad	9,00	9,00	1,113
Valoración población residente respecto a esfuerzos para mejorar el nivel de concienciación hacia el turismo	8,60	9,00	1,297

La mejora permanente en la cualificación profesional de los RRHH del sector así como la consecución de más empleo y de mejor calidad son los ítems mejor valorados.

#### **Indicadores Clave para el FCE *Desarrollo de productos y servicios***

Los indicadores más valorados son los que miden los esfuerzos realizados por el destino o sus agentes para el desarrollo e innovación en productos y servicios y los vinculados a la investigación de nuevos segmentos y mercados aplicando la **inteligencia de mercados** (véase la Tabla 6).

**Tabla 6: Indicadores para el FCE Desarrollo e Innovación en Productos y Servicios**

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación de productos y servicios en el destino	9,61	10,00	0,583
Valoración sobre esfuerzos en investigar y explorar nuevos mercados y segmentos mercados utilizando la inteligencia de mercados	9,41	10,00	0,796
Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo, conservación y adecuación de los recursos culturales y naturales	9,27	10,00	0,935
Valoración sobre esfuerzos orientados a la innovación turística en su globalidad	9,22	10,00	0,951
Valoración procesos de innovación en la planta turística	9,17	10,00	1,114
Valoración esfuerzos orientados en la búsqueda de nuevas alternativas de ocio y actividades turísticas	9,09	10,00	1,411
Valoración sobre esfuerzos en I+D+I orientados al desarrollo de políticas de desestacionalización y desconcentración turística	8,70	9,00	1,259
Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo de nuevas alianzas entre aerolíneas y operadores	8,64	9,00	1,365

El Indicador referido a los esfuerzos orientados a la búsqueda de nuevas alternativas de ocio y actividades turísticas, a pesar de no cumplir con uno de los criterios establecidos para su inclusión como componente en el modelo final (desviación típica 1,411), se estima oportuna su incorporación al modelo en función de varios comentarios expuestos por los expertos que consideran este indicador como buen reflejo de la capacidad de innovación y búsqueda de nuevas oportunidades que tiendan a mejorar la oferta de un destino y que, por tanto, contribuyen a su diferenciación y competitividad.

#### **Indicadores Clave para el FCE Desarrollo de infraestructuras**

El Indicador mejor valorado alude a los esfuerzos orientados a la **mejora en los sistemas de transporte**, carreteras, aeropuertos, trenes y puertos, es decir, a los soportes que facilitan el acceso al destino (véase la Tabla 7).

**Tabla 7: Indicadores para el FCE *Desarrollo de Infraestructuras***

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración esfuerzos orientados a mejoras en los sistema de trasporte, carreteras, aeropuertos, trenes y puertos	9,39	10,00	0,891
Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados a las infraestructuras generales	9,30	10,00	0,926
Valoración planificación del destino: diseño y uso del suelo	9,17	10,00	1,270
Valoración sobre esfuerzos en I+D orientados a la definición de modelos de arquitectura, ingeniería y urbanismo aplicables al destino y productos turísticos	9,04	10,00	1,186
Valoración señalización y adecuación de vías de circulación y comunicación	9,04	9,00	1,107
Valoración esfuerzos orientados a mejoras de las infraestructuras generales: telecomunicaciones, agua, energía eléctrica, red de alcantarillado, otros	9,04	9,00	1,186

El Indicador referido al uso del suelo refleja la importancia que tiene la planificación del uso del suelo de un destino dado el impacto que produce en el territorio en un contexto donde los valores ambientales tienen un peso considerable en la competitividad.

**Indicadores Clave para el FCE *Desarrollo e innovación tecnológica, en los sistemas de gestión y comercialización***

Si bien todos los indicadores tienen puntuaciones notables o sobresalientes, destaca la importancia otorgada a los que miden las actuaciones para desarrollar e innovar en aspectos referidos a la posibilidad de acceder y facilitar el **acceso a la información sobre el destino**: lo que no se conoce o de lo que no se puede tener información no compite en el mercado (véase Tabla 8).

**Tabla 8: Indicadores para el FCE *Desarrollo e Innovación Tecnológica y en Sistemas***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración sobre sistemas integrados de información y redes informativas existentes en las que esté inserto el destino	9,43	10,00	0,896
Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías en redes de reservas, información y comercio electrónico	9,30	10,00	1,105
Valoración de los turistas sobre información del destino en la red	9,09	10,00	1,192
Valoración grado de participación de centros con alta capacidad de inteligencia de cara al desarrollo e innovación turística del destino	9,05	9,50	1,090
Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para el cuidado y mejora medioambiental	9,22	9,00	0,998
Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora y eficiencia de los procesos de producción/ prestación de servicios y gestión	9,13	9,00	1,058
Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación aplicados a la introducción de nuevas tecnologías y sistemas orientadas al turismo en el destino	9,00	9,00	1,168

## **2) DIMENSIÓN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO**

De los ocho factores propuestos inicialmente, seis muestran una convergencia en las respuestas consideradas sobresalientes en la escala de valoración establecida: se produce un consenso casi unánime en considerar estos factores realmente críticos dentro de la Dimensión. Los FCE mejor valorados o estimados como más relevantes son los referidos al planeamiento integral, la gestión estratégica y la organización y coordinación del destino (véase la Tabla 9). Con una valoración ligeramente inferior, pero también sobresaliente, aparecen factores como el referido a los RRHH , el marketing de destinos y un concepto relativamente nuevo como **gobernanza**.

Este factor se incluyó en la segunda ronda del Delphi a sugerencia de varios expertos, siendo su valoración extremadamente alta y consensuada en la segunda ronda. Se entiende que este concepto favorece la competitividad de un destino muy positivamente, dado que implica la participación, cooperación e interacción entre lo público, el sector privado y la sociedad civil. Se refiere a la forma de mejorar la relación horizontal entre una pluralidad de actores públicos y privados así como para mejorar los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y lo colectivo teniendo en

cuenta una relación con características de integración e interdependencia. Este marco favorece el desarrollo turístico de un destino, repercutiendo notablemente en la competitividad al aunarse el *empuje* y participación de los agentes implicados.

**Tabla 9: Valoración de FCE identificados para la Dimensión *Dirección y Gestión del Destino***

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Planeamiento integral del destino	9,21	10,00	0,976
Organización y coordinación del destino	9,17	10,00	1,193
Dirección y Gestión estratégica del destino	9,30	10,00	1,222
Gestión de los RRHH del destino	9,17	10,00	1,267
Gobernanza	9,11	9,00	0,737
Gestión del marketing del destino	9,13	9,00	1,140
Gestión turística responsable del destino	8,60	9,00	1,283
Apoyo financiero público	8,00	8,00	1,155

El FCE considerado más relevante dentro de esta Dimensión, planificación integral del destino, se estima que tiene un peso destacado en la competitividad y sostenibilidad de un destino debido al **carácter estratégico** que representa. Este Factor fue identificado a partir del aporte de diversos expertos en la primera ronda siendo validado muy positivamente en la segunda ronda dándose un consenso y convergencia notables en las respuestas.

El Factor *gestión responsable* es un concepto que comienza a tener cada vez más peso en la literatura turística como elemento relevante para el éxito, competitividad y sostenibilidad de un destino. Este factor básicamente alude a la necesidad de una gestión responsable, tanto por parte de las Administraciones Públicas como por los Entes privados y empresas, fundamentalmente en los aspectos medioambientales y sociales.

El Factor *apoyo financiero*, si bien considerado importante, parece tener un peso marginal respecto a los anteriores, por lo que en función de los resultados no se incluye entre los componentes del Modelo al no cumplir con el criterio establecido.



### **Indicadores Clave para el FCE *Planeamiento integral del destino***

Los expertos consideran que este factor puede medirse con dos indicadores: uno objetivo y otro de tipo evaluativo como son:

- Existencia de planes de desarrollo integrales del destino
- Valoración por parte de agentes implicados sobre el planeamiento del destino.

Ambos miden, en definitiva, actuaciones públicas.

### **Indicadores Clave para el FCE *Organización y coordinación del destino***

Se observa que todos los indicadores propuestos han tenido valoraciones similares, entre notable alto y sobresalientes, destacando en todo caso el indicador (de tipo evaluativo) que mide o valora la **actuación pública** sobre la gestión organizativa y de coordinación global del destino (véase la Tabla 10).

**Tabla 10: Indicadores para el FCE *Organización y Coordinación del Destino***

Indicadores	Media	Mediana	Desv. típ.
Valoración sobre la organización y coordinación global del destino por parte de agentes implicados y demanda turística	9,09	9,00	0,949
Valoración sobre inversión y recursos disponibles destinados a la organización y coordinación del destino	8,87	9,00	0,968
Valoración sobre la supervisión y evaluación de la evolución del destino	8,83	9,00	1,114
Valoración sobre el suministro de información vinculada a la organización y coordinación del destino	8,74	9,00	1,176

### **Indicadores Clave para el FCE *Gestión estratégica del destino***

Destaca en primer lugar el indicador que pretende medir el nivel de enlaces, cooperación y nivel de **cogestión público-privada** dentro de un marco de gestión estratégica del destino. Obsérvese que tiene una relación directa con el factor *gobernanza* lo que refuerza su importancia en la dirección y gestión de un destino influyendo claramente en la competitividad (véase la Tabla 11).

Los últimos Indicadores, estimados en principio relevantes para medir este Factor según el análisis de la literatura en dirección estratégica, no alcanzan en este estudio a cumplir el criterio establecido para su inclusión en el Modelo.

**Tabla 11: Indicadores para el FCE *Dirección y Gestión Estratégica del Destino***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración grado de enlaces y nivel de cooperación y cogestión público - privada	9,26	10,00	1,010
Valoración planificación estratégica	9,13	10,00	1,014
Valoración existencia de una Dirección estratégica clara y una gestión turística efectiva	9,17	10,00	1,072
Valoración grado de Implementación estratégica	8,91	10,00	1,975
Valoración acciones de control y seguimiento de estrategias	9,17	9,00	0,887
Valoración nivel de financiación e inversión en el destino	9,00	9,00	0,905
Valoración sobre la integración del desarrollo turístico en el desarrollo integral del destino	9,13	9,00	1,014
Valoración del seguimiento y vigilancia sobre impactos negativos del turismo en el destino	8,96	9,00	1,065
Valoración marco regulador	8,95	9,00	1,133
Percepción de la población residente y turística sobre esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana	8,83	9,00	1,266
Valoración valores compartidos	8,62	9,00	1,297
Valoración "visión compartida"	8,60	9,00	1,303
Valoración sobre alianzas estratégicas existentes	8,45	8,00	1,184
Valoración monitoreo estratégico sobre la evolución del desarrollo turístico en el destino	8,57	8,00	1,343

**Indicadores Clave para el FCE *Gestión de los RRHH del destino***

Para medir este Factor se han determinado ocho Indicadores Clave susceptibles de formar parte del Modelo final (véase la Tabla 12).

**Tabla 12: Indicadores para el FCE *Gestión de los Recursos Humanos***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Grado de satisfacción laboral de los trabajadores en turismo	9,17	10,00	1,029
Valoración sobre la oferta formativa específica existente y esfuerzos en la promoción de la formación ocupacional (cualificación profesional)	8,91	9,00	0,996
Valoración sobre nivel de salario medio de los trabajadores en el sector turístico	8,74	9,00	1,010
Valoración compromiso del sector privado con la cualificación de RRHH para el turismo	9,13	9,00	1,058
Valoración sobre el cuidado de las condiciones de las Relaciones Laborales en las ocupaciones turísticas (motivación para la inserción sectorial, ofertas de empleo....)	8,65	9,00	1,071
Índice de estabilidad en el empleo turístico	8,78	9,00	1,126
Valoración compromiso del sector público con la cualificación de RRHH para el turismo	8,70	9,00	1,259
Valoración sobre la 'calidad' del empleo en turismo	8,87	9,00	1,305
Porcentaje de trabajadores locales sobre el total en el sector turístico	7,78	8,00	1,380

El Indicador más valorado es el que mide el grado de **satisfacción laboral** de los trabajadores en turismo. Se supone que un trabajador satisfecho rinde mejor, lo que incide en mejores resultados y mayor competitividad para el destino.

Es destacable cómo se le otorga mayor importancia a los aspectos vinculados a los esfuerzos para mejorar la cualificación profesional, tanto por parte de las Administraciones Públicas como de las empresas turísticas, sobre los aspectos económicos (salario medio de los trabajadores). Se deduce que los aspectos referidos a la calidad profesional tienen mayor importancia que los salarios a la hora de evaluar la incidencia en la competitividad de un destino. Destaca también la importancia de medir la estabilidad en el empleo turístico como indicador clave para este factor.

### **Indicadores Clave para el FCE *Gobernanza***

Ya se ha comentado la importancia asignada a este factor en cuanto a su contribución a la obtención de mayor competitividad en un destino.

Para medir este Factor se propone un Indicador evaluativo o subjetivo como es la valoración por parte de los diferentes agentes implicados en un destino del grado de participación, cooperación e interacción entre el sector público, el privado y la sociedad civil en la dirección y gestión de un destino (véase la Tabla 13).

**Tabla 13: Indicador para el FCE *Gobernanza***

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración del grado de participación, cooperación e interacción entre el sector público turístico y el privado en la gobernanza	8,94	9,00	0,998

### **Indicadores Clave para el FCE *Gestión del Marketing del destino***

Destacan los indicadores que pretenden medir la **imagen del destino** generada por las acciones de comunicación, los esfuerzos para lograr un posicionamiento competitivo del destino y las actuaciones de publicidad, relaciones públicas y

promoción. Tiene también una valoración positiva y con gran consenso el aspecto referido a la medición de esfuerzos orientados a la investigación de mercados especialmente en lo relativo a focalización de segmentos para los que el destino pueda ser competitivo (véase la Tabla 14).

**Tabla 14: Indicadores para el FCE *Marketing del Destino***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración de la imagen del destino generada por la comunicación	8,95	9,00	0,970
Valoración de esfuerzos en el logro de un posicionamiento competitivo	9,04	9,00	1,065
Valoración actuaciones de publicidad, RRPP y promoción	8,65	9,00	1,112
Interacción Marketing Turístico y planificación estratégica del destino	8,58	9,00	1,121
Valoración sobre el grado de implantación, notoriedad y claridad de imagen y marca del destino	8,83	9,00	1,302
Valoración sobre esfuerzos en: estudio de mercados, identificación mercados objetivo, focalización de segmentos de demanda	8,87	9,00	1,359
Valoración participación, presencia en ferias, exposiciones, talleres, eventos promocionales	7,65	8,00	1,265
Grado de dependencia de Tour Operadores (TTOO)	7,78	8,00	1,313
Valoración sobre la gestión global del Marketing del destino (Producto, promoción, distribución, venta) realizada por las Admon. Públicas responsables	8,59	8,00	1,368
Valoración agentes implicados s/ presentación, empaque, del destino	8,23	8,00	1,308

### **Indicadores Clave para el FCE *Gestión turística responsable***

Se validan seis Indicadores donde destacan aquellos que pretenden medir las actuaciones orientadas a la **protección del medioambiente** y contra el crecimiento desmedido de la oferta turística (véase la Tabla 15).

**Tabla 15: Indicadores para el FCE *Gestión Turística Responsable***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración acciones de sensibilización para un turismo responsable dirigidas al turista, a la comunidad local y agentes implicados	9,04	10,00	1,107
Valoración medida y actuaciones existentes orientadas a la protección del medioambiente	9,09	10,00	1,203
Valoración de las medidas de protección contra el crecimiento desmedido de la oferta turística	8,70	9,00	1,105
Valoración desarrollo de iniciativas de sensibilización medioambiental para agentes implicados y turistas	9,00	9,00	1,298
Valoración "sensación" de sostenibilidad turística en el destino	8,65	9,00	1,224
Valoración sobre actuaciones de protección y promoción de valores y cultura locales	8,83	9,00	1,267
Valoración sobre el grado de participación que se concede a la población residente en aspectos vinculados al desarrollo turístico local	8,09	8,00	1,379

### 3) DIMENSIÓN *RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS*

Todos los FCE propuestos para esta Dimensión han sido considerados relevantes y Críticos por los expertos dada su incidencia en la competitividad de un destino. La convergencia en las respuestas ha sido notable con medias entre 8,95 y 9,59, medianas de 9 y 10 y desviaciones típicas entre 0,7 y 1,08 (véase la Tabla 16).

**Tabla 16: FCE identificados e integrados en la Dimensión *Recursos, estructura turística, infraestructuras y servicios de apoyo y complementarios***

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Recursos Humanos (RRHH)	9,59	10,00	0,734
Facilidades de acceso (Accesibilidad)	9,36	10,00	0,902
Protección de los recursos	9,42	10,00	0,961
Atractivos turísticos	9,14	10,00	1,082
Infraestructuras generales	9,14	9,00	0,774
Estructura turística (Comodidades turísticas: alojamiento, restauración, tte. interior,...)	9,18	9,00	0,853
Servicios de apoyo y complementarios	8,95	9,00	1,046

El Factor *Recursos Humanos* ha sido el más valorado, lo que ratifica su importancia dentro del contexto turístico. La accesibilidad se refiere a todo aquello que permite y facilita la llegada de la demanda al destino: si no se puede llegar a un destino, este no existe. Esta consideración extrema refleja sin embargo la importancia del Factor para un destino turístico.

El Factor *Protección de los recursos* fue sugerido en la primera ronda Delphi por los propios expertos siendo sometido a valoración en la segunda ronda, habiendo obtenido una altísima valoración dentro de un consenso notable. Significa que un destino no sólo debe disponer de recursos que le garanticen ventajas comparativas y competitivas, sino que su cuidado y protección adquieren relevancia en tanto constituyen un patrimonio vital para la atracción turística, la competitividad y sostenibilidad.

Los atractivos turísticos y productos constituyen el motivo de atracción a un destino. Este Factor recoge todos aquellos recursos que motivan la visita a un destino turístico determinado frente a otros destinos alternativos ya que incluye aspectos de carácter natural, de esparcimiento y recreación, históricos o culturales.

La *estructura turística*, también denominada *comodidades turísticas*, hace referencia al conjunto de recursos que se desarrollan sobre la infraestructura, concurriendo en la prestación de servicios turísticos y comprende, entre otros: alojamiento, restauración, instalaciones recreativas, agencias de turismo, oficinas de información, empresas de transporte.

Las *infraestructuras generales* son el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y, por ende, del turismo. Comprende el sistema vial, telecomunicaciones, suministro de agua, electricidad, aseo urbano, entre otras.

Por último *los servicios de apoyo y complementarios* a la actividad turística son aquellos que el turista necesita y utiliza y que, a simple vista, no parecen importantes dentro de las actividades de naturaleza turística pero que otorgan valor a un destino. Se incluyen los servicios comerciales, bancarios y financieros, de salud, entre otros.

### Indicadores Clave para el FCE *Recursos Humanos*

Para la medición de este Factor se han propuesto siete indicadores todos altamente valorados (véase la Tabla 17). Destaca, en primer lugar, el indicador que mide la **cualificación profesional** de los trabajadores del sector turístico, girando el resto sobre aspectos vinculados a la disposición, sensibilidad turística y predisposición a la atención al cliente, aspecto considerado verdaderamente crítico para el éxito y competitividad de un destino.

**Tabla 17: Indicadores para el FCE *Recursos Humanos***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración cualificación profesional de los trabajadores del sector turístico	9,30	10,00	1,063
Valoración disponibilidad de RRHH cualificados para atender la actividad turística en el destino	9,13	10,00	1,100
Valoración global sobre la calidad de los RRHH dedicados al turismo en el destino	9,22	9,00	0,902
Valoración sobre la predisposición de los RRHH para atender las exigencias y necesidades de los visitantes	9,13	9,00	1,100
Valoración grado de sensibilización de los RRHH locales sobre la importancia del turismo para el destino	8,87	9,00	1,140
Valoración de los turistas sobre el grado de sensibilidad de los RRHH para ofrecer calidad en la atención y servicios turísticos	8,96	9,00	1,264
Valoración de la hospitalidad general de la población residente	8,61	9,00	1,290

### Indicadores Clave para el FCE *Facilidades de acceso al destino*

Para medir este Factor se propusieron siete indicadores alcanzando la valoración fijada en el criterio de selección seis de ellos (véase la Tabla 18). El mejor valorado es el indicador que mide la **oferta existente de transporte** al destino, seguido por las infraestructuras e instalaciones adecuadas para la operativa de los medios de transporte.

El indicador menos valorado, aunque considerado crítico con una valoración consensuada de notable alto, hace referencia al coste del transporte para acceder al destino como posible elemento disuasorio.

**Tabla 18: Indicadores para el FCE *Facilidades de acceso –Accesibilidad–***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración oferta de transporte y frecuencias al destino	9,26	10,00	1,137
Valoración calidad de instalaciones e infraestructuras para llegada de medios de transporte (aeropuertos, puertos, red viaria, autopistas...)	9,09	9,00	0,900
Valoración global de los turistas sobre la accesibilidad al destino	9,17	9,00	0,937
Valoración grado de dificultad para llegar al destino	9,13	9,00	1,058
Valoración sobre posibles dificultades para acceder al destino: visado, restricciones médicas, por riesgo a incidencias políticas o de seguridad	8,78	9,00	1,242
Valoración incidencia del coste para acceder al destino como elemento disuasorio	8,70	9,00	1,259
Valoración grado de dificultad para combinar el destino con otros destinos	7,48	8,00	1,275

El indicador *Valoración grado de dificultad para combinar el destino con otros destinos* no se contempla como componente del modelo al no cumplir el criterio establecido.

#### **Indicadores Clave para el FCE *Protección de los recursos***

A este Factor, propuesto por los propios expertos, se asocian dos indicadores, uno objetivo y otro de carácter subjetivo o evaluativo, como son:

- Medidas de actuación dirigidas a la protección de los recursos.
- Valoración por parte de agentes implicados de las medidas de protección llevadas a cabo por parte de los responsables turísticos.

Con estos indicadores se pretende poder evaluar este Factor a través de información objetiva sobre una situación y, por otro lado, la valoración de la **condición** (*¿es suficiente o está bien lo que se hace?*) mediante información de tipo evaluativa o subjetiva.

#### **Indicadores Clave para el FCE *Atractivos turísticos***

Destacan claramente los indicadores (evaluativos) que miden la existencia, calidad y potencialidad de los recursos atractivos y su estado de conservación (véase la Tabla 19).



**Tabla 19: Indicadores para el FCE *Atractivos***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración estado de conservación de los recursos naturales y/o culturales	9,48	10,00	0,947
Valoración calidad y potencialidad de los recursos de atracción	9,13	10,00	1,100
Valoración existencia diversidad de recursos	8,70	9,00	1,185
Valoración existencia de recursos complementarios	8,60	9,00	1,284
Valoración disponibilidad de recursos para la conservación y protección de los recursos en caso de siniestros	8,52	9,00	1,729
Valoración condiciones climáticas del destino	8,14	8,00	1,037

Se descartan los dos últimos indicadores, *Valoración de la disponibilidad de recursos para la conservación y protección de los recursos en caso de siniestros* y *Valoración de las condiciones climáticas del destino* ya que no parecen considerarse críticos o esenciales, aunque sí importantes, de cara a su contribución a la competitividad de un destino.

#### **Indicadores Clave para el FCE *Estructura turística***

Para medir este factor se propusieron inicialmente cinco indicadores a los que, luego de la primera ronda y a sugerencia de algunos expertos, se agregaron tres más para su consideración. Si bien obtuvieron una alta valoración consensuada, dos de ellos no alcanzan los valores del nivel establecidos en el criterio de selección por lo que no se incluyen en el Modelo.

Los Indicadores mejor valorados o estimados más relevantes dentro del conjunto validado para medir el Factor son los referidos a la existencia (cantidad y calidad) de **establecimientos de alojamiento y restauración**, quedando en segundo lugar los referidos a la información y señalización turística y la oferta complementaria y de apoyo (véase la Tabla 20).

**Tabla 20: Indicadores para el FCE Estructura Turística**

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración oferta restauración (cantidad y calidad)	8,96	9,00	1,022
Valoración oferta alojamiento (cantidad y calidad)	9,09	9,00	1,083
Valoración oferta información y señalización turística (cantidad y calidad)	8,82	9,00	1,181
Valoración oferta ocio complementario (cantidad y calidad)	8,83	9,00	1,193
Valoración global de los turistas sobre las comodidades turísticas en el destino (cantidad y calidad)	8,70	9,00	1,222
Valoración de los esfuerzos en renovación de la planta turística	8,62	9,00	1,281
Valoración oferta comodidades turísticas (cantidad y calidad)	8,00	8,00	1,044
Valoración oferta transporte local adecuado (cantidad y calidad)	8,09	8,00	1,379

**Indicadores Clave para el FCE Infraestructuras generales**

Para medir este Factor se propone un único Indicador (de tipo evaluativo) que ha obtenido una valoración sobresaliente dentro de un consenso notable entre los expertos consultados (véase la Tabla 21).

**Tabla 21: Indicador para el FCE Infraestructuras Generales**

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración sobre el equipamiento público e infraestructuras generales para atender necesidades de turistas y población residente: vías de circulación vehicular y peatonales, red eléctrica, de alcantarillado, de recogida de basura, de suministro de agua...	9,27	9,00	0,827

**Indicadores Clave para el FCE Servicios de apoyo y complementarios**

Al igual que en el caso anterior, para medir el Factor se ha propuesto y validado un solo indicador, también de tipo evaluativo. La Tabla 22 refleja los resultados obtenidos sobre este Indicador.

**Tabla 22: Indicador para el FCE Servicios de Apoyo y Complementarios**

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración sobre cantidad y calidad servicios de apoyo o complementarios (incluye servicios de salud, servicios financieros, oferta comercial, comunicaciones, atención ante siniestros, otros)	8,77	9,00	1,066

#### 4) DIMENSIÓN *DESARROLLO SOSTENIBLE*

La Dimensión *Desarrollo Sostenible* implica un objetivo generalmente pretendido por cualquier destino turístico e incluye tres aspectos vitales como son el económico, el social y el medioambiental. Así, se identificaron inicialmente tres Factores Críticos que fueron sometidos a valoración en la primera ronda Delphi, a los que se añadieron dos FCE más que fueron valorados en la segunda ronda ocupando los primeros puestos en la escala de valoración consensuada (véase la Tabla 23).

**Tabla 23: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión *Desarrollo Sostenible***

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino	9,73	10,00	0,647
Sensibilidad medioambiental	9,26	10,00	1,251
Políticas y prácticas de gestión sostenibles	9,27	10,00	1,279
Crecimiento social	8,67	10,00	1,290
Crecimiento económico	8,60	9,00	1,287

Destaca claramente la importancia que se otorga a los **aspectos medioambientales**, muy relacionados con la sostenibilidad de un destino, y a la creatividad, singularidad y unicidad que debe tener un destino para ser sostenible y competitivo

Resulta clara la prioridad de estos aspectos sobre los estrictamente económicos. Así, el Factor *Crecimiento Económico* es el que tiene una media comparativamente menor dentro del conjunto. Curiosamente se presenta una situación similar con el Factor *Crecimiento Social*, en el que, si bien la mediana alcanza un valor máximo, es decir donde se han concentrado el mayor número de respuestas, muestra una cierta dispersión lo que indica que ha habido algunas opiniones algo divergentes por parte de un grupo muy reducido de expertos (desviación típica 1,290).

El Factor más valorado ha sido el aportado por los expertos en la primera ronda, que hace referencia a la innovación, creatividad, singularidad y unicidad de un destino como elementos esenciales para el logro de un desarrollo sostenible y una mayor competitividad.

Aparecen también factores vinculados a la sensibilidad medioambiental y las prácticas de gestión sostenibles, lo que avala la enorme relevancia de estos aspectos vinculados al impacto del turismo sobre el medioambiente y su incidencia en la sostenibilidad y competitividad.

### **Indicadores Clave para el FCE *Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino***

Para este Factor de nueva incorporación se plantea un Indicador de tipo evaluativo para su medición:

- Valoración de los agentes implicados y demanda turística sobre estos aspectos.

### **Indicadores Clave para el FCE *Sensibilidad medioambiental***

Los Indicadores más valorados, con una notable convergencia en las respuestas y un altísimo consenso, están referidos al **impacto del turismo sobre el medio ambiente** natural, sobre el consumo de recursos básicos como agua o electricidad, el impacto en la calidad del aire, la saturación urbana y el impacto sobre el medioambiente construido, aspectos todos que influyen en la calidad de vida tanto de la población residente como turística (véase la Tabla 24).

**Tabla 24: Indicadores para el FCE *Sensibilidad medioambiental***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente natural (incluye el impacto sobre el paisaje natural, los recursos naturales y culturales, la biodiversidad, la calidad del aire (polución) o la sonoridad urbana entre otros)	9,43	10,00	0,843
Impacto sobre el consumo de recursos básicos (agua, energía eléctrica), saturación (polución, congestión), generación de residuos	9,43	10,00	0,896
Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente construido (incluye el impacto sobre el mobiliario urbano, en la circulación urbana, en las áreas e instalaciones de ocio y deportes Urbanos -parques, plazas,-)	9,22	10,00	0,902
Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población residente	9,35	10,00	1,071
Grado de utilización energías renovables en las empresas turísticas	9,04	10,00	1,160
Población humana media (población local + media de ocupación turística)	8,80	9,00	1,222
Valoración población local, agentes implicados, turistas y DMO sobre situación medioambiental global del destino	8,83	9,00	1,230
Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población turística	8,57	9,00	1,424
Presión humana máxima (población local + máxima ocupación turística posible)	8,47	9,00	1,472

Los últimos dos indicadores propuestos, si bien importantes, se descartan por no alcanzar las cifras fijadas en el criterio establecido, entendiéndose que aportan un valor marginal frente a los estimados críticos.

### **Indicadores Clave para el FCE Políticas y prácticas de gestión sostenibles**

Factor de nueva incorporación según aporte de los propios expertos para el que se propone un indicador de tipo evaluativo: *Valoración por parte de los agentes implicados, población residente y demanda turística sobre estos aspectos.*

### **Indicadores Clave para el FCE Crecimiento social**

Para medir el Factor *Crecimiento Social* se propuso una batería bastante amplia de Indicadores a los que se sumaron varios más propuestos por los expertos después de la primera ronda del Delphi. En función del criterio de selección aplicado se consideran cinco como los idóneos o críticos, susceptibles de formar parte del Modelo para evaluar competitividad que se propone (véase la Tabla 25).

**Tabla 25: Indicadores para el FCE *Crecimiento Social***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Percepción mejoras en la educación, cultura, ocio, salud, trabajo y seguridad como consecuencia de la actividad turística	9,30	9,00	0,765
Percepción aumento equipamiento cultural y de ocio para la población residente como consecuencia de la actividad turística	9,00	9,00	1,000
Valoración, percepción, de la población local sobre abusos urbanísticos y/ o corrupción derivada de la actividad turística	8,57	9,00	1,080
Valoración global población local, agentes implicados y DMO sobre influencia en el bienestar social derivado del turismo	8,83	9,00	1,302
Valoración grado de Integración y cohesión social	8,83	9,00	1,370
Percepción incremento hechos delictivos derivados de la actividad turística	8,59	9,00	1,501
Valoración impacto interculturalidad derivada del turismo	8,59	9,00	1,532
Valoración sobre el grado de participación de la comunidad en el desarrollo turístico del destino	8,61	9,00	1,559
Nivel de equidad social	8,48	8,00	1,275
Índice de pobreza	8,26	8,00	1,322
Índice de potenciación de género	7,36	7,00	1,329
Tasa entre turistas y residentes	7,35	7,00	1,335

El Indicador (de tipo subjetivo) más valorado hace referencia a **las mejoras en aspectos de tipo social** derivadas de la actividad turística en un destino (media 9,30, mediana 9 y desviación típica 0,77).

El Indicador que cierra el nivel establecido mide, de forma subjetiva, el grado de integración y la cohesión social que puede derivarse de la actividad turística en un destino.

### **Indicadores Clave para el FCE *Crecimiento económico***

Los indicadores para este Factor es donde más divergencias se producen en las respuestas dada la gran variedad de indicadores propuestos. Se constatan diversos puntos de vista de los expertos, con lo cual la tarea de consensuar un grupo de indicadores estimados como los más críticos o idóneos para medir este Factor presentó alguna dificultad, teniendo en cuenta la premisa existente de no saturar el modelo que se plantea sino que se prima el que sea lo más operativo posible. Esta situación no justificó la realización de más rondas, dado el desgaste que se va produciendo cuando las rondas de consulta se prolongan en el tiempo y en la repetición, optándose por considerar

aquellos indicadores mejor valorados en las dos rondas realizadas. La batería de Indicadores que se expone en la Tabla 26 puede considerarse suficientemente representativa. Sin embargo, al haberse fijado un criterio, ciertamente selectivo pero que garantiza la mayor relevancia posible de los componentes del Modelo, se tienen en cuenta los Indicadores que respetan el criterio fijado.

**Tabla 26: Indicadores para el FCE *Crecimiento Económico***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Tasa variación gasto turístico	9,30	10,00	0,926
Productividad del sector turístico	8,83	9,00	0,834
Inversión turística	8,91	9,00	1,083
Tasa de actividad turística	8,88	9,00	1,238
Contribución del turismo al ingreso disponible	8,73	9,00	1,240
Población ocupada en el sector/ total	8,65	9,00	1,264
PIB generado directa o indirectamente por la actividad turística	8,87	9,00	1,286
Contribución del turismo al valor añadido	8,68	9,00	1,295
Contribución económica global del turismo	8,67	9,00	1,298
Tasa variación crecimiento del turismo (nº de visitantes)	7,52	8,00	1,275
Valoración población local sobre creación de empleo derivado del turismo	8,43	8,00	1,326
Tasa de variación interanual del PIB	7,87	8,00	1,486
Tasa de paro del sector turístico	7,52	8,00	1,504
Valoración de la variación del coste de vida por influencia del turismo	7,64	8,00	1,649
Valoración población local, agentes implicados y <i>Destination Management Organisation</i> (DMO) sobre crecimiento económico del destino derivado del turismo	8,33	8,00	1,653
Tasa variación estancia media	7,86	8,00	1,670
Creación de empresas turísticas y de apoyo	8,00	8,00	1,902

## **5) DIMENSIÓN AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)**

Partiendo de la definición de agentes implicados, que considera como tal a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado con mayor o menor peso por la actividad turística en el destino y, por tanto, en su competitividad, hay que señalar como actividad crítica en el Modelo el identificar a los diferentes agentes así como a los elementos del marco de interrelaciones o *ambiente* entre ellos dentro del destino (véase la Tabla 27).

**Tabla 27: FCE identificados e integrados e la Dimensión Agentes Implicados**

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados	9,23	10,00	1,020
Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo)	9,14	10,00	1,207
Población residente	8,95	10,00	1,327
Administraciones Públicas turísticas	9,23	9,00	0,922
Agentes implicados foráneos	8,55	8,00	1,224

Los expertos consideran, a través del consenso alcanzado y la valoración otorgada, como más crítico, y por tanto con mayor incidencia en la competitividad de un destino, el **marco global y las interrelaciones** o *ambiente* que pueda existir entre los agentes por encima de la propia identificación de quienes son los agentes más relevantes.

No sólo es importante identificar y situar a los diferentes agentes implicados de un destino, sino también analizar el marco de interrelaciones primarias que existe entre ellos. Row et al.(1994) sostienen que las acciones realizadas por un agente afectan a las acciones de otros agentes del sistema. Leisen y Sauter (1999), por su parte, consideran que cuanto mayor sea la congruencia en la orientación de los agentes implicados mayor será la posibilidad de colaboración y compromiso.

Este Factor contempla la existencia, relaciones, capacidades y comportamiento de los diferentes agentes implicados presentes en un destino. Los agentes implicados pueden tener intereses diferentes, lo que significa el reto para un destino de alcanzar el máximo consenso en cuanto a una visión compartida por parte de los agentes implicados. Por tanto, la satisfacción y participación de los agentes implicados de un destino tiene una fuerte incidencia en el grado de competitividad que éste pueda alcanzar.

Se consideran FCE para esta Dimensión los diferentes agentes implicados en un destino turístico:

- **Individuos, entes o empresas** que prestan servicios turísticos, complementarios y de apoyo



- La **población residente**, anfitriona en gran medida de la demanda y partícipe en la formación de la experiencia turística
- Las **Administraciones Públicas** turísticas como responsables de la dirección y gestión de un destino.

La actuación de cada agente implicado incide en la satisfacción de la demanda y, consecuentemente, en la competitividad del destino.

El Factor *Agentes foráneos* se descarta al no alcanzar los mínimos establecidos en el criterio de corte. Si bien es considerado un Factor importante, no parece alcanzar la categoría de crítico según el punto de vista de los expertos de cara a su incidencia en la competitividad de un destino. Esta situación puede tener su explicación en que este segmento se englobaría en un solo conjunto: *Agentes implicados prestadores de servicios turísticos y de apoyo*. Sin embargo, en este punto cabe destacar que la literatura turística hace referencia a la importancia que pueden tener los agentes foráneos (TTOO, cadenas internacionales) instalados en un destino sobre su competitividad, según sean sus objetivos, valores o prácticas.

### **Indicadores Clave para el FCE *Marco global, interrelaciones, “ambiente” entre agentes implicados***

Los indicadores más valorados son los que hacen referencia a la valoración de la ética dominante y al *ambiente* existente entre los distintos agentes implicados (véase la Tabla 28).

**Tabla 28: Indicadores para el FCE Marco global, interrelaciones, ambiente entre Agentes Implicados**

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración global sobre la ética empresarial del destino	8,86	9,50	1,246
Valoración sobre el marco de relaciones entre Administraciones Publicas Turísticas del destino, población residente y empresas turísticas	8,78	9,00	1,204
Valoración esfuerzos en I+D+I por parte de las empresas locales vinculadas al turismo	8,96	9,00	1,224
Valoración sobre el grado de cohesión empresarial global en el destino	8,83	9,00	1,267
Valoración enlaces entre empresas turísticas y con otros sectores	8,65	9,00	1,269
Valoración sobre existencia de una visión compartida del tejido empresarial global respecto al desarrollo del destino	8,60	9,00	1,290
Valoración sobre el grado de articulación del tejido empresarial	7,70	8,00	1,329
Ratios de creación y cierre de empresas turísticas	7,96	8,00	1,397
Valoración sobre cantidad y calidad general del tejido empresarial del destino	7,91	8,00	1,411
Percepción malas prácticas empresariales	8,32	8,00	1,460
Valoración existencia de rivalidad competitiva empresarial sana	7,59	7,00	1,403

### **Indicadores Clave para el FCE Agentes implicados locales (empresas turísticas)**

Este grupo de Indicadores se orienta a las empresas que prestan servicios turísticos y de apoyo o complementarios.

El Indicador, de carácter subjetivo, mejor valorado y con un amplio consenso es el referido a la valoración sobre la **capacidad de flexibilidad adaptativa** de las empresas turísticas ante los cambios o exigencias de la demanda. En segundo término destaca la valoración sobre el grado de compromiso de los agentes del destino con el desarrollo sostenible (véase la Tabla 29).

Estos resultados son recurrentes con la perspectiva de la adaptación continua y sostenibilidad puesta ya de manifiesto en otras Dimensiones y FCE, como componentes esenciales para la competitividad de un destino.

**Tabla 29: Indicadores para el FCE *Agentes Implicados Locales- Empresas-***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración dinamismo y flexibilidad adaptativa de las empresas locales ante cambios o exigencias de la demanda turística	9,48	10,00	0,730
Valoración sobre el grado de compromiso de los agentes del destino con el desarrollo sostenible	9,30	10,00	0,974
Valoración de la preocupación por el cuidado medioambiental del las empresas turísticas del destino	9,04	10,00	1,261
Valoración esfuerzos en I+D+i por parte de las empresas locales vinculadas al turismo	8,96	9,00	1,224
Valoración nivel de productividad de las empresas domésticas vinculadas al turismo	8,89	9,00	1,076
Valoración global calidad agentes implicados locales	8,87	9,00	1,259
Porcentaje de empresas turísticas locales que tienen certificación de calidad	8,63	9,00	1,281
Valoración de los turistas sobre la calidad empresarial local vinculada a la prestación de servicios turísticos	8,18	8,00	0,958
Grado de articulación del tejido empresarial local	8,09	8,00	1,203
Nivel de tecnologización de las empresas locales	8,22	8,00	1,204
Grado de atomización del tejido empresarial local	7,30	8,00	1,363
Valoración comparativa agentes implicados domésticos contra foráneos	7,04	7,00	1,224

A continuación son valorados los indicadores, de carácter subjetivo, que miden la productividad de las empresas turísticas y la calidad global. El último indicador seleccionado, muy vinculado al anterior, mide la cantidad de empresas turísticas que disponen de certificados de calidad, hecho que se basa en la lógica de considerar que si una empresa dispone de un certificado de calidad garantiza en gran medida mayores niveles de satisfacción en la demanda lo que redundará en favor de una mejor condición competitiva del destino.

### **Indicadores Clave para el FCE *Población residente***

Los Indicadores propuestos para este Factor miden fundamentalmente la incidencia del turismo sobre la **calidad de vida del residente**, posibles beneficios o perjuicios y, desde el lado de la demanda, la hospitalidad que recibe por parte de la población local. Dos vertientes de información que ofrecen una medida crítica para evaluar este Factor y su posible incidencia en la competitividad de un destino (véase la Tabla 30).

**Tabla 30: Indicadores para el FCE *Población Residente***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración de la incidencia del turismo en la calidad de vida del residente	8,96	10,00	1,296
Valoración de los turistas sobre la hospitalidad de la población residente	8,87	9,00	1,290
Percepción población residente sobre los posibles beneficios o perjuicios del turismo	8,70	9,00	1,229
Valoración grado de concienciación de la población residente sobre la importancia del turismo para el destino	8,61	9,00	1,297
Valoración de la población local sobre la demanda turística que accede al destino	7,96	8,00	1,397

**Indicadores Clave para el FCE *Administraciones Públicas turísticas del destino***

De la lista inicial propuesta se consideran críticos o idóneos para formar parte del Modelo tres de ellos. En esencia consideran la **actuación** de las Administraciones Públicas responsables de la dirección y gestión turística de un destino, fundamentalmente en lo referente a la estrategia turística y al fomento de un desarrollo sostenible para el destino y a la calidad de liderazgo que ofrece la Administración Pública responsable del desarrollo del destino turístico (véase la Tabla 31).

**Tabla 31: Indicadores para el FCE *Administraciones Públicas Turísticas del Destino***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración sobre la dirección estratégica del destino	8,78	9,00	0,951
Valoración del compromiso de las AAPP turísticas con el fomento de un desarrollo turístico sostenible para el destino	9,00	9,00	1,128
Percepción de un liderazgo claro y eficaz por parte de la Administración Pública turística local	8,74	9,00	1,214
Valoración global actuación Administraciones Públicas turísticas locales	8,60	9,00	1,080
Valoración de la asistencia pública a eventos turísticos promocionales	7,52	8,00	1,238
Valoración de la misión y visión de la administración pública del turismo	8,00	8,00	1,275
Valoración de las ayudas o subvenciones para el sector turístico privado (para mejoras de cualquier naturaleza)	7,48	8,00	1,473

## 6) DIMENSIÓN *CLIENTE*

En la Dimensión Crítica de Competitividad e Integración *Cliente* se han identificado e integrado inicialmente tres FCE.

La importancia de esta Dimensión radica en considerar que los Clientes (demanda turística) constituyen el componente *ingresos* para un destino. Kaplan y Norton (1996) sostienen que en este ámbito se identifican claramente tres Factores Críticos: la captación del cliente, la satisfacción del cliente y la fidelización del cliente.

Estos tres Factores fueron propuestos a validación siendo los resultados obtenidos los que muestra la Tabla 32.

**Tabla 32: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión *Cliente***

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Satisfacción del cliente	9,70	10,00	1,063
Fidelización/ retención y seguimiento posterior del cliente	9,26	10,00	1,176
Captación de clientes	8,67	9,00	1,241

Destaca con nitidez el FCE *Satisfacción del cliente* como el más crítico o esencial: un cliente satisfecho garantiza un destino competitivo. La evaluación de la satisfacción, con los diferentes aspectos que conforman la experiencia turística, permite la implementación de posibles acciones de mejora. Está suficientemente contrastado que la satisfacción del turista aumenta la capacidad competitiva de un destino, incrementando su capacidad de atracción contribuyendo a incrementar la demanda futura de consumo turístico hacia ese territorio.

La *Fidelización del cliente* es el segundo Factor mejor valorado por encima de la categoría “Captación de clientes”. La fidelidad del cliente es un aspecto muy valorado dado que es más fácil retener un cliente que captar uno nuevo. Además, significa satisfacción y promoción positiva.

La *Captación de clientes* deriva fundamentalmente de los atributos de los recursos y productos del destino y de la imagen que proyecta el destino. En este marco la promoción de un destino es clave para la captación de nuevos clientes: el principal

objetivo de la promoción es proyectar una imagen positiva a turistas potenciales para que el destino se convierta en algo deseable para ellos.

### **Indicadores Clave para el FCE *Satisfacción del cliente***

Para medir este factor se propuso una batería amplia de indicadores y habiéndose validado trece para formar parte del Modelo. En general miden la satisfacción percibida sobre diversos aspectos que conforman la experiencia turística.

Todos los indicadores propuestos y validados son de carácter evaluativo o subjetivo ya que sólo a través de ellos se pueden **captar las experiencias que son importantes para los individuos** (véase la Tabla 33).

**Tabla 33: Indicadores para el FCE *Satisfacción del Cliente***

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración seguridad ciudadana	9,48	10,00	0,730
Valoración profesionalidad de los RRHH prestadores de servicios	9,52	10,00	0,790
Valoración sobre la experiencia turística global	9,13	10,00	1,100
Valoración relación precio pagado/ satisfacción con la experiencia turística	9,30	10,00	1,185
Valoración relación precio/ calidad	9,17	10,00	1,193
Valoración acogida y hospitalidad en general	9,10	10,00	1,221
Valoración seguridad integral (ante posibles emergencias, siniestros o catástrofes)	9,09	9,50	1,151
Valoración oferta turística y servicios recibidos en términos globales	9,35	9,00	0,714
Valoración comodidades turísticas (incluye alojamiento, restauración, oferta de ocio complementaria, información turística, transporte interior, otros)	9,13	9,00	1,058
Valoración dell/ los recurso/ s atractor/ es (natural/ es o cultural/ es) del destino (con su potencialidad, calidad y conservación)	8,96	9,00	1,147
Valoración accesibilidad	9,00	9,00	1,195
Valoración experiencia turística en el destino contra otros destinos a los que haya viajado	8,67	9,00	1,290
Valoración importancia diversidad de recursos turísticos	8,61	9,00	0,988
La oferta de apoyo y complementaria (comercio, salud, banca...)	8,26	8,00	1,096
La interacción del turista con el destino y la comunidad	7,83	8,00	1,337
Los deseos de la comunidad y de los agentes implicados de interactuar positivamente y satisfacer al turista	8,35	8,00	1,369
Compatibilidad entre clientes	7,82	8,00	1,468

Los Indicadores más valorados se refieren a la satisfacción con la **seguridad ciudadana** en el destino, la profesionalidad de los recursos humanos prestadores de servicios turísticos y la valoración de la experiencia turística global con relación al precio pagado. Sobre este último punto conviene destacar que el precio pasa a un segundo lugar. Lo que importa es **competir en valor y no en precios**.

Los Indicadores menos valorados se refieren a la experiencia turística en el destino frente a otros destinos a los que haya viajado el turista y la importancia para la satisfacción de que un destino turístico cuente con diversidad de recursos o productos.

### **Indicadores Clave para el FCE *Fidelización del cliente***

Para medir este Factor se han validado tres indicadores de tipo evaluativo y uno de carácter objetivo (véase la Tabla 34).

**Tabla 34: Indicadores para el FCE *Fidelidad del Cliente***

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Predisposición a recomendar el destino	9,41	10,00	0,908
Nivel de satisfacción turística 'post'	9,18	9,00	0,733
Valoración de acciones de seguimiento del cliente: retroalimentación (envío de información, consultas para mejorar, atenciones posteriores)	8,67	9,00	1,243
Ratios de repetición	8,64	9,00	1,290
Intención de repetición	8,50	8,00	1,102
Valoración acciones específicas de Marketing relacional y fidelización	8,12	8,00	1,453

Los Indicadores más valorados aluden a la *predisposición a recomendar el destino* y al *nivel de satisfacción post*. Los ratios de repetición, indicador objetivo, también permiten medir el grado de fidelización hacia un destino.

### **Indicadores Clave para el FCE *Captación de clientes***

En este caso todos los indicadores validados son de carácter evaluativo y giran en torno a la valoración de la potencia de atracción de los recursos o productos del destino, la imagen, el posicionamiento, la reputación y la valoración del “posible valor

experiencia/dinero a gastar así como la facilidad de acceso a la información como elementos decisivos para elegir un destino (véase la Tabla 35).

**Tabla 35: Indicadores para el FCE *Captación del Clientes***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Influencia de la atractividad de los recursos (naturales o culturales) /productos-incluido el clima -	9,04	10,00	1,224
Valoración reputación del destino	9,04	9,00	0,976
Valoración posicionamiento percibido actual	8,91	9,00	1,041
Valoración imagen percibida del destino ex ante	8,83	9,00	1,072
Valoración 'posible valor experiencia/ dinero a gastar' como elemento decisivo para elegir el destino	8,82	9,00	1,238
Valoración facilidad de acceso a información sobre el destino	8,91	9,00	1,276
Conocimiento previo del destino	7,91	8,00	1,240
Valoración de agentes implicados demanda y población local sobre esfuerzos en marketing realizados por parte de las Administraciones Públicas responsables para captar clientes	8,22	8,00	1,413

## **7) DIMENSIÓN *CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL***

Esta Dimensión contempla las **fuerzas globales** derivadas de factores internacionales, nacionales o sectoriales que pueden incidir y afectar a la competitividad de un destino. Si bien un destino no tiene capacidad de modificarlas o influir en ellas, indudablemente debe considerarlas. Se impone su seguimiento y análisis continuo para definir actuaciones que permitan a un destino adaptarse o dar respuestas a su influencia si pretende ser competitivo en el contexto actual.

Si bien cada agente implicado debe asumir este esfuerzo, se estima que la responsabilidad de asumir el reto de hacer ese seguimiento –por competencias, capacidad, logística y recursos- le corresponde fundamentalmente a los **responsables públicos de la dirección y gestión de un destino**, que deben divulgar los resultados al conjunto de los agentes implicados del destino.

El **entorno internacional** en un mundo globalizado está muy próximo y tiene una incidencia notable e inmediata en cualquier destino. Marca tendencias,



comportamientos y situaciones de diversa índole que van desde lo sociológico a lo económico o tecnológico.

El **entorno nacional y sectorial** de cada destino es único y, por tanto, influye en su proceso estratégico de forma única y dinámica. Las influencias del entorno nacional habitualmente se clasifican como políticas, económicas, socioculturales ecológicas y legales.

En esta Dimensión se identificaron inicialmente cinco FCE incorporándose un nuevo Factor como consecuencia de los aportes realizados por los expertos en la primera ronda (*Condiciones climáticas como consecuencia del cambio climático*).

La Tabla 36 muestra los FCE propuestos y validados como componentes críticos del modelo que se propone.

**Tabla 36: FCE Identificados e Integrados en la Dimensión Condiciones del Entorno Internacional, Nacional y Sectorial**

Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desviación Típica
Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística	9,45	10,00	0,858
Evolución TICs y condiciones internacionales del transporte	9,32	9,50	0,839
Condiciones económicas globales	8,86	9,00	0,990
Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico	8,82	8,00	0,716
Condiciones entorno nacional y sectorial	8,64	8,00	1,002
Condiciones climáticas (consecuencias cambio climático)	7,53	8,00	1,307

El Factor más valorado es el que contempla la evolución de la demanda turística en cuanto a **nuevos hábitos y comportamientos**. La evolución de las nuevas tecnologías y las condiciones internacionales del transporte es otro Factor crítico que ha obtenido una valoración muy alta.

Los Factores referidos a las condiciones económicas globales, las de éxito mundial exigidas a un destino y a las condiciones del entorno nacional y sectorial, todos con valoraciones sobresalientes similares dentro de un consenso notable, conforman el resto del conjunto de FCE identificados e integrados en la Dimensión.

El FCE *Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino* engloba un conjunto de aspectos que un destino debe cumplir para ser competitivo, al ser considerados esenciales desde el punto de vista del contexto internacional. Según una

encuesta internacional (Jonker, 2004) se identificaron seis aspectos principales: seguridad y estabilidad en el destino, atracciones únicas y diversas, accesibilidad, calidad de la experiencia turística, reputación e imagen del destino y esfuerzos en marketing efectivo.

Sólo el Factor que alude a la incidencia de las posibles consecuencias derivadas del cambio climático no se considera crítico, al menos de momento, si bien es importante de cara a la competitividad de un destino.

El enfoque de los indicadores propuestos imputa la responsabilidad de hacer el seguimiento, análisis y divulgación de la evolución del entorno a los responsables públicos de un destino turístico, sin bien cada agente implicado, de forma individual y en función de su capacidades, puede también asumir el esfuerzo de investigar o mantenerse al tanto de esa evolución.

### **Indicadores Clave para el FCE *Hábitos, comportamiento, motivaciones de la demanda turística***

Para medir este factor se propuso inicialmente un sólo indicador, amplio y de carácter evaluativo, al que se agregó otro, propuesto por uno de los expertos consultados a partir de la primera ronda, que finalmente no obtuvo una valoración importante, tal vez por entenderse que está incluido en el Factor Marketing o Dirección y Gestión del destino, finalmente no se incorporó como componente del modelo. La Tabla 37 refleja los resultados obtenidos.

**Tabla 37: Indicadores para el FCE *Hábitos, comportamiento y motivaciones de la demanda turística***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación (nuevos hábitos de la demanda, nuevos valores sociales, de consumo, de ocio), su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas	9,43	10,00	0,843
Valoración grado de adecuación del destino a los hábitos de la demanda consolidada y sus diferencias según lugar de procedencia	7,67	8,00	2,301

El Indicador propuesto y validado es considerado crítico e idóneo al alcanzar una valoración consensuada sobresaliente.

### **Indicadores Clave para el FCE *Evolución TIC's y condiciones del transporte mundial***

Se propuso para medir este Factor un único Indicador, amplio y de carácter evaluativo, sobre el que se alcanzó un consenso notable en su valoración (véase la Tabla 38).

**Tabla 38: Indicador para el FCE *Evolución TICs y condiciones del Transporte***

<b>Indicador</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en estos ámbitos, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas	9,09	10,00	1,164

### **Indicadores Clave para el FCE *Condiciones económicas globales***

Se considera un indicador global para medir este factor. Un segundo indicador propuesto por expertos en la primera ronda Delphi no fue considerado crítico, aunque si importante. En todo caso se trata de una aplicación más precisa del indicador global validado (véase la Tabla 39).

**Tabla 39: Indicadores para el FCE *Condiciones Económicas Globales***

<b>Indicadores</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación y seguimiento continuo de la evolución de este aspecto, su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas	8,87	9,00	0,815
Valoración sobre existencia de indicadores de evolución económica que afectan a la demanda en los mercados emisores	8,28	8,00	1,320

### **Indicadores Clave para el FCE *Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino***

En este caso también se considera un único indicador, amplio, de tipo evaluativo, que ha obtenido una valoración sobresaliente dentro de un nivel de consenso destacable (véase la Tabla 40).

**Tabla 40: Indicador para el FCE *Condiciones de Éxito Mundiales requeridas a un Destino***

Indicador	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas	9,00	9,00	1,155

### **Indicadores Clave para el FCE *Condiciones entorno nacional y sectorial***

Cabe destacar el amplio consenso y las altas valoraciones obtenidas por estos indicadores siendo en este caso todos de carácter evaluativo (véase la tabla 41).

Los indicadores propuestos y validados combinan aspectos referidos al entorno nacional y sectorial.

**Tabla 41: Indicadores para el FCE *Condiciones del entorno nacional y sectorial***

Indicadores	Media	Mediana	Desviación Típica
Valoración condiciones de seguridad (atentados, situaciones de crisis con violencia prolongadas, inseguridad política y jurídica...)	9,43	10,00	0,896
Valoración del grado de compromiso nacional y sectorial para un desarrollo turístico sostenible	9,23	10,00	0,922
Valoración condiciones de accesibilidad (lejanía, transportes internacionales, costes de transporte)	8,82	9,00	1,053
Valoración de medidas de apoyo y fomento del turismo	9,04	9,00	1,065
Valoración sobre el entorno político, económico y legal respecto a su incidencia en el turismo	8,91	9,00	1,083
Valoración de las restricciones de acceso (políticas, jurídicas, sanitarias, económicas...)	8,74	9,00	1,096
Valoración del grado de cohesión del sector	8,91	9,00	1,125
Valoración de los agentes implicados sobre condiciones de apoyo y normas reguladoras orientadas al turismo	8,78	9,00	1,242

El indicador que figura con la valoración más alta está relacionado con las **condiciones de seguridad**, desde una perspectiva extensa que engloba la seguridad jurídica y la política, entre otras, del entorno nacional donde se inserta el destino.

## **7.2 ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN FINAL DEL MODELO: COMPONENTES**

Una vez analizados los resultados de la validación empírica, los componentes críticos que conforman el Modelo final se exponen en los Cuadros 31 a 37 ordenados por Dimensiones según el *ranking* de las valoraciones obtenidas.

**Cuadro 31: Componentes del Modelo final: Dimensión *Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i***

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
<p align="center"><b>“APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i” (DC1)</b></p>	<p align="center"><b>Desarrollo de los Recursos Humanos (FC1DC1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración esfuerzos orientados a la mejora permanente de la cualificación profesional de los RRHH del sector</li> <li>- Valoración población local sobre creación de más empleo y de mejor calidad como consecuencia del turismo</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados al desarrollo de los RR.HH. en turismo</li> <li>- Valoración sobre predisposición y esfuerzos para mejorar la hospitalidad</li> <li>- Valoración población residente respecto a esfuerzos para mejorar el nivel de concienciación hacia el turismo</li> </ul>
	<p align="center"><b>Desarrollo e Innovación en Productos y Servicios (FC2DC1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación de productos y servicios en el destino</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en investigar y explorar nuevos mercados y segmentos mercados utilizando la inteligencia de mercados</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo, conservación y adecuación de los recursos culturales y naturales</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos orientados a la innovación turística en su globalidad</li> <li>- Valoración procesos de innovación en la planta turística</li> <li>- Valoración esfuerzos orientados en la búsqueda de nuevas alternativas de ocio y actividades turísticas</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I orientados al desarrollo de políticas de desestacionalización y desconcentración turística</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo de nuevas alianzas entre aerolíneas y operadores</li> </ul>
	<p align="center"><b>Desarrollo de infraestructuras (FC3DC1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración esfuerzos orientados a mejoras en los sistema de transporte, carreteras, aeropuertos, trenes y puertos</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados a las infraestructuras generales</li> <li>- Valoración planificación del destino: diseño y uso del suelo</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D orientados a la definición de modelos de arquitectura, ingeniería y urbanismo aplicables al destino y productos turísticos</li> <li>- Valoración señalización y adecuación de vías de circulación y comunicación</li> <li>- Valoración esfuerzos orientados a mejoras de las infraestructuras generales: telecomunicaciones, agua, energía eléctrica, red de alcantarillado, otros</li> </ul>
	<p><b>Desarrollo e Innovación Tecnológica y en Sistemas (FC4DC1)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre sistemas integrados de información y redes informativas existentes en las que esté inserto el destino</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías en redes de reservas, información y comercio electrónico</li> <li>- Valoración de los turistas sobre información del destino en la red</li> <li>- Valoración grado de participación de centros con alta capacidad de inteligencia de cara al desarrollo e innovación turística del destino</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+I vinculados a la aplicación de las tecnologías para el cuidado y mejora medioambiental</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora y eficiencia de los procesos de producción/ prestación de servicios y gestión</li> <li>- Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación aplicados a la introducción de nuevas tecnologías y sistemas orientadas al turismo en el destino</li> </ul>

**Cuadro 32: Componentes del Modelo final: Dimensión *Dirección y Gestión del destino***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<b>“DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO” (DC2)</b>	<b>Planeamiento Integral del Destino (FC1DC2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de planes de desarrollo integrales del destino”</li> <li>- . “Valoración por parte de agentes implicados sobre el planeamiento del destino”.</li> </ul>
	<b>Organización y Coordinación del Destino (FC2DC2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre la organización y coordinación global del destino por parte de agentes implicados y demanda turística</li> <li>- Valoración sobre inversión y recursos disponibles destinados a la organización y coordinación del destino</li> <li>- Valoración sobre la supervisión y evaluación de la evolución del destino</li> <li>- Valoración sobre el suministro de información vinculada a la organización y coordinación del destino</li> </ul>
	<b>Dirección y Gestión Estratégica del Destino (FC3DC2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración grado de enlaces y nivel de cooperación y cogestión público - privada</li> <li>- Valoración planificación estratégica</li> <li>- Valoración existencia de una Dirección estratégica clara y una gestión turística efectiva</li> <li>- Valoración grado de Implementación estratégica</li> <li>- Valoración acciones de control y seguimiento de estrategias</li> <li>- Valoración nivel de financiación e inversión en el destino</li> <li>- Valoración sobre la integración del desarrollo turístico en el desarrollo integral del destino</li> <li>- Valoración del seguimiento y vigilancia sobre impactos negativos del turismo en el destino</li> <li>- Valoración marco regulador</li> <li>- Percepción de la población residente y turística sobre esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana</li> <li>- Valoración valores compartidos</li> <li>- Valoración "visión compartida"</li> </ul>
	<b>Gestión de Recursos Humanos del Destino (FC4DC2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de satisfacción laboral de los trabajadores en turismo</li> <li>- Valoración sobre la oferta formativa específica existente y esfuerzos en la promoción de la formación ocupacional (calificación profesional)</li> </ul>



DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre nivel de salario medio de los trabajadores en el sector turístico</li> <li>- Valoración compromiso del sector privado con la cualificación de RRHH para el turismo</li> <li>- Valoración sobre el cuidado de las condiciones de las Relaciones Laborales en las ocupaciones turísticas (motivación para la inserción sectorial, ofertas de empleo....)</li> <li>- Índice de estabilidad en el empleo turístico</li> <li>- Valoración compromiso del sector público con la cualificación de RRHH para el turismo</li> <li>- Valoración sobre la 'calidad' del empleo en turismo</li> </ul>
	<p><b>Gobernanza (FC5DC2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración del grado de participación, cooperación e interacción entre el sector público turístico y el privado en la gobernanza</li> </ul>
	<p><b>Gestión del Marketing del Destino (FC6DC2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de la imagen del destino generada por la comunicación</li> <li>- Valoración de esfuerzos en el logro de un posicionamiento competitivo</li> <li>- Valoración actuaciones de publicidad, RRPP y promoción</li> <li>- Interacción Marketing Turístico y planificación estratégica del destino</li> <li>- Valoración sobre el grado de implantación, notoriedad y claridad de imagen y marca del destino</li> <li>- Valoración sobre esfuerzos en: estudio de mercados, identificación mercados objetivo, focalización de segmentos de demanda</li> </ul>
	<p><b>Gestión Turística Responsable del Destino (FC7DC2)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración acciones de sensibilización para un turismo responsable dirigidas al turista, a la comunidad local y agentes implicados</li> <li>- Valoración medida y actuaciones existentes orientadas a la protección del medioambiente</li> <li>- Valoración de las medidas de protección contra el crecimiento desmedido de la oferta turística</li> <li>- Valoración desarrollo de iniciativas de sensibilización medioambiental para agentes implicados y turistas</li> <li>- Valoración "sensación" de sostenibilidad turística en el destino</li> </ul>

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
		(continuación) - Valoración sobre actuaciones de protección y promoción de valores y cultura locales

**Cuadro 33: Componentes del Modelo final: Dimensión Recursos, estructura turística, infraestructuras y servicios de apoyo y complementarios**

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
<p align="center"><b>“RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS” (DC3)</b></p>	<p align="center"><b>Recursos Humanos (FC1DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración cualificación profesional de los trabajadores del sector turístico</li> <li>- Valoración disponibilidad de RRHH cualificados para atender la actividad turística en el destino</li> <li>- Valoración global sobre la calidad de los RRHH dedicados al turismo en el destino</li> <li>- Valoración sobre la predisposición de los RRHH para atender las exigencias y necesidades de los visitantes</li> <li>- Valoración grado de sensibilización de los RRHH locales sobre la importancia del turismo para el destino</li> <li>- Valoración de los turistas sobre el grado de sensibilidad de los RRHH para ofrecer calidad en la atención y servicios turísticos</li> <li>- Valoración de la hospitalidad general de la población residente</li> </ul>
	<p align="center"><b>Facilidades de acceso (Accesibilidad) (FC2DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración oferta de transporte y frecuencias al destino</li> <li>- Valoración calidad de instalaciones e infraestructuras para llegada de medios de transporte (aeropuertos, puertos, red viaria, autopistas...)</li> <li>- Valoración global de los turistas sobre la accesibilidad al destino</li> <li>- Valoración grado de dificultad para llegar al destino</li> <li>- Valoración sobre posibles dificultades para acceder al destino: visado, restricciones médicas, por riesgo a incidencias políticas o de seguridad</li> <li>- Valoración incidencia del coste para acceder al destino como elemento disuasorio</li> </ul>
	<p align="center"><b>Protección de los Recursos (FC3DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de actuación dirigidas a la protección de los recursos”</li> <li>- “Valoración por parte de agentes implicados de las medidas de protección llevadas a cabo por parte de los responsables turísticos”.</li> </ul>
	<p align="center"><b>Atractivos Turísticos (FC4DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración estado de conservación de los recursos naturales y/o culturales</li> <li>- Valoración calidad y potencialidad de los recursos "atractores"</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		(continuación) - Valoración existencia diversidad de recursos - Valoración existencia de recursos complementarios
	<p align="center"><b>Infraestructuras Generales (FC5DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre el equipamiento público e infraestructuras generales para atender necesidades de turistas y población residente: vías de circulación vehicular y peatonales, red eléctrica, de alcantarillado, de recogida de basura, de suministro de agua...</li> </ul>
	<p align="center"><b>Estructura Turística (FC6DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración oferta restauración (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta alojamiento (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta información y señalización turística (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración oferta ocio complementario (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración global de los turistas sobre las comodidades turísticas en el destino (cantidad y calidad)</li> <li>- Valoración de los esfuerzos en renovación de la planta turística</li> </ul>
	<p align="center"><b>Servicios de Apoyo y Complementarios (FC7DC3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre cantidad y calidad servicios de apoyo o complementarios (incluye servicios de salud, servicios financieros, oferta comercial, comunicaciones, atención ante siniestros, otros)</li> </ul>

**Cuadro 34: Componentes del Modelo final: Dimensión *Desarrollo sostenible***

<b>DIMENSIÓN CRÍTICA</b>	<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>INDICADORES CLAVE</b>
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE (DC4)</b>	<b>Innovación, Creatividad, Singularidad y Unicidad del Destino (FC1DC4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados y demanda turística sobre estos aspectos.</li> </ul>
	<b>Sensibilidad Medioambiental (FC2DC4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente natural (incluye el impacto sobre el paisaje natural, los recursos naturales y culturales, la biodiversidad, la calidad del aire (polución) o la sonoridad urbana entre otros)</li> <li>- Impacto sobre el consumo de recursos básicos (agua, energía eléctrica), saturación (polución, congestión), generación de residuos</li> <li>- Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente construido (incluye el impacto sobre el mobiliario urbano, en la circulación urbana, en las áreas e instalaciones de ocio y deportes Urbanos - parques, plazas,-)</li> <li>- Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población residente</li> <li>- Grado de utilización energías renovables en las empresas turísticas</li> <li>- Población humana media (población local + media de ocupación turística)</li> <li>- Valoración población local, agentes implicados, turistas y DMO sobre situación medioambiental global del destino</li> </ul>
	<b>Políticas y prácticas de Gestión sostenibles (FC3DC4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración por parte de agentes implicados, población residente y demanda turística sobre estos aspectos</li> </ul>
	<b>Crecimiento Social (FC4DC4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción mejoras en la educación, cultura, ocio, salud, trabajo y seguridad como consecuencia de la actividad turística</li> <li>- Percepción aumento equipamiento cultural y de ocio para la población residente como consecuencia de la actividad turística</li> <li>- Valoración, percepción, de la población local sobre abusos urbanísticos y/ o corrupción derivada de la actividad turística</li> <li>- Valoración global población local, agentes implicados y dmo sobre influencia en el bienestar social derivado del turismo</li> <li>- Valoración grado de Integración y cohesión social</li> </ul>
	<b>Crecimiento Económico (FC5DC4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa variación gasto turístico</li> <li>- Productividad del sector turístico</li> <li>- Inversión turística</li> <li>- Tasa de actividad turística</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
		(continuación) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución del turismo al ingreso disponible</li> <li>- Población ocupada en el sector/ total</li> <li>- PIB generado directa o indirectamente por la actividad turística</li> <li>- Contribución del turismo al valor añadido</li> <li>- Contribución económica global del turismo</li> </ul>

**Cuadro 35: Componentes del Modelo final: Dimensión *Agentes implicados* (stakeholders)**

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
<p align="center"><b>“AGENTES IMPLICADOS (stakeholders)” (DC5)</b></p>	<p align="center"><b>Marco Global, Interrelaciones, “Ambiente” entre Agentes Implicados (FC1DC5)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración global sobre la ética empresarial del destino</li> <li>- Valoración sobre el marco de relaciones entre Administraciones Públicas Turísticas del destino, población residente y empresas turísticas</li> <li>- Valoración esfuerzos en I+D+I por parte de las empresas locales vinculadas al turismo</li> <li>- Valoración sobre el grado de cohesión empresarial global en el destino</li> <li>- Valoración enlaces entre empresas turísticas y con otros sectores</li> <li>- Valoración sobre existencia de una visión compartida del tejido empresarial global respecto al desarrollo del destino</li> </ul>
	<p align="center"><b>Agentes Implicados Locales (prestadores de Servicios Turísticos y de Apoyo) (FC2DC5)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración dinamismo y flexibilidad adaptativa de las empresas locales ante cambios o exigencias de la demanda turística</li> <li>- Valoración sobre el grado de compromiso de los agentes del destino con el desarrollo sostenible</li> <li>- Valoración de la preocupación por el cuidado medioambiental de las empresas turísticas del destino</li> <li>- Valoración esfuerzos en I+D+i por parte de las empresas locales vinculadas al turismo</li> <li>- Valoración nivel de productividad de las empresas domésticas vinculadas al turismo</li> <li>- Valoración global calidad agentes implicados locales</li> <li>- Porcentaje de empresas turísticas locales que tienen certificación de calidad</li> </ul>
	<p align="center"><b>Población Residente (FC3DC5)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de la incidencia del turismo en la calidad de vida del residente</li> <li>- Valoración de los turistas sobre la hospitalidad de la población residente</li> <li>- Percepción población residente sobre los posibles beneficios o perjuicios del turismo</li> <li>- Valoración grado de concienciación de la población residente sobre la importancia del turismo para el destino</li> </ul>

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
	<p style="text-align: center;"><b>Administraciones Públicas Turísticas (FC4DC5)</b></p>	<p>(continuación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración sobre la dirección estratégica del destino</li> <li>- Valoración del compromiso de las AAPP turísticas con el fomento de un desarrollo turístico sostenible para el destino</li> <li>- Percepción de un liderazgo claro y eficaz por parte de la Administración Pública turística local</li> <li>- Valoración global actuación Administraciones Públicas turísticas locales</li> </ul>



**Cuadro 36: Componentes del Modelo final: Dimensión *Cliente* (demanda turística)**

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
<p align="center"><b>“CLIENTE” (Demanda Turística) (DC6)</b></p>	<p align="center"><b>Satisfacción del Cliente (FC1DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La seguridad ciudadana</li> <li>- Profesionalidad de los RRHH prestadores de servicios</li> <li>- Valoración sobre la experiencia turística global</li> <li>- Valoración relación precio pagado/ satisfacción con la experiencia turística</li> <li>- La relación precio/ calidad</li> <li>- La acogida y hospitalidad en general</li> <li>- La seguridad integral (ante posibles emergencias, siniestros o catástrofes)</li> <li>- La oferta turística y servicios recibidos en términos globales</li> <li>- Las comodidades turísticas (incluye alojamiento, restauración, oferta de ocio complementaria, información turística, transporte interior, otros)</li> <li>- El/ los recurso/ s atractor/ es (natural/ es o cultural/ es) del destino (con su potencialidad, calidad y conservación)</li> <li>- La accesibilidad</li> <li>- Valoración experiencia turística en el destino contra otros destinos a los que haya viajado</li> <li>- Valoración importancia diversidad de recursos turísticos</li> </ul>
	<p align="center"><b>Fidelización y Seguimiento Posterior del Cliente (FC2DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposición a recomendar el destino</li> <li>- Nivel de satisfacción turística 'post'</li> <li>- Valoración de acciones de seguimiento del cliente: retroalimentación (envío de información, consultas para mejorar, atenciones posteriores)</li> <li>- Ratios de repetición</li> </ul>
	<p align="center"><b>Captación de Clientes (FC3DC6)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia de la atractividad de los recursos (naturales o culturales) /productos-incluido el clima -</li> <li>- Valoración reputación del destino</li> <li>- Valoración posicionamiento percibido actual</li> <li>- Valoración imagen percibida del destino ex ante</li> <li>- Valoración 'posible valor experiencia/ dinero a gastar' como elemento decisivo para elegir el destino</li> <li>- Valoración facilidad de acceso a información sobre el destino</li> </ul>

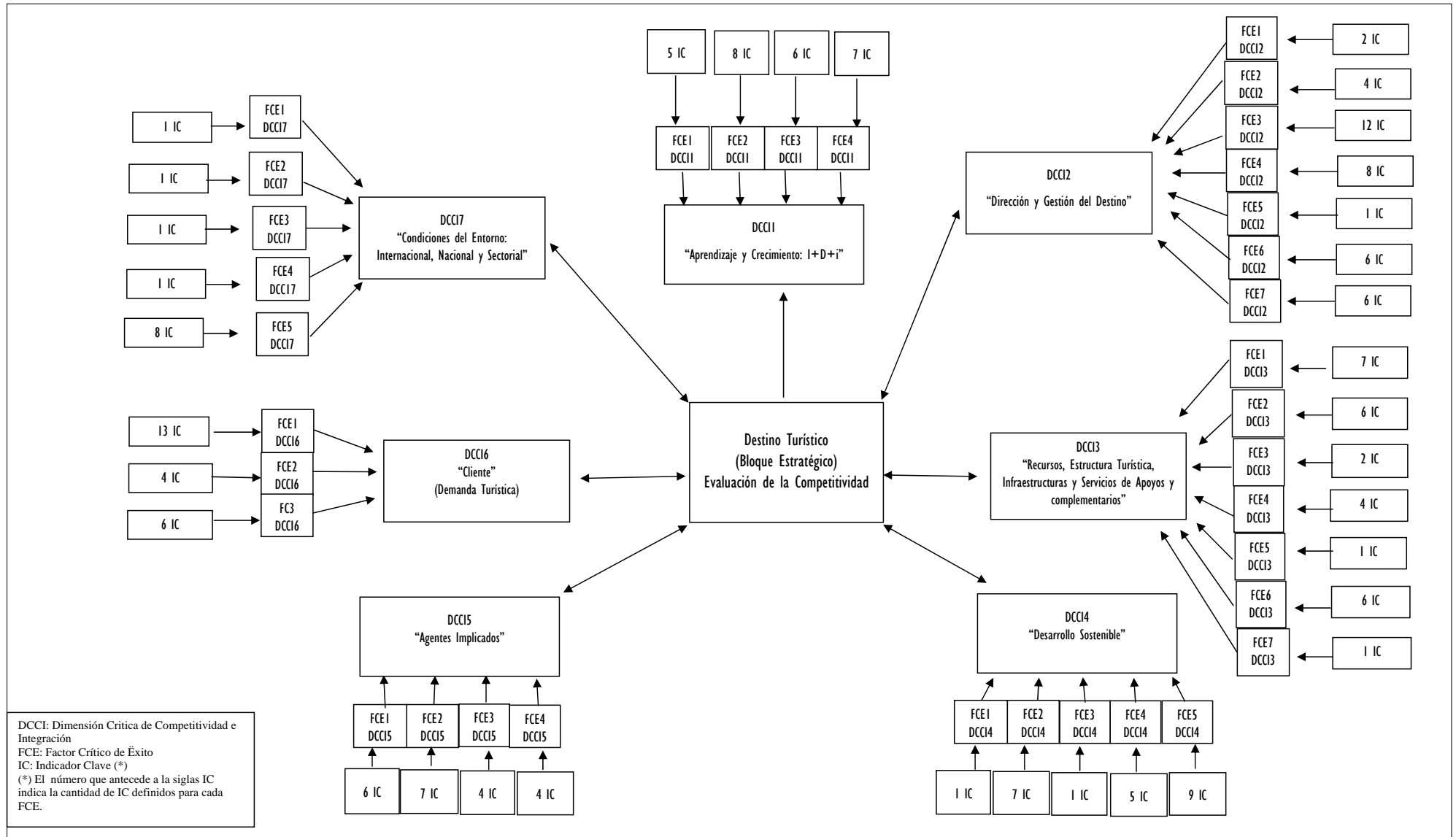
**Cuadro 37: Componentes del Modelo final: Dimensión *Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial***

DIMENSIÓN CRÍTICA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	INDICADORES CLAVE
<p><b>“CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL” (DC7)</b></p>	<p><b>Hábitos, Motivaciones y Comportamiento de la Demanda Turística (FC1DC7)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación (nuevos hábitos de la demanda, nuevos valores sociales, de consumo, de ocio), su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<p><b>Evolución TICs y Condiciones Internacionales del Transporte (FC2DC7)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en estos ámbitos, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<p><b>Condiciones Económicas Globales (FC3DC7)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación y seguimiento continuo de la evolución de este aspecto, su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<p><b>Condiciones de Éxito Mundiales Requeridas para un Destino Turístico (FC4DC7)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas</li> </ul>
	<p><b>Condiciones Entorno Nacional y Sectorial (FC5DC7)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración condiciones de seguridad (atentados, situaciones de crisis con violencia prolongadas, inseguridad política y jurídica...)</li> <li>- Valoración del grado de compromiso nacional y sectorial para un desarrollo turístico sostenible</li> <li>- Valoración condiciones de accesibilidad (lejanía, transportes internacionales, costes de transporte)</li> <li>- Valoración de medidas de apoyo y fomento del turismo</li> <li>- Valoración sobre el entorno político, económico y legal respecto a su incidencia en el turismo</li> <li>- Valoración de las restricciones de acceso (políticas, jurídicas, sanitarias, económicas...)</li> <li>- Valoración del grado de cohesión del sector</li> <li>- Valoración de los agentes implicados sobre condiciones de apoyo y normas reguladoras orientadas al turismo</li> </ul>

### **7.3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO**

Una vez validados los componentes finales del modelo, a continuación se expone la representación gráfica de la estructura y componentes del **Modelo Integral para la evaluación de la competitividad de Destinos Turísticos basado en la Identificación e Integración de FCE** (véase la Figura 45).

**Figura 45: Estructura Modelo Integrado para la Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos**



## 7.4 CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS

El objetivo principal de este trabajo es formular un modelo holístico integral, genérico, de amplio espectro, dentro de una perspectiva de gestión y control estratégico basado en la identificación e integración de factores críticos que constituya un sistema que suministre información crítica o esencial para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos.

Para satisfacer este objetivo se plantearon una serie de Hipótesis referidas a aspectos implícitos en la formulación del modelo, presentándose a continuación los contrastes para su corroboración o refutación.

### **HIPOTESIS 1: La competitividad es un constructo *multidimensional***

Esta aseveración fue sometida a contrastación empírica mediante el método DELPHI por parte de los expertos participantes a través de una afirmación concreta incluida en el primer Bloque de los cuestionarios de la primera y segunda ronda de consulta realizadas que aludía a aspectos globales referidos al concepto de competitividad.

Los resultados estadísticos finales obtenidos son categóricos sobre la certeza o grado de acuerdo con la aseveración (véase la Tabla 42)

**Tabla 42: Valoración sobre el término multidimensional incluido en el concepto de competitividad**

<b>Aseveración</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Típica</b>
La competitividad es un concepto complejo, subjetivo, dinámico y <i>multidimensional</i> , por lo tanto debe considerarse como un constructo	9,27	10	1,216

Asimismo, en la revisión bibliográfica realizada sobre competitividad, existe un amplio consenso en considerar que es un concepto complejo, subjetivo, dinámico y multidimensional, por lo que debe considerarse como un constructo (Fletcher 1995, Grady et al, 1995 –en Breede, 2005-; Pearce, 1997, Faulkner *et al*, 1999; Scholes, 1999, Monfort, 1999; Sánchez y Fajardo, 2004).

Si bien la Hipótesis 1 se confirma plenamente, a partir de la revisión bibliográfica y la contrastación empírica realizada mediante el método Delphi, conviene **matizar** esta aseveración desde el punto de vista **formal** aunque de ninguna manera se puede considerar un problema de **fondo**. Un análisis fino de la definición, **centrando la atención en el término *multidimensional***, éste puede llegar a confundir la dimensionalidad del concepto con la **multiplicidad de los factores causales de la competitividad**. Es decir, si se observa la competitividad como una variable dependiente de una red compleja de recursos causales es enteramente consistente decir que la competitividad puede considerarse como un **constructo unidimensional conformado por múltiples factores**, aspecto que se **corrobor**a en este estudio a través de los distintos componentes, factores validados empíricamente, que incluye el modelo propuesto.

Expuesta esta consideración, puede darse por corroborada la Hipótesis 1, considerándose válida si se parte del principio de que es un problema de interpretación del aserto y no de fondo, sobre el que hay un consenso notable e inequívoco.

**HIPÓTESIS 2: La evaluación operativa de la competitividad de destinos turísticos puede hacerse aplicando el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE).**

Esta aseveración fue contrastada mediante el método DELPHI a través de dos ítems específicos estrechamente vinculados que fueron sometidos a valoración en las dos rondas realizadas. Los resultados finales obtenidos se reflejan en la Tabla 43.

**Tabla 43: Valoración sobre importancia del concepto de FCE para hacer operativos y eficientes los sistemas de información**

Aseveración	Media	Mediana	Desviación Típica
A pesar de la multidimensionalidad y complejidad de la competitividad y, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptación especificidades, es posible plantear un modelo genérico de amplio espectro basado en la identificación e integración de FCE.	8,82	9	1,259
Al evaluar competitividad, si bien se tiende a considerar importantes un gran cúmulo de factores, es sólo sobre unos cuantos, los críticos, donde fundamentalmente descansan las opciones de éxito competitivo y, por tanto, sobre los que hay que centrarse	8,35	9	1,302

Como se observa, se produjo una alta convergencia en las respuestas y un grado de consenso notable en la valoración o aceptación de la aseveración, confirmándose que los FCE aportan información relevante que permite **conformar sistemas de información operativos** que facilitan y optimizan la dirección y gestión, evitando la complejidad que supone la operativa y manejo de modelos o sistemas de información conceptuales y extensos que ven mermadas o anuladas sus posibilidades de aplicación práctica al contener un número de *inputs* de información muchas veces de poca utilidad estratégica o esencial.

Los resultados obtenidos coinciden con la idea de Factores Críticos de Éxito, concepto que fue introducido por Daniel (1969) y luego desarrollado con éxito por Rockart (1979), quien plantea que lo que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, tiene poca o ninguna importancia, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que necesita un gestor.

Se define FCE como un número limitado de aspectos, áreas, ámbitos, variables, condiciones en las que los resultado, si estos son satisfactorios, garantizan un **rendimiento competitivo de éxito**.

El método de los Factores Críticos de Éxito (FCE) ayuda a especificar o identificar las necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para las organizaciones, permitiendo la conformación de sistemas de información eficaces, eficientes y operativos y que puedan ser desarrollados para satisfacer esas necesidades.

Desde esta perspectiva, se considera que este concepto es aplicable para el diseño de una herramienta o modelo para el control y evaluación de la competitividad de un destino turístico. El punto clave pasa a ser la **identificación de los FCE idóneos**, los críticos o esenciales, aspecto que aborda la siguiente Hipótesis.

La conclusión final que puede obtenerse del contraste de la Hipótesis 2 es su corroboración ya que para evaluar competitividad de destinos turísticos, desde una perspectiva de operatividad y eficiencia, es conveniente conformar modelos, herramientas o sistemas de información basados en el concepto de FCE.

**HIPÓTESIS 3: La identificación e integración de los FCE componentes de un modelo genérico que permita evaluar la competitividad de destinos turísticos puede hacerse con una metodología teórico-empírica.**

La Hipótesis 3 establece la dificultad que entraña la identificación de los FCE, fundamentalmente en función de dos parámetros: cómo y quienes pueden identificarlos y validarlos.

En la práctica es relativamente habitual identificar los FCE basándose en el estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican de máximo interés, mientras que otras veces se desarrollan a partir de la propia experiencia (Estévez y Pastor, 2000).

En las empresas u organizaciones quienes asumen la tarea de identificar los FCE suelen ser los responsables de los Consejos de Administración junto a un grupo de responsables de áreas. En ámbitos que exceden a una organización, la consulta a los agentes implicados o expertos es lo más acertado. En cuanto a la determinación de la importancia de los Factores Críticos, las técnicas más utilizadas son la tormenta de ideas y la ponderación de factores (Fitz-Enz, 1985; Hofer y Schendel, 1978; Thompson y Strickalnd, 2002).

Para contrastar la Hipótesis planteada, en este trabajo, que propone la formulación de un modelo genérico para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE, se utilizó una metodología que sigue un planteamiento teórico-práctico/empírico según proponen Vasconcellos y Hambrick (1989).

De esta forma, el proceso para identificar los Factores Críticos que inciden en la competitividad de destinos turísticos, partió de la revisión bibliográfica, particularmente referida al turismo, destinos, competitividad, dirección estratégica, *management* y Factores Críticos, identificándose un conjunto de FCE para destinos turísticos que se integraron en un conjunto de Dimensiones de Competitividad e Integración (parte teórica). La segunda fase consistió en someter los FCE identificados a validación por parte de un conjunto de 23 expertos en turismo, dirección estratégica y *management* mediante la aplicación de la metodología DELPHI. (parte empírica).



Los Factores identificados inicialmente fueron evaluados y se realizaron algunas aportaciones nuevas que se sometieron a validación en la segunda ronda del DELPHI alcanzándose en este caso un amplio consenso al considerarse los FCE y Dimensiones identificados como los más idóneos, críticos o esenciales para evaluar competitividad de destinos turísticos desde una perspectiva genérica.

Los resultados estadísticos obtenidos se exponen en la Tabla 44.

**Tabla 44: Validación identificación e integración de FCE estimados idóneos, crítico o esenciales para destinos turísticos.**

DIMENSIONES CRITICAS DE INTEGRACIÓN				FCE IDENTIFICADOS PARA LA EVALUACION DE DESTINOS TURISTICOS			
DIMENSIONES	Media	Media-na	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Media-na	Desv. típ.
<i>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i</i>	9,43	10,00	0,843	Desarrollo de los RRHH	9,55	10,00	0,671
				Desarrollo e innovación en productos y servicios	9,45	9,50	0,596
				Desarrollo de infraestructuras (incluye inf. de accesibilidad)	9,23	9,00	0,813
				Desarrollo e innovación tecnológica, de sistemas (reservas, gestión, comercialización,...)	9,18	9,00	0,907
<i>DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO</i>	9,30	10,00	0,876	Planeamiento integral del destino	9,21	10,00	0,976
				Organización y coordinación del destino	9,17	10,00	1,193
				Dirección y Gestión estratégica del destino	9,30	10,00	1,222
				Gestión de los RRHH del destino	9,17	10,00	1,267
				Gobernanza	9,11	9,00	0,737
				Gestión del marketing del destino	9,13	9,00	1,140
				Gestión turística responsable del destino	8,60	9,00	1,283
<i>RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS</i>	9,52	10,00	0,947	Recursos Humanos (RRHH)	9,59	10,00	0,734
				Facilidades de acceso (Accesibilidad)	9,36	10,00	0,902
				Protección de los recursos	9,42	10,00	0,961
				Atractivos turísticos	9,14	10,00	1,082
				Infraestructuras generales	9,14	9,00	0,774
				Estructura turística (Comodidades turísticas: alojamiento, restauración, tte. interior,...)	9,18	9,00	0,853
				Servicios de apoyo y complementarios	8,95	9,00	1,046
<i>DESARROLLO SOSTENIBLE</i>	9,26	10,00	1,251	Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino	9,73	10,00	0,647
				Sensibilidad medioambiental	9,26	10,00	1,251
				Políticas y prácticas de gestión sostenibles	9,27	10,00	1,279
				Crecimiento social	8,67	10,00	1,290
				Crecimiento económico	8,60	9,00	1,287

**Tabla 44: Validación identificación e integración de FCE estimados idóneos, crítico o esenciales para destinos turísticos (Continuación)**

DIMENSIONES CRITICAS DE INTEGRACIÓN				FCE IDENTIFICADOS PARA LA EVALUACION DE DESTINOS TURISTICOS			
DIMENSIONES	Media	Media na	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Medi a	Media- na	Desv. típ.
<i>AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)</i>	9,00	10,00	1,348	Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados	9,23	10,00	1,020
				Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo)	9,14	10,00	1,207
				Población residente	8,95	10,00	1,527
				Administraciones Públicas turísticas	9,23	9,50	0,922
<i>CLIENTE (Demanda turística)</i>	8,91	10,00	1,807	Satisfacción del cliente	9,70	10,00	1,063
				Fidelización/ retención y seguimiento posterior del cliente	9,26	10,00	1,176
				Captación de clientes	8,67	9,00	1,241
<i>CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL</i>	8,96	9,00	1,147	Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística	9,45	10,00	0,858
				Evolución TICs y condiciones internacionales del transporte	9,32	9,50	0,839
				Condiciones económicas globales	8,86	9,00	0,990
				Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico	8,32	8,00	0,716
				Condiciones entorno nacional y sectorial	8,64	8,00	1,002

Los resultados muestran una clara convergencia en las respuestas dándose un consenso notable, considerado en muchos de los casos como técnicamente unánime.

Estos resultados demuestran que la aplicación de esta metodología para identificar Factores Críticos para destinos turísticos es válida, **corroborándose** la Hipótesis de partida.

#### **HIPÓTESIS 4: La evaluación de la competitividad de destinos puede realizarse desde una perspectiva holística o integral**

En este caso, la Hipótesis planteada se contrasta también mediante una técnica cualitativa como es el método DELPHI aplicado en este trabajo. La contrastación se materializa a través de dos vías:

- 1) Una vía directa que consistió en someter a discusión y validación por parte de los expertos la afirmación planteada en la Hipótesis de forma específica y concreta a través de un ítem incluido en los cuestionarios (véase la Tabla 45).

**Tabla 45: Valoración sobre la necesidad de evaluar la competitividad de destinos desde una perspectiva integral**

Aseveración	Media	Mediana	Desviación Típica
La evaluación de la competitividad de destinos turísticos constituye un aspecto estratégico que debe abordarse desde una perspectiva integral	9,74	10	0,541

Los resultados son claros y concluyentes: la convergencia de las respuestas es notable en un marco de consenso considerado técnicamente como unánime.

2) A través de la propia validación del Modelo integral propuesto.

Ha quedado establecido a lo largo del proceso de formulación del modelo que en la competitividad de un destino intervienen múltiples factores de distinta índole y naturaleza. Por tanto, el Modelo se fundamenta desde una **perspectiva holística**, que **contemple el todo, el conjunto en su complejidad** dado que a partir de ello se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que inciden en la competitividad de un destino y que no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado. El modelo contempla aspectos externos (entorno) e internos (destino turístico), como las fuerzas del entorno y de mercado, los recursos, las habilidades, los agentes implicados y los referidos a la gestión, en tanto factores que inciden en la competitividad de un destino.

El modelo holístico final basado en la identificación e integración de FCE validado empíricamente, que se propone se presenta en toda su dimensión en apartados precedentes de este mismo Capítulo.

Por tanto, la conclusión que se extrae del proceso de contrastación de esta Hipótesis es su **corroboración**: la evaluación de la competitividad de destinos debe hacerse desde una perspectiva holística.

# **CAPITULO 8**

## **CONCLUSIONES**

---

## 8.1 CONCLUSIONES

La investigación llevada a cabo para formular un **Modelo integral genérico basado en la identificación de Factores Críticos para evaluar competitividad de destinos turísticos** permite generar un conjunto de conclusiones.

Las conclusiones se despliegan fundamentalmente en **dos direcciones**:

- Las derivadas del análisis teórico relativo a tres aspectos fundamentales sobre los que se asienta el trabajo, esto es, sobre los conceptos de destino turístico, competitividad y Factores Críticos de Éxito (FCE),
- Las relativas a la modelización teórica y validación empírica referidas al modelo que se plantea, en cuanto a concepto, características, estructura y componentes.

Desde este trabajo se considera destino turístico un área geográfica específica o unidad territorial que tenga vocación de planificación estratégica y disponga de cierta capacidad administrativa para desarrollarla, que ofrezca un conjunto de atracciones, productos y servicios que son consumidos bajo el nombre de marca del destino y que se comercializa como un sistema integrado donde tienen cabida una multiplicidad de actores, procesos, actividades y recursos. Es decir, se sostiene el concepto de destino como un sistema: el sistema-destino turístico, manteniéndose como premisa básica que la propia capacidad de configurarse como un sistema integrado constituye de por sí uno de los elementos de competitividad del destino.

Las **principales conclusiones** obtenidas son:

**1.** El territorio, entendido este como destino turístico, se configura como la mejor unidad de análisis de la competitividad turística bajo un enfoque estratégico, dado que permite integrar el amplio conjunto de factores explicativos de su competitividad.

**2.** En el entorno actual, dinámico, cambiante y de globalización de los mercados turísticos, los destinos se ven inmersos en una vorágine competitiva de unos frente a otros aunque estén en lugares distantes. Los destinos turísticos se enfrentan a un proceso de difícil supervivencia donde la estrategia competitiva marca su trayectoria. Por tanto, alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico para los destinos turísticos.

3. Si bien el concepto de competitividad está más orientado hacia la gestión estratégica y se aplica fundamentalmente en el ámbito de las organizaciones del sector industrial o las naciones, no hay ningún obstáculo que impida aplicar la teoría de la competitividad al **sector servicios**.

4. Hay un consenso generalizado que considera a la competitividad como un concepto complejo, subjetivo, dinámico y multidimensional, si bien este último término pone de manifiesto que puede llegar a confundirse la **dimensionalidad** del concepto con la **multiplicidad de sus factores causales**, es decir, desde un punto de vista que observe la competitividad como una variable dependiente de una red compleja de recursos causales, es enteramente consistente afirmar que la competitividad puede considerarse como un constructo **unidimensional conformado por múltiples factores**. Este matiz no implica aspectos de fondo en la dimensionalidad, sino que simplemente puede considerarse un problema de interpretación del aserto.

5. Se puede afirmar también que la competitividad es un **constructo** aplicable a un amplísimo rango de entes o sujetos y, por tanto, también a **destinos turísticos**.

6. La competitividad de un destino puede entenderse como la **capacidad o habilidad de gestionar los recursos y habilidades** para producir bienes o servicios capaces de **competir con éxito** en un mercado en competencia directa con otros destinos en mejores condiciones que sus rivales. Por tanto, la competitividad de un destino dependerá de su habilidad para maximizar sus características.

7. En la competitividad de destinos entran en juego los conceptos de **ventajas comparativas y competitivas** siendo estas últimas las que prevalecen en el contexto actual. Las ventajas competitivas ya no son sólo naturales o derivadas de poseer una variedad más o menos amplia de productos o recursos turísticos, sino en como éstos son gestionados. Las ventajas competitivas cada vez más están desarrolladas por el hombre, es decir, cuando se **incorpora valor añadido** al destino turístico, lo que le permite diferenciarse, competir con mayores garantías de éxito y de un modo estratégico.

8. Tradicionalmente el análisis de la competitividad de destinos se basaba en el enfoque de la teoría neoclásica del comercio, fundamentada en la **ventaja comparativa** y, por tanto, en un **enfoque macroeconómico** estático limitado básicamente al estudio de costes y precios relativos con un horizonte de corto plazo. Sin embargo, con la intensificación de la competencia a partir de la década de los ochenta del siglo XX,

comienza un cambio hacia el **enfoque estratégico**, con miras a largo plazo, basado en la **ventaja competitiva** donde se **incorporan otros factores explicativos de la competitividad**, tangibles e intangibles, adquiriendo relevancia aspectos como la innovación tecnológica, en productos y servicios o en procesos, la cualificación de los recursos humanos, el cuidado del medio ambiente, la satisfacción del cliente, la participación de la población residente, la filosofía de la dirección y gestión de un destino, entre otros. Estos aspectos se convierten así en los responsables del éxito competitivo de un destino.

9. La competitividad de un destino es un constructo en el que intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, tendiéndose a considerar importantes un gran cúmulo de ellos, aunque es sólo sobre unos cuantos, **los críticos**, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo. Por ello, a la hora de desarrollar herramientas, sistemas de información o modelos para evaluar competitividad de destinos que sean **operativos y eficientes**, es esencial el soporte que ofrece el concepto de Factores Críticos de Éxito, dado que de lo contrario los modelos, desde un punto de vista operativo o estadístico, acaban saturados siendo imposible su manejo o medición, perdiendo relevancia, paradójicamente, por el exceso de *inputs* de información y la **no discriminación de lo esencial**. En el caso de modelos explicativos, éstos si deben considerar todos los factores posibles.

10. Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son un número limitado de áreas, aspectos, condiciones o variables que, si los resultados son satisfactorios, garantizan un rendimiento competitivo exitoso.

11. El Modelo que se propone pretende ser **operativo y eficiente**, por lo que está basado en la propia definición de FCE, es decir, se apoya en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos es verdaderamente relevante, **crítico**, para la obtención de un rendimiento competitivo de éxito para un destino.

12. El Modelo presenta una estructura conceptual y estructural que permite abordar la evaluación de la competitividad de destinos desde una **perspectiva integral**, considerando aspectos tangibles e intangibles identificados desde las dos principales fuentes de FCE como son la externa (entorno) y la interna (propios de un destino). Es decir, asume la importancia del **todo** sobre la suma de las partes y alude a la interacción de los múltiples componentes de algo. Implica considerar las cosas en su totalidad, en su

conjunto, en su complejidad, dado que a partir de ello se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado.

**13.** El Modelo propuesto sopesa y contempla las diferentes facetas que participan en la competitividad y su interacción con el entorno, dado que no es probable que un solo factor explique la competitividad global sino que es más probable que sea una serie amplia y enlazada de ellos.

**14.** El acercamiento integral, enfoque hacia la gestión estratégica que viene desarrollándose en los últimos años por diversos autores (Nonaka, 1991; Pemberton y Stonehouse, 2000; Campbell et al., 2003), es aplicable también a destinos turísticos, dado que estos conforman un **sistema de variables**, tangibles e intangibles, donde se interrelacionan aspectos físicos, territoriales, económicos, sociales, de dirección y gestión, humanos, de recursos, entre otros (Hall, 2000) lo que hace necesaria la perspectiva integral. Esta es la perspectiva que asume el Modelo que se propone como herramienta para el control y evaluación estratégica.

**15.** Evaluar significa **valorar**. Es una acción valorativa sobre un fenómeno determinado, un proceso sistemático por el que se juzga y a partir del cual se pueden tomar decisiones. La evaluación **integra la medición**. Medir es obtener datos sin realizar valoración o juicio. La medición fundamenta la información que determina la evaluación. Por tanto, la evaluación reúne e interpreta información obtenida a través de instrumentos o indicadores adecuados para valorar por lo que no es un proceso sujeto al azar y su finalidad o utilidad última es encontrar respuesta sobre la forma de mejorar. La evaluación desde el punto de vista integral asume la importancia del **todo** sobre la suma de las partes.

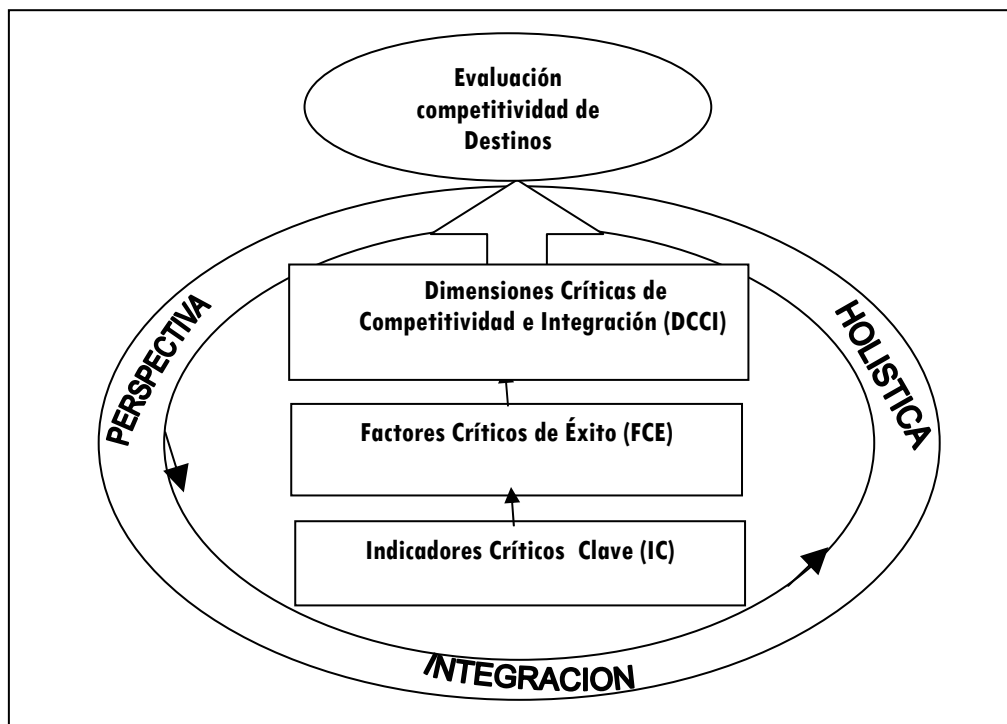
**16.** El proceso seguido para la construcción del Modelo, en cuanto a su estructura e identificación de sus componentes, basado en el principio metodológico propuesto por Vasconcellos y Hambrick (1989) que plantea un proceso **teórico-empírico**, se puede afirmar que es válido: el análisis teórico, derivado de la revisión bibliográfica, permite la definición del Modelo Inicial que se somete a valoración empírica mediante la aplicación de la técnica DELPHI que valida el Modelo final propuesto.



17. El Modelo se inspira en los principios conceptuales y estructurales de un Cuadro de Mando Integral, adaptado, dado que constituye un marco de trabajo idóneo para evaluar competitividad de destinos.

18. El Modelo se estructura en **tres niveles**: el primer nivel lo conforman las **Dimensiones de Competitividad e Integración**, siete en este caso, que, a modo de *plantilla*, concentran la competitividad de un destino en un número limitado de componentes. Permiten una agrupación e integración global de los diversos factores componentes, así como relacionar los objetivos de todas las áreas incluidas. El segundo nivel lo conforman los **FCE identificados para cada Dimensión**, mientras que el tercer nivel lo constituyen los **Indicadores Clave asociados a los FCE** para permitir su medición. La Figura 46 resume conceptualmente su estructura y funcionamiento.

**Figura 46: Estructura conceptual del Modelo y su funcionamiento**



19. Las principales **ventajas** del Modelo propuesto son:

- Permite la **integración** derivada de un marco estratégico así como alinear la misión, visión y lineamientos estratégicos de un destino turístico.
- Incorpora todos aquellos elementos considerados **críticos y esenciales** para evaluar competitividad de destinos.

- Ayuda a **reducir la cantidad de información** extrayendo lo esencial
- Adopta una **estructura sencilla** y ofrece una imagen gráfica clara de los componentes críticos que hacen a la competitividad y rendimiento de un destino desde una perspectiva integral.
- Tiene un carácter genérico de amplio espectro pero presenta una **flexibilidad adaptativa** relevante que permite su adaptación a cualquier situación o realidad por muy insospechada que esta fuere.
- Crea un **enfoque equilibrado** hacia la integración que incrementa las posibilidades de éxito para un destino.
- Identifica **FCE concretos** para evaluar competitividad de destinos turísticos.
- Ayuda a **alinear los indicadores estratégicos** a todos los niveles.
- La estructura y metodología **facilita la comunicación** entre los agentes implicados.
- Ofrece la posibilidad de **analizar correlaciones entre factores**.
- Permite **evaluar la actuación del conjunto** y de forma parcial por áreas.
- Ayuda a centrarse de manera continua en la visión estratégica del destino y a **desarrollar planes** de acción que influyan en los FCE.
- El proceso de establecimiento de los FCE, su medición y evaluación lleva automáticamente a la pregunta: ¿qué se puede hacer o en que hay que mejorar para que ello derive en un mayor impacto sobre los resultados y la competitividad?.
- Incrementa la capacidad para apreciar la **integración** y la **interdependencia** de factores que existe en torno a un destino turístico.
- Ofrece un **enfoque equilibrado** de forma que los FCE pueden ser identificados desde una serie de Perspectivas o Dimensiones diferentes.
- Muestra un **camino lógico de desarrollo estratégico** que lleva a un crecimiento sostenible y a la competitividad del destino como un todo.
- Permite **supervisar las mejoras** en la eficiencia de las operaciones, variables o factores.

- Presenta una **flexibilidad adaptativa singular** que facilita su operatividad y aplicación ante situaciones diferentes, específicas o singulares.

20. Todos los componentes del Modelo final alcanzan una valoración entre notable y sobresaliente dentro de un consenso considerado amplio o técnicamente unánime en muchos casos, dándose pequeñas y sutiles diferencias en las valoraciones lo que conforma un *ranking* que denota cierta preferencia o mayor peso de unos sobre otros.

21. Los **factores medioambientales y sociales** son valorados como los más importantes para la competitividad y desarrollo sostenible de un destino turístico por encima de los factores económicos.

22. Destacan aspectos como la **gobernanza**, concepto que sostiene el principio de participación colectiva entre lo público, el sector privado y la sociedad civil para mejorar los procesos de decisión y gestión, los esfuerzos dedicados a la **protección de los recursos y el medioambiente**, la introducción de **prácticas de gestión sostenibles**, la adopción de **políticas turísticas responsables** y la **I+D+i**.

23. La **innovación** ocupa un plano prioritario, tanto que constituye una de las claves para que un destino pueda ser competitivo en un entorno donde lo único constante es el cambio. La innovación en productos, en procesos y servicios, en sistemas de gestión y comercialización así como el desarrollo de los recursos humanos y las estructuras turísticas son los Factores Críticos más relevantes dentro de este campo.

24. Las **Dimensiones de Competitividad e Integración**, validadas empíricamente, que permiten concentrar la competitividad de un destino en un número limitado de componentes, Factores Críticos, ordenadas de mayor a menor según *ranking* consensuado de valoración, son:

- Aprendizaje y Crecimiento: I+D+i
- Dirección y Gestión del destino
- Recursos, estructura turística e infraestructuras
- Desarrollo sostenible
- Agentes Implicados (*Stakeholders*)
- Cliente

- Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial

25. Los **FCE** más valorados con relación a su incidencia en la competitividad de un destino son:

- La satisfacción del cliente
- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino
- El planeamiento integral del destino
- Los Recursos Humanos
- Facilidades de acceso
- Protección de los recursos
- La evolución de las TIC's y las condiciones internacionales del transporte
- El marco global, ambiente entre las interrelaciones de los agentes implicados del destino
- El desarrollo de productos y servicios
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones y comportamiento de la demanda

26. Dado que la competitividad es una **variable latente**, puesto que no es observable de forma directa, su evaluación requiere el uso de instrumentos o indicadores de medición adecuados. Los indicadores traducen y simplifican situaciones en unidades de información manejables.

27. La identificación y **definición de indicadores** tiene su complejidad y arbitrariedad, no pudiendo cerrarse taxativamente ya que la lista puede llegar a ser muy extensa y así dejar de ser operativo el sistema de información.

28. Para la identificación y validación de indicadores es conveniente que se fundamente en el concepto de **críticos**, lo que permita obtener un número relativamente pequeño de indicadores considerados esenciales. Esto evita saturar un sistema de información o mermar su capacidad operativa y eficiencia introduciendo un exceso de *inputs* de información. En el Modelo propuesto se han identificado y validado una **serie limitada de Indicadores Clave asociados a cada FCE** siguiendo este principio.

29. Los indicadores se pueden clasificar, con carácter general, en objetivos y evaluativos o subjetivos. La importancia y significatividad de los indicadores depende del objetivo a alcanzar, en particular de los factores que conforman la competitividad de un destino y de la relativa importancia de esos factores en función del objetivo perseguido, por lo que **los indicadores podrán referirse a variables tanto de carácter cualitativo como cuantitativo.**

30. Al ser la competitividad un concepto **relativo** su medición puede variar en función del período de tiempo o del ámbito que se tomen como referencia.

31. En el Modelo propuesto destaca la relevancia de los indicadores de tipo **evaluativo**, ya que aspectos como la calidad de los servicios, recursos, estructura, competencias, habilidades, la satisfacción respecto a la experiencia turística, las percepciones sobre la mejora en el bienestar de vida o el impacto que el turismo genera en el entorno físico o social, entre otros aspectos, constituyen una información esencial para la evaluación de la competitividad de destinos que sólo los protagonistas de un destino pueden aportar: los **indicadores evaluativos constituyen medidas de resultados experimentados por los partícipes** (agentes implicados y demanda turística).

32. Se debe tener **precaución en el uso** de indicadores **basados en percepciones** (tipo valoración) dado que si las consultas se dirigen a unidades (personas) no directamente relacionadas con el turismo las valoraciones pueden estar mediatizadas. De igual modo, **la posición de cada agente** implicado en el destino puede inducir a opiniones sesgadas. En este sentido, los indicadores centrados en los turistas son más independientes.

33. La aplicación práctica del Modelo (evaluación de la competitividad de un destino y/o comparativa entre varios) pasa básicamente por traducir o adaptar el contenido a soportes de recogida de información y la consiguiente identificación de las distintas unidades de consulta (agentes implicados, población residente, turistas). Además, si bien la competitividad se evalúa a partir de diversos factores, al operativizar el modelo, es necesario otorgar de alguna manera un **peso o ponderación** a los mismos intentando a su vez disminuir la relatividad que implica el concepto de competitividad (fijando, por ejemplo, parámetros temporales, espaciales, de segmentos de mercado, entre otros).

34. El Modelo propuesto asume su validez en cuanto a su base conceptual, estructura y componentes, no llegándose a investigar las correlaciones entre los FCE primarios que se proponen lo que permitiría construir un árbol de integración de factores o mapa estratégico, que **no exprese relaciones matemáticas sino estratégicas**, aspecto que se sugiere, dentro de un línea de continuidad, abordar en futuras líneas de investigación derivadas de este trabajo.

35. Como conclusión final, se puede afirmar que la evaluación de la competitividad de destinos es un **aspecto estratégico** que debe ser abordada desde una **perspectiva holística e integral** que sopesa y contemple las diversas facetas que participan en ella y su interacción con el entorno. De ahí la importancia de contar con herramientas o sistemas de información como el Modelo que se plantea en este trabajo en tanto ofrece un apoyo esencial a la gestión y dirección estratégica de un destino que pretenda ser competitivo, sostenible y de éxito.

## 8.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien se han alcanzado los objetivos previstos, la investigación no está carente de limitaciones que, no obstante, pueden ser abordadas en futuras líneas de investigación.

- La competitividad es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia.
- El Modelo que se propone pretende ser operativo por lo que se apoya en el concepto de *Factores Críticos de Éxito*. Por tanto, no contempla todos los factores posibles: se concentra en los considerados críticos que es donde descansan las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.
- El Modelo que se plantea es de carácter genérico aunque presenta una gran flexibilidad adaptativa. Por ello, su aplicación o adaptación a un destino concreto o situación singular podría modificar algunos factores y dar relevancia a otros.
- Las que puedan derivarse de la propia metodología Delphi aplicada en la validación empírica del Modelo, ya que esta técnica es de carácter cualitativo o subjetivo basada en la opinión grupal de un grupo de expertos, siendo la selección de los mismos la base, en gran medida, sobre la cual se apoya el éxito

o fracaso de la técnica. De todos modos, si se cumplen los requerimientos metodológicos en su aplicación –número de participantes, perfil adecuado, número de rondas que permita llegar a un consenso,- es una técnica ampliamente aceptada en investigación social considerándose relativamente precisa en contextos de información imperfecta.

- Definir una serie de indicadores es complejo e implica una cierta arbitrariedad ya que no existe un planteamiento científico para su definición ni una lista exhaustiva de indicadores universales unánimemente aceptados. Teniendo esto en cuenta, el Modelo propuesto considera una serie limitada de indicadores, consensuada mediante el método Delphi, basada en el concepto de *críticos*.
- Logísticas y presupuestarias para avanzar aún más en el desarrollo del Modelo (construcción de un árbol de integración o mapa estratégico –no matemático-, ponderación de factores, entre otros), aspectos que pueden abordarse en futuras líneas de investigación.

### 8.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las posibles líneas de investigación que abre el trabajo son diversas, ya que son también muchos los aspectos considerados. Algunas sugerencias sobre posibles líneas futuras de investigación a seguir derivadas de este trabajo son:

- Dentro de un marco de continuidad, sería especialmente interesante seguir el desarrollo del Modelo, como herramienta de utilidad dentro de un marco de gestión estratégica, a partir de la conformación de un **mapa estratégico causa-efecto** o árbol de integración entre FCE que permita analizar las influencias e interrelaciones activas, directas e indirectas, que puedan producirse entre los mismos, lo que constituiría un marco de información estratégica más preciso de cara a la toma de decisiones más acertadas en cuanto a actuaciones concretas para la mejora continua y el aporte de mayores ventajas competitivas a un destino turístico.
- También se podría ensayar, aprovechando la flexibilidad adaptativa que ofrece el modelo propuesto, el **diseño de modelos específicos para casos concretos o singulares** según tipología específica de destinos o a partir de la misión, valores, filosofía y visión de destinos determinados.

- Cambiando el objeto de análisis pero con la misma metodología, se podría adaptar el desarrollo contenido en esta investigación a cualquier otro ente, actividad o subactividad dentro del marco de los **servicios de naturaleza turística**.
- Tal vez la línea futura de investigación más interesante consista en poner a prueba el modelo de competitividad propuesto, es decir, la **aplicación práctica del Modelo** a un caso concreto, actuación que escapa al alcance de este investigador en tanto se requiere de un apoyo logístico y presupuestario que excede sus posibilidades.



# **BIBLIOGRAFIA**

---

- Ahijado, M. y Aguer, M. (1996): *Diccionario de Economía y Empresa*, ed. Pirámide, Madrid.
- Alipour, H. (1996): "Tourism development within planning paradigms", *Tourism Management*, 17(5), pp. 367-377.
- Allison, B., O'Sullivan, T., Owen, A., Rice, J., Roth well, A. y Sanders, C. (1996): *Research skills for students*, Kogan , London.
- Althiyaman, A. y Robertson, R.W. (1995a): "The interface of tourism and strategy research", *Tourism Management*, 16 (6), pp. 447-453.
- Allardt, E. (1996): "Tener, amar, ser", en *Calidad de vida*, Nussbaum, M.; Sen, A. (comp.), Fondo de Cultura Económica, pp. 126-134. México.
- Amelio, G. y Sinn, W. (1996): *Profit from experiences: The National semi-conductor story of transformation managemen*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Augustyn, M.M. (1998): "The road to quality enhancement in tourism", *International Journal of Cotemporary Hospitality Management*, 10 (4), pp. 145-158.
- Barker, J.A. (1992): *Discovering the future: the power of vision*, Winterpark, F.L. Infinity.
- Barltlett, C.A. y Ghoshal, S. (1995): "Changing the role of top management beyond structure to processes", *Harvard Business Review*, 7 (1), pp. 86-96.
- Becattini, G. et al (202): *Desarrollo local: teorías y estrategias*, Civitas, Madrid.
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X. y Andreu S., L (2000): *Marketing de destinos turísticos*, ESIC, Madrid.
- Blanke, J. y Chiesa, T., Editors (2007): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007*, en <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/TravelTourismCompetitivenessReport2007/index.htm>, World Economic Forum, Geneva, Switzerland. (Acceso: 05-04-2008).
- Blanke, J. y Chiesa, T., Editors (2008): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008*, en <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>, World Economic Forum, Geneva, Switzerland. (Acceso: 05-04-2008).
- Blakkes, J., Van Der Born, G. et al (1994): *An overview of environmental indicators state of art and perspectives*, Phuma/rivm, Nairobi.
- Bordas, G. (1994): "Competitiveness of tourist destinations in long distances markets", *The Tourism Review*, 4 (3), pp. 3-9.
- Bramwell, B. y Lane, B. (1993): "Sustainable tourism: an evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), pp. 6-16.
- Bravo Cabría, S. (2004): "La competitividad del sector turístico", *Boletín Económico del Banco de España*, Septiembre de 2004.

Breede Eyzaguirre, C. (2005): *Un modelo explicativo de la calidad de vida y su relación con la actividad turística. El caso de San Fernando de Maspalomas*, Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Brookfield, H. (1988): "Sustainable development and the environment", *Journal of Development Studies*, 25 (1), pp. 126-135.

Buckley, R. (1996): "Sustainable tourism: Technical issues and information needs", *Annals of Tourism Research*, 23 (4), pp. 925-966.

Bueno, A. (1999): "Competitiveness in the tourist industry and the role of the Spanish Public Administration", *Tourism and Hospitality*, 47 (4), pp. 316-331.

Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

Bullen, C.V. (1995): "Re- examining productivity critical success factors", *Information Systems Management*, 12 (3), pp. 13-18.

Burns, P. (1998): "Paradoxes in planning: tourism elitism or brutalism?", *Tourism Management Journal*, 19 (6), pp. 555-566.

Butler, R.W. (1991): "Tourism, environment, and sustainable development", *Environmental Conservation*, 18 (3), pp. 201-209.

Camisión Zornoza C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español", *Información Comercial Española*, N° 749, pp. 99-122, Madrid

Camisión Zornoza, C. y Monfort Mir, V. (1998): "Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca", *Estudios Turísticos*, N° 135, pp. 5-28.

Camisión Zornoza, C. (1998b): "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 49-86.

Campbell, A. y Nash, L. (1992): *A sense of Mission*, Addison Wesley, Reading.

Campbell, D., Stonehouse, G., y Houston, B. (2003): *Business strategy: an introduction* (2ª. ed.), Butterworth., Oxford.

Chacko, H.E. (1997): "Positioning a tourism destination to gain a competitive edge", *Asia Pacific Journal of tourism Research*, 1 (2), pp. 69-75.

Chon, K. S. y Mayer, K.J. (1995): "Destination competitiveness models in tourism and their application to Las Vegas", *Journal of Tourism Systems and Quality Management*, 1, pp. 227-246

Collins, J.C. y Porras, JI. (1994) : *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.

Comisión de las Comunidades Europeas (2003): “Algunas cuestiones clave de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado”, *Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo COM(2003) 74 final*, 21 de Noviembre de 2003, Bruselas.

Cooke, K (1982): “Guideline for socially appropriate tourism development in British Columbia”, *Journal of Travel Research*, 21 (1) pp. 22-27.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R. y Wanhill, S. (1998): *Tourism: Principles and practice* (2ª ed), Addison-Wesley, London.

Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1996): “Winning Businesses in product Development: the Critical Success Factors”, *Research Technology Management*, Julio-Agosto.

Crampon, L.J., Rothfield, L.M. y Wahab, S. (1986): *Tourism marketing*, Tourism International Press, London.

Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999): “Tourism, competitiveness and societal prosperity”, *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.

Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (2000): “The competitive destination: A sustainable perspective”, *Tourism management*, 21(1), pp. 1-7.

Cullen, P. (1989): *Competitive analysis in tourism marketing and management handbook*, Prentice Hall, New York.

Dadashzadeh, M. (1989): “Teaching MIS Concepts to MBA students: a critical success factor approach”, *Journal of Information Systems Education, Volumen 1*.

Daft, D.R. (1988): *Management*, Dryden Press, Chicago.

d’Hautesserre, A. (2000): “Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort”, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 23-32.

Daniel, D.R. (1961): “Management information crisis”, *Harvard Business Review*, 39, Septiembre-Octubre, pp. 110-121.

Daniels, J.D. y Radebaugh, L.H. (2001): *International Business: Environments and operations* (9<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall., Upper Saddle River, Nueva York.

David, F.R. (2001). *Strategic management* (8<sup>th</sup> ed), Prentice Hall., Upper Saddle River, NY.

Davidoff, P.G. y Davidoff, D.S. (1994): *Sales and marketing for travel and tourism* (2ª ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.

Davidson, R y Maitland, R. (1997): *Tourism destinations*, Hodder & Stoughton, London.

Department of Economic Affairs, Agriculture and Tourism Provincial Administration of the Western Cape (2001): *White Paper on Sustainable Tourism Development and*

*Promotion in the Western Cape*, en <http://www.capegateway.gov.za/text/2004/1/whitepapertourism.pdf>

De Wit, B. y Meyer, R. (1999): *Strategy synthesis*, Thompson, London.

Díaz Perez, F.M. (coord.) (2006): *Política turística: la competitividad y sostenibilidad de los destinos*, Tirant lo Blanch, Valencia.

*Diccionario de uso del español Maria Moliner* (2007), Gredos, Madrid.

Diccionario LID (2003): *Diccionario LID de Empresa y Economía* (10º ed.), LID, Madrid.

Du Toit, C.M. (1996): “An Organisational dynamic model for analysing the strategic management programme of a university”, *Tertiary Education and management*, 2 (1), pp. 22-30.

Dwyer, L. (2001): *Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*, Ministry of Culture and Tourism, Korea Tourism Research Institute (Republic of Korea); Department of Industry, Science and Resources, CRC for Sustainable Tourism, Australia-Korea Foundation, Australia.

Dwyer, L. y Kim, C. (2003): “Destination competitiveness: determinants and indicators”, *Current Issues in Tourism*, 6, Nº 5.

Eadington, W.R. y Redman, M. (1991): “Economic and tourism”, *Annals of tourism Research*, 18, pp. 41-56.

Enrigh, M.J. y Newton, J. (2004): “Tourism destination competitiveness: a quantitative approach”, *Tourism Management*, 25, pp. 777-778.

Ejarque, J. (2005): *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*, Pirámide, Madrid.

Elliot, R.K. (1992): “The third wave breaks on the shores of accounting”, *Accounting Horizons*, June, pp. 61-85.

Ellis, J. y Willians, D. (1995): *International business strategy*, Pitman, London.

Erikson, R. (1996): “Descripciones de la desigualdad: el enfoque sueco de la investigación sobre el bienestar”, en *Calidad de Vida*, Naussbaum, M. y Sen, A. (comp), Fondo de Cultura Económica, pp. 101-125. México.

Esteban Talaya, A. (2000): *La investigación de Markeing en España*, Civitas, Madrid.

Esteves, J. y Pastor, J. (2000): “Establishing the importance of ERP implementation critical success factors along ASAP methodology processes”, *International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS)*, 1, Portugal, pp. 182-187.

Esser, K., Hillebrndt, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996): “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las políticas públicas”, *Cepal*, Nº 59, Agosto, pp.39-52.

Evans, M. R., Fox, J.B. y Johnson, R.B. (1995): "Identifying competitive strategies for successful tourism destination development", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3 (1), pp. 37-45.

Fabricius, M.P. (2001): *Competitive strategies for tourism destinations*, Unpublished MBL Research Report, University of South Africa, Pretoria

Fakey, P.C. y Crompton, J.L. (1991): "Image differences between prospective first-time and repeat visitors to the lower Rio Grande valley", *Journal of Travel Research*, 30 (2), pp. 10-16.

Faulkner, B. (1997): "A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs", *Journal of Travel Research*, 35 (3), pp. 23-32.

Faulkner, B., Opperman, M., y Fredline, E. (1999): "Destination competitiveness: an exploratory examination of South Australia's core attractions", *Journal of Vacation Marketing*, 5 (2), pp.125-139.

Fayos Solá, E. (1991): "Competitividad y calidad en la Nueva Era del Turismo", *Estudios Turísticos*, 123, pp. 5-10.

Feinstein, K & Thornton, G. (1998): *Tourism talk Southern Africa: A bulletin on tourism and its allied industries* (5<sup>a</sup> ed.), Grant Thornton Kessel Feinstein, Cape Town.

Figuerola Palomo, M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Figuerola Palomo, M. (2000): "Los trabajos de investigación de la economía del turismo en el Instituto de Estudios Turísticos (1974-1993)", *Revista de Estudios Turísticos*, N° 144, pp. 17-45

Fishman, A. (1998): "Critical success factors, Key to attaining goals", *Inside Tucson Business*, 8 (17), pp. 10-12.

Fit-Enz, J. (1985): "Management formulas for success", *Personnel Journal*, Octubre, pp. 55-98.

Flores Ruíz, D. (2007) : *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Una análisis comparativo de los Parques Naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas* , Tesis doctoral, Universidad de Huelva.

Flores Ruiz, D. y O Barroso Gonzalez, Ma. (2009) : *Análisis de la competencia en la actividad turística*, Septem ediciones, Oviedo.

Frangialli, Francesco (2003) : Conferencia Ministerial en Cancún. OMT, en [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min03/statements\\_s/st146.doc](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min03/statements_s/st146.doc). (Acceso: 22-11-2007).

Freeman, R.E. (1984): *A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Fridolín Mbarga, X. (1995): *Factores Clave de Éxito del Sector Industrial Hotelero*, Secretaria General de Turismo de España, Madrid.

Garau Taberner, J. (2006): “Propuesta de dos indicadores para la medición de la competitividad de los destinos de sol y playa del mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda”, *XV Simposio Internacional de turismo y ocio*, ESADE, Fira de Barcelona, 3 de mayo de 2006, en <http://www.esade.es/cedit2006/cas/home.php>.

Gartner, W.C. (1996). *Tourism development: principles, processes and policies*, Van Nostrand Reinhold, New York.

Garrod, F. y Fyall, A. (1988): “Beyond the rhetoric of sustainable tourism”, *Tourism Management*, 19 (3), pp. 199-212.

Gee, C.Y., Choy, D.J.L. y Makens, J.C. (1989). *The travel industry* (2ª ed.), Van Nostrand Reinhold, New York.

Geendall, P. (1998). “A framework for questionnaire design: labaw revisited”. *Marketing Bulletin*, vol. 9, pp. 28-39.

Ghemawat, P. (1991): *Commitment: The dynamic of strategy*, free Press, New York.

Gilbert, D. (1990): “Strategic marketing planning for national tourism”, *The Tourist Review*, 1, pp. 18-27.

Gluck, F.W., Kaufman, S.P. y Wallack, A.S. (1980): “Strategic management for competitive advantage”, *Harvard Business Strategy*, 58, pp. 154-161.

Go, F. y Govers, R. (2000): “Integrated quality management for Tourism Destinations: a European perspective on achieving competitiveness”, *Tourism Management*, 21 (1), pp 79-88.

Goeldner, C. y Ritchie, J.R.B. (2003): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Wiley, New York.

Goodstein, L.D., Nolan, T.J. y Pfeiffer, J.W. (1992): *Applied strategic planning*, Pfatler, San Diego.

Gouldner, C.R., Mc Intosh, R.W. y Ritchie, J.R.B. (2000): *Tourism principles, practices and philosophies*, (7<sup>th</sup> ed.), Wiley, New York.

Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005): “Competitiveness indicators in the travel and tourism industry”, *Tourism Economics*, 11 (1), pp. 25-43.

Grant, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (2ª ed.), Blackwell Publishers, Boston.

Gray, H.P. (1989): “Services and comparative advantage theory”, *Services in World Economic Growth*, pp. 65-103.

- Grönroos, C. (1995): "Relationship marketing: the strategic continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 252-254.
- Gunn, C.A. (1977): "Industry pragmatism vs tourism planning", *Leisure Sciences*, 1(1), pp. 85-94.
- Gunn, C.A. (1993): *Tourism planning*, (3<sup>a</sup> ed.), Taylor & Francis, Washington.
- Haberberg, A. y Rieple, A. (2001): *The strategic management of organisations*, Prentice Hall, London.
- Habip, A. (1996): "Tourism development within planning paradigms", *Tourism management*, 17 (5), pp. 367-377.
- Hall, C.M. (2000): *Tourism planning: policies, processes, relationships*, Prentice Hall, London.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hardaker, M. y Ward, B. J. (1987): "Getting things done", *Harvard Business Review*, 65, pp. 112-120.
- Hassen, S.S. (2000): "Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, 38 (3) pp. 239-245.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996): *The strategy concept and process*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva York.
- Heath, E.T. y Wall, G. (1992): *Marketing tourism destinations: A strategic planning approach*, Wiley, New York.
- Heath, E.T. (1998): "Toerisme potensiaal bestaan, maar », *Finansies en Tegniek*, 18, pp. 57-59.
- Heath, E.T. (2000): *Strategic destination marketing principles and perspectives* (Unpublished Report), University of Pretoria, Pretoria.
- Heene, A. y Sanchez, R. (1997): *Competence based strategic managemen*, Wiley, London.
- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (1996): *Study of management*, 7<sup>th</sup> ed., South Western, Ohio.
- Hill, C.W.L. (1999): *International business*, Graw-Hill, New York.
- Hitt, M.A., Ireland, D. y Hoskisson, R.E. (2003): *Strategic management: Competitiveness and globalisation*, Mason, South Western.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, West.



- Hough, J y Neuland, E.W. (2000): *Global business: Environments and strategies*, Oxford University Press, Cape Town.
- Howie, F. (2003): *Managing the tourist destination*, Continuum Publishers, London.
- Hu, Y. y Ritchie, J.R.B. (1993): "Measuring destination attractiveness: a contextual approach", *Journal of Travel Research*, 32, pp. 25-32.
- Hunger, J.D. y Wheelen, T.L. (1999): *Strategic management*, (7<sup>a</sup> ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva York.
- Hunter, C. y Green, H. (1995): *Tourism and the environment: A sustainable relationship*, Routledge, London.
- Inskeep, E. (1991): *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*, John Wiley & Sons, New York.
- International Institute for Management Development (2003): *World Competitiveness Yearbook*.
- Jankowitz, A.D. (2000): *Business research projects*, (3<sup>a</sup> ed.), High Holburn Thompson.
- Jefferson, A. & Lickorish, L. (1988): *Marketing tourism*, Longman, Harlow.
- Jenkins, C.L. y Tosun, C. (1996): "Regional planning approaches to tourism development: The case of Turkey", *Tourism Management*, 17 (7), pp. 519-531.
- Jenster, P. (1987): "Using critical success factors in planning", *Long Range Planning*, 20 (4), pp. 102-109.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999): *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002): *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Jomal, T.B. y Getz, D. (1995): "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 22, pp. 186-204.
- Jonker, J. A. (2004): *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*, Doctoral Thesis, University of Pretoria.
- Kadt, E. (1976): *Tourism, passport to development?: perspectives on the social and cultural effects of tourism in development countries*, Oxford University Press, New York.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993): "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 71-80.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996): *Translating strategy into action: The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.

- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996): "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, 39 (1), pp. 53-69.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997): *El Cuadro de Mando Integral: the Balanced Scorecard*, Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001): *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Ediciones 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002): *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona.
- Kay, J. (1993): *Foundations of corporate success*, Oxford University Press, Oxford.
- Keogh, B. (1990): "Public participation in community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 17, pp. 449-465.
- Kim, H. (1998): "Perceived attractiveness of Korean destinations", *Annals of tourism Research* 25 (2), pp. 340-367.
- Kirker, W y Crouch, G.K. (1994): "*Competing urban destinations: Is productivity a relevant concept?*", Quality Management in Urban Tourism Conference, 10-12 noviembre, University of Victoria, British Columbia.
- Kozak, M. y Rimmington, M. (1999): "Developing a benchmarking model for tourism destinations", *The Practice of Graduate Research in Hospitality and Tourism*.
- Kozak, M. (2001): "Repeaters behaviour at two distinct destinations", *Annals of Tourism Research*, 28 (3), pp. 784-807.
- Kotler, P. (1984): *Marketing management: analysis, planning and control*, Prentice Hall, Scarborough.
- Krugman, P. (1994): "Competitiveness: a dangerous obsession", *Foreign Affairs*, 73, pp. 28-46.
- Landeta, J. (1999): *El método Delphi*, Ariel, Barcelona.
- Lane, B. (1994): "What is rural tourism?", *Journal of Sustainable Tourism*, 2, pp. 7-21.
- Laws, E. (1995): *Tourist Destination Management*, Routledge, Londres.
- Lea, J. (1988): *Tourism and development in the third world*, Routledge, Chapman & Hall, New York.
- Lear, N. (1997): *Aiming higher: 25 stories of how companies prosper by combining sound management and sound vision*, American Management Association., New York.
- Lebas, M. (1994): "Managerial accounting in France: Overview of past traditions and current practice", *European Accounting Review*, 3, pp. 371-487.

- Leedy, P.D. (1997): *Practical research*, (6<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva York.
- Leidecker, J.K. y Bruno, A.V. (1984): “Identifying and using critical success factors”, *Long Range Planning*, 17 (1), pp. 15-21.
- Leiper, N. (1995): *Tourism management*, RMIT Press, Melbourne.
- Leisen, B. y Sautter, E.T. (1999) : « Managing stakeholders: A tourism planning model”, *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp. 312-328.
- Lynch, R. (2000):. *Corporate Strategy*, (2<sup>a</sup> ed.), Prentice Hall, London.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*, (3<sup>a</sup> ed.), Prentice Hall., London.
- Manning, A. D. (1998): *The new age strategist*, Southern Book Publishers, Joannesbourg.
- Mangion, M., Durbarry, R. y Sinclair, M.T. (2005): “Tourism competitiveness: price and quality”, *Tourism Economic*, 11 (1), pp. 45-68.
- Martínez Fernández, Ma. C., (2004): “La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento”, *Información Comercial Española*, 812, p.p. 55-69.
- Massera , O., Astier, M. y Lopez-Ridaura, S. (1999): *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales. El marco de evaluación*, MESMIS.
- Mathieson, L. y Wall`s, D.F. (1992) : *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman, Harlow.
- Mc. Cutcheon, D.M., Stuart, F.I. y Tax, S.S. (1994): “Service quality planning in urban tourism: trade-offs and resource deployment”, en P. Murphy (ed), *Quality management in urban tourism proceedings*, pp. 56-66, University of Victoria, Victoria.
- Medina Muñoz, D. y García Falcón, J. (2005): “Dirección estratégica de la empresa turística”, *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 162-175.
- Meyer, T. (1996): *Creating competitiveness trough competencies*, Randburg: Knowledge Resources.
- Middleton, V.T.C. (1989): *Marketing in travel and tourism*, Heineman, Oxford.
- Middleton, V.T.C. (1994a): “Tourism trends in the next decade: product implications”, *III Simposi Internacional de turisme*, ESADE, Barcelona
- Middleton, V.T.C. (1994b): *Marketing in travel and tourism*, Heineman, Oxford.
- Mihalic, T. (2000): “Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness”, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 65-78.
- Milman, A. y Pizam, A. (1995): “The role of awareness and familiarity with a destination: the Central Florida Case”, *Journal of Travel Research*, 33 (3), pp. 21-27.

- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*, Mac Millan, New York.
- Monfort Mir, V. (1999): *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*, Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Morant, A. e Ivars, J. (1996): *Oferta turística*, en Pedreño, A. (dir): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.
- Morrison, A.M. (1989): *Hospitality and travel marketing*, Delmar, Albany, Nueva York.
- Munro, M.C. y Wheeler, B.R. (1980): "Planning critical success factors and management's information requirements", *MIS Quarterly*, diciembre, pp. 27-38.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005): *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- Murphy, P.E. y Pritchard, M. (1997): "Destination price-value perceptions: An examinations of origin and seasonal influences", *Journal of Travel Research*, 35 (3), pp. 16-22.
- Newall, J.E. (1992): "The challenge of competitiveness", *Business Quarterly*, 56, pp. 94-100.
- Nonaka, I (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 69 (8), pp. 96-104.
- O Barroso, M., y Flores Ruiz, D. (2006): "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico", *Cuadernos de Turismo*, pp. 7-24
- OCDE (2001): *Indicators for Sustainable Development*, The Statistics Newsletter, Paris.
- OCDE (2002): *Manual de Frascati: Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Propuesta de norma práctica de investigación y desarrollo experimental*, ed. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).
- OCDE y EUROSTAT (2005): *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.), Grupo Tragsa.
- OECD (1998): *Sustainable Development: a renewed effort by OECD*. OECD Policy Brief N° 8, en <http://www.oecd.org/subject/oecdwork.htm> (Acceso: 04-09-2007).
- Ohmae, K. (1982): *The mind of the strategist*, Penguin, London.
- Olve, N.; Roy, R.; Wetter, M. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*, Gestión 2000, Barcelona.
- Oppermann, M. (2000): "Tourism royalty", *Journal of Travel Research*, N° 39, pp. 78-84.
- Organización Mundial del Turismo (1998): *Introducción al turismo*, OMT, Madrid.

- Organización Mundial del Turismo (2002): *Performance Indicators for Tourism Destinations in Asia and the Pacific Region*, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (2004): *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*, OMT, Madrid.
- Otero, C., (2003): *Evaluación de la calidad de destinos turísticos de sol y playa: una aplicación a la Costa del Sol*, Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- Otto, J. E. y Ritchie, J.R.B. (1996): "The service experience in tourism", *Tourism Management*, 17 (3), pp. 165-174.
- Pearce, J.A. y Robinson, R.B. (1991): *Strategic management: Formulation, implementation and control*, Irwin, Homewood.
- Pearce, D.G. (1997): "Competitive destination analysis in South East Asia", *Journal of Travel Research*, 35 (4), pp. 16-24.
- Pedreño, A. y Monfort, V. (1996): *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid.
- Pemberton, J y Stonehouse, G. (2000): "Organisational learning and knowledge assets: An essential partnership", *The learning Organisation*, 7(4), pp. 184-193.
- Perez Gómez, D. (1996): "Plan de calidad hotelera del Puerto de la Cruz", *Forum Calidad*, pp. 73-96. Madrid.
- Perles Ribes, J.F. (2004): *Turismo, ventaja competitiva y desarrollo local*, Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, Alicante.
- Peteraf, M..A. (1993): "A resource-based view", *Strategic Journal*, 14 (3), pp. 179-192.
- Pollalis, Y. y Grant, J.H. (1994): "Information resource and corporate strategy development", *Information Strategy: the executive's Journal*, 11 (1), pp. 12-17.
- Poon, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, Oxon, Cab International
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*, McMillan, New York.
- Porter, M.E. (1987): "The state of strategic thinking", *Economist*, 23 mayo, 21.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*, The Free Press. New York. Version española (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.
- Porter, M.E. (1995): "Towards a dynamic theory of strategic", *Strategic Management Journal*, 99, pp. 95-117.

- Richardson, J.B. (1987): "A sub-sectoral approach to services' trade theory", *The Emerging Service Economy*, pp. 59-82. Pergamon Press, Oxford.
- Riddle, D.I. (1986): *Service-led growth: the role of the service sector in world development*, Praeger, New York.
- Ries, A, y Trout, J. (1996): *El nuevo Posicionamiento*, McGraw Hill, Madrid.
- Riley, M. Wood, R.C. Clarke, M.A. Wilkie, E. y Szivas, E. (2000): *Research writing and dissertations in business and management*, High Holburn: Thompson.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (1993): "Competitiveness in international tourism: a framework for understanding and analysis", *Proceedings of the 43 rd. Congress of Association Internationale d'Experts Scientifique de Tourisme*, San Carlos de Bariloche, 17-23 octubre., pp. 23-71.
- Ritchie, J.R.B. (1993): "Crafting a destination vision", *Tourism Management*, 14 (5), pp. 379-389.
- Ritchie, J.R.B. (1999): "Drafting a value-driven vision for a national tourism treasure", *Tourism Management*, 20, pp. 273-282.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. & Hudson, S. (2000): "Assessing the role of consumers in the measurement of destination competitiveness as sustainability", *Tourism Analysis*, 5, pp. 69-76.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2000): "The competitiveness destination: A sustainability perspective", *Tourism Management*, 21, pp. 1-7.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2003): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxon, UK.
- Roberts, C. y Soteriou, E. C. (1998): "The strategic planning process in national tourism organisation", *Journal of Travel Research*, 37, pp. 21-30.
- Rockart, J.F. (1979): "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, 57, pp. 81-92.
- Row, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. y Mockler, R.J. (1994): *Strategic management: a methodological approach*, 4ª ed., Addison-Wesley, New York.
- Sach, R.T: y Stone, F.M. (1995): *The high-value manager*, Amacom, New York.
- Sánchez Ollero, J.L. y Corrán Martín, C.A. (2002): "Aplicación del análisis Delphi al estudio del impacto de las nuevas tecnologías sobre las necesidades de cualificación en el sector hotelero andaluz", art., Departamento de Economía aplicada, Universidad de Málaga, pg. 449.
- Sanchez Rivero, M. (2006): "Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente", *Análisis Turístico*, 1, pp 4-22.

Sanchez Rivero, M. y Fajardo Caldera, M.A. (2004): “La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños”, en *I Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca*, 28-29 de Mayo.

Sancho Pérez, A. *et al* (1998): *Introducción al turismo*, OMT, Madrid.

Sancho Pérez, A. *et al* (2001): *Auditoria de sostenibilidad en los destinos turístico*, ed. ENE, Valencia.

Sancho Pérez, A. y García Mesanat, G. (s.f.): *El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores líderes*, en [http://iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento\\_turístico.pdf](http://iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento_turístico.pdf) (Acceso: 11-12-2007).

Scaramuzzi, I. (1993): *Inventari i Luoghi Turistici*, CEDAM, Padova.

Scott, B.R. y Lodge, G.C. (1985): *U.S. competitiveness in the world economy*, Harvard Business School Press, Boston.

Shapiro, B.P. (1988): “What the hell is market-orientated?”, *Harvard Business Review*, 60, pp. 119-125.

Schmitt, B. (2000): *Experiential Marketing*, Deusto, Barcelona.

Shirvastava, P. (1994): *Strategic management concepts and practice*, South Western, Cincinnati.

Singleton, R; Straits, B. y Straits, M. (1993): *Approaches social research*, (2<sup>a</sup> ed), Oxford University Press, Nueva York.

Smith, S.L.J. (1994): “The tourism product”, *Annals of Tourism Research*, 21 (3), pp. 582-595.

Sousa de Vasconcellos E Sa, J.A. y Hambrick, C.D. (1989): “Key Success Factors: Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector”, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 367-382.

Spendolini, M. J. (1992): *The benchmarking Book*, ., Amacon, New York.

Stacey, R.D. (2003): *Strategic management and organisational dynamic*, 4<sup>th</sup> ed., Pitman Publishing, London.

Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. y Purdy, T. (2000): *Global and international business: Strategy and management*, Wiley, Chester.

Tamma, M. (2000): “Aspetti Strategii del Destination Management”, en H. Pchlaner y K. Weirmair (eds.), *Destinations Management*, Touring University Press, Milan.

The Economist (1994): *The economics of meaning*, 30 de Abril, pp. 17-18.

- Thomas, R. & Long, J. (2000): "Improving competitiveness: Critical success factors for tourism development", *Journal of the London Economic Policy Unit*, 4, pp. 313-328.
- Thompson, J.L. (1997): *Strategic management: awareness and change*, (3<sup>a</sup> ed.), Thompson International Business Press, London.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2002): *Administración estratégica*, (3<sup>a</sup> ed.), Mc Graw Hill, 3<sup>a</sup>. Ed.. Mexico.
- Timothy, D. J. (1999): "Participatory planning: a view of tourism in Indonesia", *Annals of Tourism Research*, 26 (3), pp. 371-391.
- Tourism South Australia (1991): *Making South Australia special: South Australian Tourism Plan 1991-1993*, Tourism South Australia., Adelaide.
- Valls, J.F. (1996): *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*, Deusto. Bilbao.
- Valls, J. F. (2004): *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona.
- Vellas, F. y Bécherel, L. (1998): *International tourism*, Mac Millan, London.
- Vera Rebollo, J.F. (coord.) (1997): *Análisis territorial del turismo*, Ariel Geografía, Barcelona.
- Viedge, C. y Canderis, C. (2000): "The magic of the balanced scorecard", *People Dynamic*, 18 (7), pp. 38-42.
- Waheeduzzan, A. y Ryans, J. (1996): "Definition, perspectivas and understanding of internacional competitiveness: a quest for a common ground", *Competitiveness Review*, 6, (2), pp. 7-26.
- Weaver, E. y Opperman, M. (2000): *Tourism managemen.*, Wiley, Brisbane.
- Welman, J.C. y Kruger, S.J. (1999): *Research methodology for the business and administration science*, Oxford, Cape Town.
- Wilson, K. (1998): "Market/industry confusion in tourism economic analyses", *Tourism Management* 17, pp. 803-818.
- World Bank (1997): "Expanding the measure of Wealth: Indicators of environmentally sustainable development", *Environmentally Sustainable Development Studies and Monograph series*, 17, Washington D.C.
- World Commission on Environment and Development (1987): *Our common future*, Oxford University Press, London.
- World Economic Forum (1994): *The World Competitiveness Report*, Lausanne, Suiza.
- World Economic Forum and IBM International (1996): *The World Competitiveness Report*, Lausanne, Suiza.



World Economic Forum (2007): *The travel & tourism competitiveness report 2007. Furthering the process of economic development*, en [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

World Tourism Organisation (1993): *Sustainable tourism development*, WTO, Madrid.

World Tourism Organisation (1996). *What tourism managers need to know: a practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism*, WTO, Madrid.

World Tourism Organisation (1998): *WTO research report, tourism 2020 vision*, WTO, Madrid.

World Tourism Organisation (1999): *International tourism: a global perspective*, WTO, Madrid.

World Tourism Organisation (2001): *Cooperación entre sectores público y privado. Mejorando la competitividad turística*, WTO, Madrid.

World Travel and Tourism Council (2001): *Competitiveness monitor*, WTTC, London.

Wright, P., Kroll, M.J. & Parnell, J. (1996): *Strategic management concepts and case*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.

Yoon, Y. (2002): *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from a stakeholders perspective*, Tesis Doctoral, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

# **ANEXOS**

---

# **ANEXO I**

## **RELACION DE EXPERTOS PARTICIPANTES METODO DELPHI**

---

- Alfredo Ascanio Guevara, Consultor Internacional Economía y Turismo, Profesor Titular Economía y Turismo Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Asunción Beerlí, Catedrática Universitaria, Área de Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Claudia Breede Eyzaguirre, Coordinadora Maestría Universitaria Internacional en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Silvia Cerchiara, Docente Universitaria, Investigadora en Turismo, Gerente Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Cristina Del Rio Fresen, Gerente del Patronato de Turismo de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Iñaki Garmendia Esnal, Consultor Turístico Internacional, Miembro AECIT, Directos Gerente Noski Consulting Tour, Vitoria-Gasteiz, España.
- Ignacio Felpeto, Responsable contratación TUI Centro Europa para Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Manuel Figuerola Palomo, Investigador en Turismo, Director Departamento de Turismo Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España.
- Jose Manoel Gandara Goncalves, Profesor Investigador y Coordinador del Observatorio Turístico de Paraná, Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil.
- Pedro Jacinto García Artiles, Jefe de Servicio de Estudios e Investigación de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, España.
- Margaret Hart Robertson, Profesora Titular, Directora del Doctorado de Turismo Integral, Interculturalidad y Desarrollo Turístico, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, las Palmas, España.
- Javier Melgosa Arcos, Experto en Turismo, Profesor Titular Universidad de Salamanca, España.
- Angel Millán Campos, Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados, Experto en Turismo, Universidad de Castilla la Mancha, Ciudad Real, España.
- Juan Manuel Parreño Castellano, Profesor Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, experto en Turismo, Las Palmas de Gran Canaria, España.

- Guillermo Morales Matos, Catedrático de Análisis Regional Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, responsable línea de investigación “Ordenación y uso del Territorio para Turismo”, Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Eva Marina Reinares Lara, Profesora Titular de Marketing y Comercialización, Universidad Rey Juan Carlos I, miembro AECIT, Madrid, España.
- Clementina Rendón Velarde, Experta en Turismo, Directora Vinculación Empresarial Instituto Tecnológico de Monterrey, Mazatlan, Sinaloa, México.
- María Del Pino Rodríguez Socorro, Investigadora área Turismo y Geografía Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Crisanto Román Montoya, Director Hotel Lopesan Costa Meloneras Maspalomas Resort (5\*), Maspalomas, Gran Canaria, España.
- Antonio Santana Santana, Profesor Titular, Director del Departamento de Geografía, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Regina Schluter, Directora Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires, Argentina.
- Clara Sosa Medina, Directora de Turismo del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.
- Andrea Melina Taylor Barham, *Senior Professor* Florida State University Panamá, República de Panamá.
- Enrique Torres Bernier, Experto en Turismo, Miembro AECIT, Profesor Titular Facultad Económicas, Universidad de Málaga, España.
- Pablo Zoghbi Manrique de Lara, Profesor Titular Facultad de Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España.

# **ANEXO II**

## **CUESTIONARIO PRIMERA RONDA DELPHI**

---

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA (ULPGC)



**CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN MÉTODO DELPHI**

**(Consulta a Expertos)**

**Primera ronda**

**Tesis Doctoral:** “Un modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la integración de factores críticos de éxito”

Doctorando / Investigador principal: **Victor Hugo Alonso Ferreras**

**Noviembre 2008**

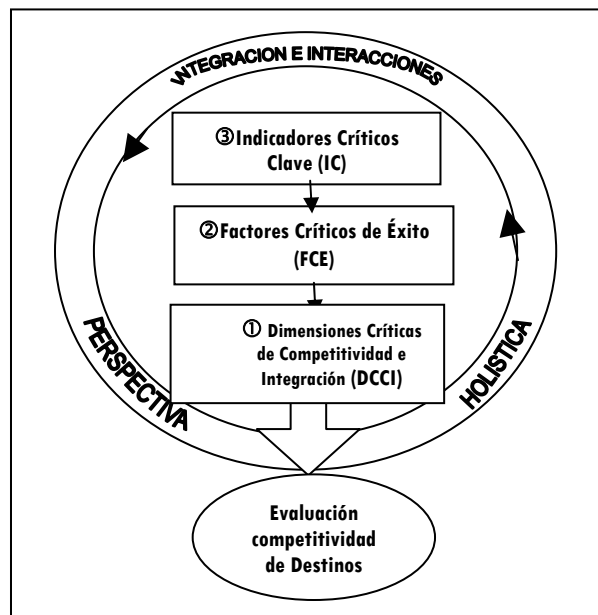
## ⇒ PRESENTACIÓN. MARCO REFERENCIAL

Dentro del marco del Programa de doctorado “Turismo y Desarrollo Sostenible” impartido por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, a través del Departamento de Geografía, y la colaboración, mediante la Dirección de Tesis, de la Universidad de Castilla La Mancha, se está desarrollando una Tesis Doctoral que persigue como **objetivo principal**:

Diseñar y desarrollar un modelo integrado para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito concentrados en Dimensiones de Competitividad e Integración y asociados a Indicadores Clave bajo el marco conceptual de un Cuadro de Mando Integral adaptado.

La estructura del modelo puede resumirse en el siguiente esquema:

Esquema Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos



Así, después de haber desarrollado un marco teórico conceptual se han definido una serie de Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración ①(DCCI) e identificado los Factores Críticos de Éxito ②(FCE) que se integran en ellas así como los Indicadores Clave ③(IC) para su medición.

El paso siguiente consiste en la validación del modelo y sus contenidos. Para ello solicitamos su colaboración a través de la participación en el estudio DELPHI que se plantea a continuación.



Se ruega por tanto, responder este cuestionario que se ha articulado en dos Bloques:

- **Bloque I:** muy breve donde se exponen algunas afirmaciones sobre aspectos globales referidos al concepto de competitividad y al propio marco conceptual del modelo.
- **Bloque II:** aborda en extenso los aspectos vinculados a los componentes **-contenido-** del modelo .y se divide en tres apartados:
  - (2.1) Valoración de Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración
  - (2.2) Valoración Factores Críticos de Éxito
  - (2.3) Valoración Indicadores Clave

Si en algún apartado o pregunta concreta no tuviese Ud. la convicción necesaria para responderla, déjela sin responder o comente lo que estime oportuno.

#### ⇒ CONCEPTO CLAVE:

La estructura y contenido del modelo que se plantea se fundamenta en **un concepto clave** como es el de **Factores Críticos de Éxito**. Esto permite paliar el handicap de modelos conceptuales que prácticamente inviabilizan su operatividad. Por ello, a la hora de conformar un modelo que pueda convertirse en una herramienta útil para la gestión estratégica, de un destino turístico en este caso, este concepto adquiere especial relevancia. Es, por tanto, el **concepto clave sobre el que se apoya y fundamenta el modelo**: Su definición es:

#### Factores Críticos de Éxito (FCE):

Número limitado de aspectos o áreas en los que, si los resultados son satisfactorios, garantizarán un rendimiento exitoso. Según Rockart (1979:85) los FCE son, para cualquier negocio, "un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados".

\* \* \*

#### ✓ INDICACIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO:

Se solicita, para cada uno de los ítems, que valore en una escala de **0 a 10**, sabiendo que el **0** significa "nada importante" y 10 "muy importante", (en el **Bloque 1** la escala es: **0 = "totalmente en desacuerdo" y 10 = "totalmente de acuerdo"**) pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias. En cada ítem observará un espacio sombreado que solicita "valore aquí", en donde se desplegarán las posibles respuestas o puntuaciones.

Asimismo encontrará una serie de espacios "abiertos" en donde se indica "escriba aquí", para que inserte los comentarios que considere oportunos.

También se recomienda **leer con atención** los **comentarios iniciales al comienzo de cada Bloque y Apartados**. Le ayudarán a comprender mejor lo que se pretende en cada uno de ellos y a emitir sus respuestas.

#### ✓ PLAZO PARA RESPONDER:

Somos conscientes que el cuestionario, y tras una primera lectura, puede dar la impresión de ser algo complejo y extenso, pero le aseguramos que una vez interpretada la idea del trabajo y la dinámica propuesta, la cumplimentación es fácil y sencilla.

Dada la dinámica del proceso de investigación (petición de colaboración a personas diferentes, necesidad de explotación estadística de respuesta, puesta en marcha de segunda ronda de consenso, etc.), rogamos pueda Ud. responder el cuestionario en un plazo máximo de **14 días** a partir de la fecha de recepción.

Puede reenviarlo por correo electrónico, por correo postal o por el medio o forma que Ud prefiera o nos indique.

Una vez analizadas las respuestas de la primera ronda, le remitiremos los resultados para que Ud. reflexione sobre su respuesta y ratifique o rectifique su punto de vista en función de las opiniones del grupo.

Investigador principal: **Victor Hugo Alonso Ferreras**

E-Mail: [victor-hugo-alonso@hotmail.com](mailto:victor-hugo-alonso@hotmail.com)

FAX: (34) 928 26 01 54

TEL: (+34) 636 04 09 00 / 928 26 01 54

C/ Carvajal, N° 2, 5º , "D"

C.P. 35004 - Las Palmas de Gran Canaria

España

**Reciba de antemano mi agradecimiento por  
su inestimable colaboración.**

## BLOQUE 1: COMPETITIVIDAD

*Responda para cada uno de los ítems utilizando una escala de 0 a 10, sabiendo que 0 significa que está "totalmente en desacuerdo" y 10 "totalmente de acuerdo"*

- (1.1) La competitividad es un concepto complejo, subjetivo, dinámico y multidimensional por lo tanto debe ser considerado como un **constructo** \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.2) Competitividad es un concepto que se puede aplicar a un amplísimo rango de entes o sujetos por tanto también a **destinos turísticos** \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.3) La evaluación de la competitividad es indispensable para optar a una **posición** favorable y sostenible en el mercado \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.4) La evaluación de la competitividad de destinos constituye un aspecto estratégico que debe abordarse desde una **perspectiva integral**, dado que no es probable que un solo factor explique la competitividad global sino que es más probable que sea una **serie enlazada** de ellos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.5) Al evaluar competitividad, si bien se tiende a considerar importantes un gran cúmulo de **factores**, es solo sobre unos cuantos **-los críticos-** donde fundamentalmente descansan las opciones de éxito o fracaso competitivo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.6) A pesar de la multidimensionalidad y complejidad de la competitividad y, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptación a especificidades, es posible plantear un **modelo genérico de amplio espectro** basado en la integración de Factores Críticos de Éxito a efectos de conformar una herramienta operativa para la evaluación de destinos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.7) La competitividad es una **variable latente**, puesto que no es observable de forma directa sino que solo puede ser evaluada a partir de **indicadores** \_\_\_\_\_ valore aquí
- (1.8) Los **indicadores** pueden ser objetivos o **subjetivos**, adquiriendo estos últimos un peso relevante ya que, en turismo, la evaluación de la competitividad tienen especial importancia aspectos como la satisfacción, las opiniones o las percepciones \_\_\_\_\_ valore aquí

**En este espacio, puede hacer Ud. las aportaciones o comentarios que crea oportunos o argumentar sus respuestas en relación a cada afirmación planteada:**

## BLOQUE 2: ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL MODELO

### APARTADO 1: VALORACIÓN DIMENSIONES CRÍTICAS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN PARA DESTINOS TURÍSTICOS

A efectos de conformar un modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos, desde una perspectiva global y dentro de un marco estratégico, se impone como primer paso la **determinación de un conjunto de pilares que concentren e integren los principales aspectos que hacen a la competitividad** de un destino turístico.

En este caso y, a partir del análisis documental, la consulta a expertos y en base al marco conceptual de las "Perspectivas" de integración que propone el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, se plantean siete Dimensiones integradoras que se han denominado **Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI)**.

Estas Dimensiones **concentran** la competitividad de un destino en un **número limitado** de áreas/ componentes facilitando a su vez la integración de factores.

*Valore en una escala de 0 a 10 cada uno de los ítems, sabiendo que el **0** significa **"nada importante"** y **10** **"muy importante"**, pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias.*

#### (2.1.1) DIMENSIÓN "DESARROLLO SOSTENIBLE"

Esta dimensión refleja el resultado generalmente pretendido por la mayoría de destinos turísticos: el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible implica la conexión de tres aspectos como son el económico, el social y el medioambiental para la presente como futuras generaciones \_\_\_\_\_ valore aquí

#### (2.1.2) DIMENSIÓN "CLIENTE" (Demanda turística)

Sin clientes "no hay negocio" y sin ellos no hay resultados. Si un destino quiere conseguir un desarrollo sostenible superior a largo plazo debe ofrecer y prestar servicios que sean valorados por los clientes. Los clientes (demanda turística) representan la fuente que proporciona el componente "ingresos" para los objetivos de desarrollo sostenible \_\_\_\_\_ valore aquí

#### (2.1.3) DIMENSIÓN "DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO" (Procesos internos)

Dirección y gestión significan administrar e involucra aspectos como la planificación, promoción, regulación, presentación, supervisión, mantenimiento, coordinación, organización de un destino turístico \_\_\_\_\_ valore aquí

#### (2.1.4) DIMENSIÓN "RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS"

Los recursos (atractivos), los RRHH, las infraestructuras y los servicios turísticos y de apoyo y complementarios son elementos irrenunciables no solo para la competitividad de un destino sino para su propia existencia \_\_\_\_\_ valore aquí

#### (2.1.5) DIMENSIÓN "AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)"

Contempla la existencia, relaciones, capacidades y comportamiento de los principales AGENTES IMPLICADOS presentes en un destino, además de los clientes, tales como la comunidad residente, empresas turísticas, T.O., sector público y organizaciones diversas \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.1.6) **DIMENSIÓN “APRENDIZAJE, DESARROLLO E INNOVACIÓN”**

Es necesario que los destinos asuman un proceso de aprendizaje y crecimiento continuos así como esfuerzos en I+D+i para satisfacer a sus clientes, agentes implicados y comunidad local y, sobre todo, para mejorar y ser competitivos. La competitividad requiere que el destino mejore continuamente para proporcionar experiencias de valor a los visitantes y a los agentes implicados así como para ser competitivos. Implica la idea de “invertir” para el futuro \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.1.7) **DIMENSIÓN “CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL”**

Contempla el entorno competitivo global, comprendiendo las fuerzas derivadas de factores nacionales, sectoriales e internacionales que inciden y pueden afectar a la competitividad de un destino \_\_\_\_\_ valore aquí

¿Quitaría alguna de las Dimensiones propuestas?

¿Propone alguna Dimensión diferente?

Si lo desea, en este espacio puede plantear las observaciones que estime oportunas:

**APARTADO 2: VALORACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) INTEGRADOS EN CADA DIMENSIÓN DE COMPETITIVIDAD**

Para cada Dimensión se han identificado e integrado en ellas un conjunto de **Factores Críticos de Éxito (FCE)** entendidos como **“un número limitado de áreas o aspectos –los esenciales o críticos- en los que, si los resultados son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso”**.

Así, las Dimensiones Críticas antes vistas se constituyen en una suerte de **“plantilla”, donde se integran los Factores Críticos de Éxito (FCE)**.

Es importante tener presente que **el modelo se basa en el concepto de FCE** (se pretende identificar y determinar sólo aquellos **mas relevantes**).

*Valore en una escala de 0 a 10 cada uno de los ítems, sabiendo que **el 0 significa “nada importante” y 10 “muy importante”**, pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias.*

*En las últimas líneas de cada Factor y si lo estima oportuno, agregue aquellos Factores Críticos que a su juicio deberían incorporarse, indicando para ellos la valoración que Ud. considere.*

**(2.2.1) DIMENSIÓN DESARROLLO SOSTENIBLE: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- (2.2.1.1) Crecimiento económico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.2) Crecimiento social \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.3) Sensibilidad medioambiental \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.4) Políticas sostenibles \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.5) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.6) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.2.2) DIMENSIÓN CLIENTE (DEMANDA TURÍSTICA): FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- (2.2.2.1) Captación de clientes \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.2.2) Satisfacción del cliente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.2.3) Fidelización/ retención y seguimiento posterior del cliente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.2.4) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.2.5) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.3) **DIMENSIÓN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO:** FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- (2.2.3.1) Organización y coordinación del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.2) Gestión del marketing del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.3) Gestión estratégica del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.4) Gestión de los RRHH del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.5) Gestión responsable del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.6) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.3.7) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.4) **DIMENSIÓN RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS:** FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- (2.2.4.1) Atractivos turísticos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.2) Accesibilidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.3) Comodidades turísticas (alojamiento, restauración, tte. Interior,...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.4) Recursos Humanos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.5) Infraestructuras generales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.6) Servicios de apoyo y complementarios \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.7) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.4.8) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.5) **DIMENSIÓN AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS):** FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- (2.2.5.1) Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.2) Agentes implicados foráneos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.3) Administraciones Públicas turísticas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.4) Población residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.5) Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.6) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.5.7) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.6) **DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (I+D+i): FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- (2.2.6.1) Desarrollo del producto \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.2) Desarrollo de infraestructuras (incluye infraestructuras de accesibilidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.3) Desarrollo de los RRHH \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.4) Desarrollo de sistemas (reservas, gestión...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.5) Desarrollo I + D + i \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.6) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.6.7) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.7) **DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- (2.2.7.1) Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.2) Condiciones económicas globales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.3) Evolución TICs y condiciones del transporte internacional \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.4) Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.5) Condiciones entorno nacional y sectorial \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.6) Otro 1:  
\_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.7.7) Otro 2:  
\_\_\_\_\_ valore aquí

Si lo desea, razone o argumente los aportes que haya efectuado o crea oportunos (utilice todo el espacio que necesite)



**APARTADO 3: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE (IC) ASOCIADOS A CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO (FCE)**

Partiendo del principio que la competitividad es una **variable latente**, puesto que no es observable de forma directa sino que solo puede ser evaluada a partir de indicadores, el paso siguiente es **definir una batería de Indicadores Críticos Clave asociados a los distintos FCE** que provean la medida y un estándar para evaluar su rendimiento.

En este caso también se debe tener presente el concepto de **"críticos"**, es decir, se trata de determinar los indicadores más **relevantes o esenciales**. Por tanto se trata de determinar, entre el conjunto de indicadores que se proponen mas adelante o que Ud pueda agregar, aquellos considerados **mas esenciales o críticos**.

*Valore en una escala de 0 a 10 cada uno de los ítems, sabiendo que **el 0 significa "nada importante" y 10 "muy importante"**, pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias.*

*Si estima oportuno proponer algún indicador que considere relevante, hágalo en los renglones libres disponibles al final de cada espacio correspondiente al grupo de indicadores para cada Factor Crítico (espacio sombreado. Valore los que agregue al igual que hizo con las anteriores (si no tuviese espacio suficiente hágalo al final del apartado haciendo las oportunas referencias).*

**2.3.1. DIMENSIÓN CRÍTICA "DESARROLLO SOSTENIBLE"**

**(2.3.1.1) FCE "CRECIMIENTO ECONÓMICO": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.1.1.1) Contribución del turismo al valor añadido \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.2) Tasa de variación interanual del PIB \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.3) Contribución económica global del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.4) PIB generado directa o indirectamente por la actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.5) Productividad del sector turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.6) Inversión turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.7) Tasa variación crecimiento del turismo (nº de visitantes) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.8) Tasa variación estancia media \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.9) Tasa variación gasto turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.10) Creación de empresas turísticas y de apoyo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.11) Población ocupada en el sector/ total \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.12) Valoración población local sobre creación de empleo derivado del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.13) Tasa de paro del sector turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.14) Tasa de actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.15) Contribución del turismo al ingreso disponible \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.16) Valoración de la variación del coste de vida por influencia del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.17) Valoración población local, AGENTES IMPLICADOS y Destination Management Organisation (DMO) sobre crecimiento económico del destino derivado del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.18) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.1.19) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.1.2) FCE "CRECIMIENTO SOCIAL": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.1.2.1) Valoración sobre el grado de participación de la comunidad en el desarrollo turístico del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.2) Valoración grado de Integración y cohesión social \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.3) Nivel de equidad social \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.4) Índice de pobreza \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.5) Índice potenciación de genero \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.6) Tasa entre turistas y residentes \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.7) Percepción incremento hechos delictivos derivados de la actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.8) Percepción aumento equipamiento cultural y de ocio para la población residente como consecuencia de la actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.9) Percepción mejoras en la educación, cultura, ocio, salud, trabajo y seguridad como consecuencia de la actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.10) Valoración impacto interculturalidad derivada del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.11) Valoración, percepción, de la población local sobre abusos urbanísticos y/o corrupción derivada de la actividad turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.12) Valoración global población local, AGENTES IMPLICADOS y DMO sobre influencia en el bienestar social derivado del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.13) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.14) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.1.3) FCE "SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.1.3.1) Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.2) Valoración del nivel de concienciación medioambiental de la población turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.3) Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente natural (incluye el impacto sobre el paisaje natural, los recursos naturales y culturales, la biodiversidad, la calidad del aire (polución) o la sonoridad urbana entre otros) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.4) Valoración impacto del turismo sobre el medio ambiente construido (incluye el impacto sobre el mobiliario urbano, en la circulación urbana, en las áreas e instalaciones de ocio y deportes Urbanos –parques, plazas,-) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.5) Impacto sobre el consumo de recursos básicos (agua, energía eléctrica), saturación (polución, congestión), generación de residuos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.6) Grado de utilización energías renovables en las empresas turísticas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.7) Presión humana máxima (Población local + máxima ocupación turística posible) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.8) Población humana media (Población local + media de ocupación turística) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.9) Valoración población local, AGENTES IMPLICADOS, turistas y DMO sobre situación medioambiental global del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.10) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.3.11) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.2. DIMENSIÓN CRÍTICA 'CLIENTE (DEMANDA TURÍSTICA)'**

(2.3.2.1) **FCE "CAPTACIÓN DE CLIENTES":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.2.1.1) Influencia de la atractividad de los recursos (naturales o culturales) -incluido el clima - \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.2) Conocimiento previo del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.3) Valoración reputación del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.4) Valoración imagen percibida del destino *ex ante* \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.5) Valoración posicionamiento percibido actual \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.6) Valoración facilidad de acceso a información sobre el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.7) Valoración " posible valor experiencia/ dinero a gastar" como elemento decisivo para elegir el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.1.8) Valoración de AGENTES IMPLICADOS, demanda y población local sobre esfuerzos en marketing realizados por parte de las Administraciones Publicas responsables para captar clientes \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.9) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.1.2.10) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.2.2) **FCE "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

Nivel de satisfacción relacionado con:

- (2.3.2.2.1) El/ los recurso/ s atractor/ es (natural/ es o cultural/ es) del destino (con su potencialidad, calidad y conservación) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.2) La diversidad de recursos turísticos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.3) La accesibilidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.4) Las comodidades turísticas (incluye alojamiento, restauración, oferta de ocio complementaria, información turística, transporte interior, otros) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.5) La oferta de apoyo y complementaria (comercio, salud, banca...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.6) Con la profesionalidad de los RRHH prestadores de servicios \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.7) La acogida global por parte de la población residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.8) La seguridad ciudadana \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.9) La seguridad integral (ante posibles emergencias, siniestros o catástrofes) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.10) La oferta turística y servicios recibidos en términos globales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.11) La interacción del turista con el destino y la comunidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.12) Los deseos de la comunidad y de los AGENTES IMPLICADOS de interactuar positivamente y satisfacer al turista \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.13) La hospitalidad en general \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.14) La relación precio/ calidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.15) Valoración sobre la experiencia turística global \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.16) Valoración relación precio pagado/ satisfacción con la experiencia turística \_\_\_\_\_ valore aquí

- (2.3.2.2.17) Valoración experiencia turística en el destino contra otros destinos a los que haya viajado \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.18) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.2.19) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.2.3) FCE "RETENCIÓN DEL CLIENTE-FIDELIDAD CUIDADO POSTERIOR": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.2.3.1) Ratios de repetición \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.2) Intención de repetición \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.3) Predisposición a recomendar el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.4) Nivel de satisfacción turística "post" \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.5) Valoración acciones de seguimiento del cliente: retroalimentación (envío de información, consultas para mejorar, atenciones posteriores,) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.6) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.2.3.7) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.3. DIMENSIÓN CRÍTICA "DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO"**

**(2.3.3.1) FCE "ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DEL DESTINO": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.3.1.1) Valoración sobre la organización y coordinación global del destino por parte de AGENTES IMPLICADOS y demanda turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.1.2) Valoración sobre el suministro de información vinculada a la organización y coordinación del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.1.3) Valoración sobre la supervisión y evaluación de la evolución del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.1.4) Valoración sobre inversión y recursos disponibles destinados a la organización y coordinación del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.1.5) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.1.6) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.2) **FCE "MARKETING DEL DESTINO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.3.2.1) Valoración agentes implicados s/ presentación, empaque, del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.2) Valoración actuaciones de publicidad, RRPP y promoción \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.3) Valoración participación, presencia en exposiciones, talleres, eventos promocionales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.4) Valoración esfuerzos en investigación de puntos objetivo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.5) Valoración sobre el grado de implantación, notoriedad y claridad de imagen y marca del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.6) Valoración de esfuerzos en el logro de un posicionamiento competitivo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.7) Valoración sobre esfuerzos en: estudio de mercados, identificación mercados objetivo, focalización de segmentos de demanda \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.8) Grado de dependencia de Tour Operadores (TTOO) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.9) Valoración sobre la gestión global del Marketing del destino (Producto, promoción, distribución, venta) realizada por las Admon. Públicas responsables \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.10) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.2.11) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.3) **FCE "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.3.3.1) Valoración existencia de una Dirección estratégica clara y efectiva \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.2) Valoración planificación estratégica \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.3) Valoración grado de Implementación estratégica \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.4) Valoración nivel de financiación e inversión en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.5) Valoración acciones de control y seguimiento de estrategias \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.6) Valoración marco regulador adecuado \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.7) Valoración "visión compartida" \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.8) Valoración valores compartidos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.9) Valoración grado de enlaces y nivel de cooperación y cogestión público - privada \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.10) Valoración sobre alianzas estratégicas existentes \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.11) Valoración sobre la integración del desarrollo turístico en el desarrollo integral del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.12) Valoración del seguimiento y vigilancia sobre impactos negativos del turismo en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.13) Valoración monitoreo estratégico sobre la evolución del desarrollo turístico en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.14) Percepción de la población residente y turística sobre esfuerzos para garantizar la seguridad ciudadana \_\_\_\_\_ valore aquí

- (2.3.3.3.15) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.3.16) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.3.4.) FCE "GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.3.4.1) Valoración sobre el cuidado de las condiciones de las Relaciones laborales en las ocupaciones turísticas (motivación para la inserción sectorial, ofertas de empleo, vigilancia seguridad y prevención de riesgos laborales, cumplimiento de contratos...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.2) Valoración sobre la oferta formativa específica existente y esfuerzos en la promoción de la formación ocupacional (cualificación profesional) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.3) Valoración compromiso del sector público con la cualificación de RRHH para el turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.4) Valoración compromiso del sector privado con la cualificación de RRHH para el turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.5) Valoración social de los trabajadores del sector: dignificación del empleo turístico \_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.6) Índice de estabilidad en el empleo turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.7) Valoración sobre nivel de salarios medios de los trabajadores en el sector turístico \_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.8) Porcentaje de trabajadores locales sobre el total en el sector turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.9) Grado de satisfacción laboral de los trabajadores en turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.10) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.4.11) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.3.5) FCE "GESTIÓN RESPONSABLE": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.3.5.1) Valoración medida y actuaciones existentes orientadas a la protección del medioambiente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.2) Valoración desarrollo de iniciativas de sensibilización medioambiental para agentes implicados y turistas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.3) Valoración sobre actuaciones de protección y promoción de valores y cultura locales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.4) Valoración de las medidas de protección contra el crecimiento desmedido de la oferta turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.5) Valoración acciones de sensibilización para un turismo responsable dirigidas al turista y a la comunidad local y AGENTES IMPLICADOS \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.6) Valoración sobre grado de participación que se concede a la población residente en aspectos vinculados al desarrollo turístico local \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.7) Valoración "sensación" de sostenibilidad turística en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.3.5.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.4. DIMENSIÓN CRÍTICA 'RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS'**

**(2.3.4.1) FCE "ATRATIVOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.4.1.1) Valoración condiciones climáticas del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.2) Valoración existencia de recursos con capacidad de atracción suficiente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.3) Valoración calidad y potencialidad de los recursos "atractores" \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.4) Valoración existencia diversidad de recursos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.5) Valoración estado de conservación de los recursos naturales y/o culturales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.6) Valoración disponibilidad de recursos para la conservación y protección de los recursos en caso de siniestros \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.7) Valoración existencia de suficientes recursos complementarios \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.1.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.4.2) FCE "ACCESIBILIDAD": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.4.2.1) Valoración calidad de instalaciones e infraestructuras para llegada de medios de transporte (aeropuertos, puertos, red viaria, autopistas...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.2) Valoración oferta de transporte y frecuencias al destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.3) Valoración grado de dificultad para llegar al destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.4) Valoración grado de dificultad para combinar el destino con otros destinos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.5) Valoración incidencia del coste para acceder al destino como elemento disuasorio \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.6) Valoración sobre posibles dificultades para acceder al destino: visado, restricciones médicas, por riesgo a incidencias políticas o de seguridad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.7) Valoración global de los turistas sobre la accesibilidad al destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.2.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.4.3) FCE "INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.4.3.1) Valoración oferta alojamiento (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.2) Valoración oferta restauración (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.3) Valoración oferta ocio complementario (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.4) Valoración oferta información y señalización turística (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.5) Valoración oferta transporte local adecuado (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.6) Valoración global de los turistas sobre las comodidades turísticas en el destino (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí

- (2.3.4.3.7) Valoración global agentes implicados y población residente oferta comodidades turísticas (cantidad y calidad) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.3.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.4.4) FCE "RECURSOS HUMANOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.4.4.1) Valoración disponibilidad de RRHH cualificados para atender la actividad turística en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.2) Valoración cualificación profesional de los trabajadores del sector turístico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.3) Valoración grado de sensibilización de los RRHH locales sobre la importancia del turismo para el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.4) Valoración sobre la predisposición de los RRHH para atender las exigencias y necesidades de los visitantes \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.5) Valoración de los turistas sobre el grado de sensibilidad de los RRHH para ofrecer calidad en la atención y servicios turísticos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.6) Valoración global sobre la calidad de los RRHH dedicados al turismo en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.7) Valoración de la hospitalidad general de la población residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.4.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.4.5) FCE "SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.4.5.1) Valoración sobre el equipamiento público e infraestructuras generales para atender necesidades de turistas y población residente: vías de circulación vehicular y peatonales, red eléctrica, de alcantarillado, de recogida de basura, de suministro de agua potable, redes de telecomunicaciones... \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.5.2) Valoración sobre cantidad y calidad servicios de apoyo o complementarios (incluye servicios de salud, servicios financieros, oferta comercial, comunicaciones, atención ante siniestros, otros) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.5.3) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.4.5.4) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí



**2.3.5. DIMENSIÓN CRÍTICA 'AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)'**

**(2.3.5.1) FCE "AGENTES IMPLICADOS LOCALES": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.5.1.1) Grado de atomización del tejido empresarial local \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.2) Grado de articulación tejido empresarial local \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.3) Valoración de los turistas sobre la calidad empresarial local vinculada a la prestación de servicios turísticos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.4) Porcentaje de empresas turísticas locales que tienen certificación de calidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.5) Valoración comparativa agentes implicados domésticos contra foráneos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.6) Nivel de tecnologización de las empresas locales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.7) Nivel de productividad de las empresas domésticas vinculadas al turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.8) Valoración global calidad agentes implicados locales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.9) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.1.10) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.5.2) FCE "AGENTES IMPLICADOS FORÁNEOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.5.2.1) Porcentaje de empresas turísticas foráneas sobre el total \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.2.2) Grado de integración de las empresas foráneas en el entramado socioeconómico local \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.2.3) Percepción sobre el grado de implicación y compromiso de empresas foráneas con una visión de crecimiento sostenible del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.2.4) Valoración global calidad AGENTES IMPLICADOS foráneos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.2.5) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.2.6) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.5.3) FCE "POBLACIÓN RESIDENTE": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.5.3.1) Valoración grado de concienciación de la población residente sobre la importancia del turismo para el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.3.2) Valoración de los turistas sobre la hospitalidad de la población residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.3.3) Valoración de la población local con el tipo de demanda turística que accede al destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.3.4) Percepción sobre los posibles beneficios o perjuicios del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.3.5) Valoración de la incidencia del turismo en la calidad de vida del residente \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.5.3.6) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.3.7) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4) **FCE “ADMINISTRACIONES PÚBLICAS TURÍSTICAS DEL DESTINO”**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

(2.3.5.4.1) Valoración sobre la dirección estratégica del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.2) Valoración sobre el presupuesto público disponible para el desarrollo turístico \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.3) Percepción de un liderazgo claro y eficaz por parte de la Administración Pública turística local \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.4) Valoración del compromiso de las AAPP turísticas con el fomento de un desarrollo turístico sostenible para el destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.5) Valoración de las ayudas o subvenciones para el sector turístico privado (para mejoras de cualquier naturaleza) \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.6) Valoración de la asistencia pública a eventos turísticos promocionales \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.7) Valoración global actuación Administraciones Públicas turísticas locales \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.8) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.4.9) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5) **FCE “MARCO GLOBAL, INTERRELACIONES, AMBIENTE ENTRE AGENTES IMPLICADOS”**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

(2.3.5.5.1) Ratios de creación y cierre de empresas turísticas \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.2) Valoración sobre existencia de una visión compartida del tejido empresarial global respecto al desarrollo del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.3) Valoración existencia de rivalidad competitiva empresarial sana \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.4) Percepción sobre malas practicas empresariales \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.5) Valoración sobre cantidad y calidad general del tejido empresarial del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.6) Valoración sobre el grado de articulación del tejido empresarial \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.7) Valoración de la preocupación por el cuidado medioambiental del las empresas turísticas del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.8) Valoración sobre la profesionalidad empresarial global del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.9) Valoración enlaces entre empresas turísticas y de otros sectores \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.10) Valoración global sobre la ética empresarial del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.11) Valoración sobre el grado de compromiso de las empresas del destino con el desarrollo sostenible \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.12) Valoración dinamismo y flexibilidad adaptativa de las empresas locales ante cambios o exigencias de la demanda turística \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.13) Valoración esfuerzos en I+D+i por parte de las empresas locales vinculadas al turismo \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.14) Valoración sobre esfuerzos en I+D+i por parte de las Administraciones Publicas Turísticas del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.15) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5.16) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.6. DIMENSIÓN CRÍTICA "APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO" (I+D+i)**

**(2.3.6.1) FCE "DESARROLLO E INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.6.1.1) Valoración sobre esfuerzos en I+D orientados a la definición de modelos de arquitectura, ingeniería y urbanismo aplicables al destino y productos turísticos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.2) Valoración sobre esfuerzos en I+D+I orientados al desarrollo de políticas de desestacionalización y desconcentración turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.3) Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo de nuevas alianzas entre aerolíneas y operadores \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.4) Valoración sobre esfuerzos en el desarrollo, conservación y adecuación de los recursos culturales y naturales \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.5) Valoración esfuerzos orientados a la mejora y desarrollo de los servicios turísticos \_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.6) Valoración sobre esfuerzos en explorar nuevos mercados y segmentos de mercados \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.7) Valoración esfuerzos orientados en la búsqueda de nuevas alternativas de ocio y actividades turísticas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.8) Valoración procesos de renovación planta turística \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.9) Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación de productos y servicios en el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.10) Valoración sobre esfuerzos orientados a la innovación turística en su globalidad \_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.11) Valoración sobre realización de investigaciones y acciones de inteligencia de mercados \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.12) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.1.13) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.6.2) FCE "DESARROLLO E INNOVACIÓN EN INFRAESTRUCTURAS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.6.2.1) Valoración planificación del destino: diseño y uso del suelo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.2) Valoración esfuerzos orientados a mejoras en los sistema de transporte, carreteras, aeropuertos, trenes y puertos \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.3) Valoración esfuerzos orientados a mejoras de las infraestructuras generales: telecomunicaciones, agua, energía eléctrica \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.4) Valoración población local sobre mejora de la calidad social y medioambiente natural y construido \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.5) Valoración señalización y adecuación de vías de circulación y comunicación \_\_\_\_ valore aquí

- (2.3.6.2.6) Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados a las infraestructuras turísticas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.7) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.2.8) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.6.3) FCE "DESARROLLO DE LAS PERSONAS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.6.3.1) Valoración esfuerzos orientados a la mejora permanente de la cualificación profesional de los RRHH del sector \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.2) Valoración población residente respecto a esfuerzos para mejorar el nivel de concienciación hacia el turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.3) Valoración sobre predisposición y esfuerzos para mejorar la hospitalidad \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.4) Valoración población local sobre creación de más empleo y de mejor calidad como consecuencia del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.5) Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación orientados al desarrollo de los RR.HH. en turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.6) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.3.7) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.6.4) FCE "DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EN SISTEMAS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE**

- (2.3.6.4.1) Valoración sobre sistemas integrados de información y redes informativas existentes en las que esté inserto el destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.2) Valoración de los agentes implicados sobre los sistema de reserva computarizados \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.3) Valoración de los turistas sobre información del destino en la red \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.4) Valoración agentes implicados sobre esfuerzos para mejorar los sistemas de información \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.5) Valoración de Agentes Implicados sobre mejoras en la integración de sistemas e información \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.6) Valoración grado de participación de centros con alta capacidad de inteligencia de cara al desarrollo turístico del destino \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.7) Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para el cuidado y mejora medioambiental \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.8) Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías en redes de reservas, información y comercio electrónico \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.9) Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora y eficiencia de los procesos de producción/ prestación de servicios \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.10) Valoración sobre esfuerzos en I+D+i vinculados a la aplicación de las tecnologías para la mejora de los procesos de gestión \_\_\_\_\_ valore aquí

- (2.3.6.4.11) Valoración global sobre esfuerzos en desarrollo e innovación aplicados a la introducción de nuevas tecnologías y sistemas orientadas al turismo en el destino \_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.12) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.6.4.13) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.7. DIMENSIÓN CRÍTICA “CONDICIONES DEL ENTORNO INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL”**

**(2.3.7.1) FCE “HÁBITOS Y COMPORTAMIENTOS DEMANDA TURÍSTICA”:** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.7.1.1) Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación (nuevos hábitos de la demanda, nuevos valores sociales, de consumo, de ocio), su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.1.2) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.1.3) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.7.2) FCE “CONDICIONES ECONÓMICAS GLOBALES”:** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.7.2.1) Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación y seguimiento continuo de la evolución de este aspecto, su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.2.2) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.2.3) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**(2.3.7.3) FCE “EVOLUCIÓN TICs Y CONDICIONES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL”:** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE)

- (2.3.7.3.1) Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.3.2) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.3.3) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.7.4) **FCE "CONDICIONES DE ÉXITO MUNDIALES REQUERIDAS PARA UN DESTINO TURÍSTICO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.7.4.1) Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación en este ámbito, en su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.4.2) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.4.3) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.7.5) **FCE "CONDICIONES ENTORNO NACIONAL Y SECTORIAL:** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE

- (2.3.7.5.1) Valoración de los agentes implicados sobre condiciones de apoyo y normas reguladoras orientadas al turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.2) Valoración de medidas de apoyo y fomento del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.3) Valoración sobre el entorno político, económico y legal respecto a su incidencia en el turismo \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.4) Valoración del grado de cohesión del sector \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.5) Valoración del grado de compromiso nacional y sectorial para un desarrollo turístico sostenible \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.6) Valoración de las restricciones de acceso (políticas, jurídicas, sanitarias, económicas...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.7) Valoración condiciones de accesibilidad (lejanía, transportes internacionales, costes de transporte) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.8) Valoración condiciones de seguridad (atentados, situaciones de crisis con violencia prolongadas, inseguridad política y jurídica...) \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.9) Otro 1: \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.3.7.5.10) Otro 2: \_\_\_\_\_ valore aquí

**En este espacio, si lo considera oportuno, rogamos haga Ud. las observaciones, comentarios y/ o sugerencias sobre todo lo planteado que estime de interés. Su aportación será muy valorada**

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:** A efectos de incluirle/ a en el listado de colaboradores y participantes en el DELPHI, ruego indique su REFERENCIA (\*)

Nombre completo:

Cargo/Actividad actual:

Empresa/Organización/Institución:

Estado/Provincia y País:

(\*) Estos datos estarán en todo momento protegidos por la Ley de Secreto Estadístico, asegurándose en todo momento el anonimato de las respuestas. En la segunda ronda de consulta de esta investigación DELPHI se aportarán los resultados estadísticos del conjunto, sin especificar quién es el respondiente.

**Los resultados finales de la investigación le serán remitidos oportunamente  
por si fuese de su interés conocerlos.**

**Muchas gracias.**

# **ANEXO III**

## **CUESTIONARIO SEGUNDA RONDA DELPHI**

---



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA (ULPGC)



**CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN MÉTODO DELPHI**

**(Consulta a Expertos)**

**SEGUNDA RONDA**

**Tesis Doctoral:** “Un modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la integración de factores críticos de éxito”

Doctorando / Investigador principal: **Víctor Hugo Alonso Ferreras**

**\* Febrero 2009 \***

## PRESENTACIÓN

Estimado experto:

En primer término agradecerle su participación en la Primera Ronda de este DELPHI.

Han participado 25 expertos (16 de España y 9 del extranjero) que han respondido de forma completa el cuestionario. En cuanto a su perfil se tiene que:

Antecedentes expertos participantes		
Perfil	Actividad profesional	Procedencia según desempeño laboral
<ul style="list-style-type: none"> <li>- el 96% tiene estudios de postgrado</li> <li>- el 84% posee grado de Doctor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos ejercen su actividad profesional vinculada parcial o totalmente al turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidades: 14</li> <li>- AAPP Turísticas: 4</li> <li>- Centros de Investigación no universitarios: 1</li> <li>- Empresas/Organizaciones Privadas nac. e internac. de explotación turística: 4</li> <li>- Consultores turísticos Internacionales: 2</li> </ul>

En esta segunda ronda le remitimos los resultados estadísticos de la opinión grupal (media y desviación típica) y la respuesta que Ud emitió sobre cada ítem para que reflexione y rectifique o ratifique su valoración si lo estima oportuno.

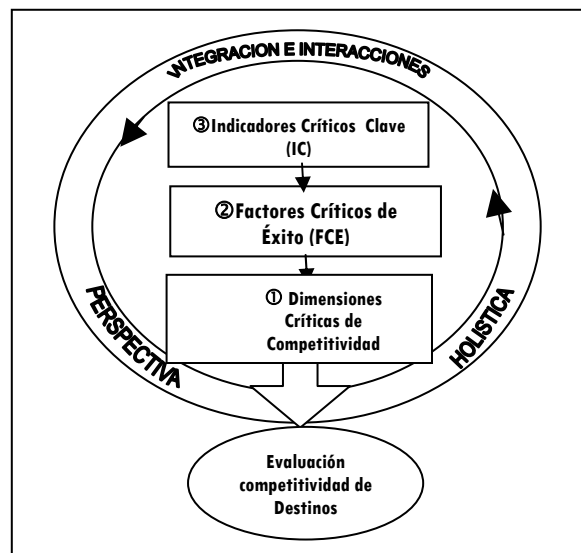
También se añaden para su valoración nuevos aportes realizados por algunos expertos.

*Cabe destacar que en esta ronda ya no se incluyen aquellos apartados o ítems sobre los que se ha producido una alta convergencia y consenso en las respuestas.*

Recuerde que, si bien se tiende a considerar importantes todos los ítems, se intenta determinar aquellos más críticos o esenciales.

En el siguiente esquema se recuerda la estructura del modelo que se pretende validar :

### Esquema Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos



✓ **INDICACIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO DE ESTA SEGUNDA RONDA**

Al igual que en la Primera Ronda se ruega valorar nuevamente cada ítem en base a la escala desplegable ("Nueva valoración") que encontrará en cada uno de ellos.

Para facilitar la reflexión, en cada ítem se muestran, resaltado en color, los resultados grupales obtenidos y la valoración que Ud. otorgó al ítem en la primera ronda.

También se añaden, para que Ud. los valore, nuevos aportes que han hecho algunos expertos (en algunos casos se incluyen breves explicaciones sobre los ítems añadidos). Estos aportes se identifican con la nomenclatura **(NA)**. Si se añade una breve descripción del aporte se indica con la nomenclatura **(D)**.

Si en algún apartado o pregunta concreta no tuviese Ud. la convicción necesaria para responderla, déjela sin responder o comente lo que estime oportuno.

• **A TENER EN CUENTA**

**NOMENCLATURA:**

**(NA):** nuevos aportes realizados por los expertos

**(D):** breve descripción

- **Media:** indicativa de la importancia de los factores y medida de tendencia central de las observaciones

- **Desviación Típica (Dispersión):** medida matemática de la dispersión en las respuestas que ofrece una medida del grado de acuerdo o desacuerdo alrededor de la puntuación media

✓ **PLAZO PARA RESPONDER:**

Como podrá comprobar, el cuestionario de esta segunda ronda es considerablemente más breve que el anterior.

Por ello y, dada la dinámica del proceso de investigación, le pedimos un esfuerzo rogándole pueda Ud. responder el cuestionario en un plazo máximo de **15 días** a partir de la fecha de recepción reenviándolo por correo electrónico.

Investigador principal: **Victor Hugo Alonso Ferreras**

E-Mail: [victor-hugo-alonso@hotmail.com](mailto:victor-hugo-alonso@hotmail.com)

FAX: (34) 928 26 01 54

TEL: (+34) 636 04 09 00 / 928 26 01 54

C/ Carvajal, Nº 2, 5º, "D"

C.P. 35004 - Las Palmas de Gran Canaria, España

**Reciba de antemano mi agradecimiento por  
su inestimable colaboración.**

## BLOQUE 1:

### AFIRMACIONES GENERALES SOBRE COMPETITIVIDAD

Responda para cada uno de los ítems utilizando una escala de 0 a 10, sabiendo que 0 significa que está "totalmente en desacuerdo" y 10 "totalmente de acuerdo"

- (1.5) Al evaluar competitividad, si bien se tiende a considerar importantes un gran cúmulo de **factores**, es sólo sobre unos cuantos **-los críticos-** sobre los que descansan, fundamentalmente, las opciones de éxito o fracaso competitivo **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ x  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,13 - Desv. Tip 2,00) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

- (1.9) **(NA)** La competitividad es un constructo en cuya formación intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, por lo que cualquier modelo explicativo de la competitividad debe considerar todos los posibles pero, ineludiblemente, aquellos estimados críticos o esenciales \_\_\_\_\_ valore aquí

Comentarios:

## BLOQUE 2: ESTRUCTURA Y COMPONENTES DEL MODELO

### APARTADO 1: VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES CRÍTICAS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN PARA DESTINOS TURÍSTICOS

En este Apartado se plantearon una serie de Dimensiones que pretenden **concentrar** la competitividad de un destino en un **número limitado** de áreas/ componentes facilitando a su vez la integración de factores críticos.

Se plantearon siete Dimensiones ("Desarrollo sostenible", "Cliente –Demanda turística-", "Dirección y gestión del destino –Procesos internos-", Recursos e infraestructuras", "Agentes implicados-*Stakeholders*-", "Aprendizaje, I+D+i" y "Condiciones del entorno: internacional, nacional y sectorial"), siendo los resultados obtenidos de las valoraciones:

#### CONSENSO NOTABLE. ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS

En este apartado se ha alcanzado un consenso extremadamente notable sobre la validez y pertinencia de las Dimensiones propuestas, obteniendo todos los ítems que se planteaban una media superior a 8,91 (la menor obtenida) con valores de mediana de 10 en todos los ítems y una Desviación Típica (dispersión) menor a 1 (1,14 en un caso).

Por ello, este apartado se da como validado dado el grado notable de consenso alcanzado en la valoración (en este caso positiva) de todos los ítems planteados.

### APARTADO 2: VALORACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) INTEGRADOS EN CADA DIMENSIÓN DE COMPETITIVIDAD

Como se ha comentado en el párrafo anterior, las Dimensiones Críticas se constituyen en una suerte de "plantilla", donde se integran los **Factores Críticos de Éxito (FCE)**. Es importante tener presente que **el modelo se basa en el concepto de FCE** pretendiéndose identificar y determinar aquellos **mas relevantes**.

*Valore en una escala de 0 a 10 cada uno de los ítems, sabiendo que **el 0 significa "nada importante" y 10 "muy importante"**, pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias.*

#### (2.2.1) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN DESARROLLO SOSTENIBLE

- (2.2.1.1) Crecimiento económico. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,26 - Desv. Tip 2,30) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.2.1.5) **(NA)** Introducción de prácticas de gestión sostenibles \_\_\_\_\_ valore aquí
- (2.2.1.6) **(NA)** Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.2) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN CLIENTE (DEMANDA TURÍSTICA)**

(2.2.2.4) **(NA)** Compatibilidad entre clientes y población local \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.3) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO**

(2.2.3.6) **(NA) (D)** Gobernanza \_\_\_\_\_ valore aquí

**(D)** Concepto que implica participación, cooperación e interacción entre lo público y el sector privado y la sociedad civil. La gobernanza se refiere a la forma de mejorar la relación horizontal entre una pluralidad de actores públicos y privados así como para mejorar los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y colectivo, teniendo en cuenta una relación con características de integración e interdependencia. Parte del supuesto que es difícil que desde el sector público de forma aislada se logre un desarrollo turístico ya que requeriría de la cooperación del sector privado. Al mismo tiempo es poco probable que una Administración Pública sea capaz de conseguir un desarrollo turístico de su territorio sin la colaboración del sector privado implicado así como de la sociedad civil en su conjunto.

(2.2.3.7) **(NA)** Planeamiento integral del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.3.8) **(NA)** Apoyo financiero público \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.4) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS**

(2.2.4.7) **(NA)** Protección de los recursos \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.5) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)**

(2.2.5.6) **(NA)** Solo se sugiere unificar "Agentes implicados locales" y "Agentes implicados foráneos" en "Agentes implicados" (prestadores de servicios turísticos y de apoyo). Valore esta posibilidad \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.6) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (I+D+i)**

Apartado en el que se produce un consenso notable sobre todos los items propuestos. No se producen nuevos aportes.

(2.2.7) **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ENTORNO (INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL)**

(2.2.7.4) **(D)** Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ Nueva Valoración  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,10 - Desv. Tip 1,09)

**(D)** Expresión que engloba un conjunto de factores críticos de éxito que un destino debe cumplir o reunir y que son considerados esenciales desde el punto de vista del contexto internacional. Según una encuesta internacional (Jonker, 2004) se identificaron seis factores principales: seguridad y estabilidad en el destino, atracciones únicas y diversas, accesibilidad, calidad de la experiencia turística, reputación e imagen del destino y esfuerzo de marketing efectivo.

(2.2.7.6) **(NA)** Condiciones medio ambientales \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.2.7.7) **(NA)** Condiciones climáticas (consecuencias cambio climático) \_\_\_\_\_ valore aquí

## Comentarios sobre aspectos de este Apartado (Factores Críticos integrados en cada Dimensión)

### APARTADO 3: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE (IC) ASOCIADOS A CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO (FCE)

Partiendo del principio que la competitividad es una **variable latente**, puesto que no es observable de forma directa sino que solo puede ser evaluada a partir de indicadores, el paso siguiente es **definir una batería de Indicadores Críticos Clave asociados a los distintos FCE** que provean la medida y un estándar para evaluar su rendimiento.

En este caso también se debe tener presente el concepto de **"críticos"**, es decir, se trata de determinar los indicadores más **relevantes o esenciales**. Por tanto se trata de determinar, entre el conjunto de indicadores que se proponen mas adelante o que Ud pueda agregar, aquellos considerados **mas esenciales o críticos**.

*Valore en una escala de 0 a 10 cada uno de los items, sabiendo que el 0 significa "nada importante" y 10 "muy importante", pudiéndose utilizar las puntuaciones intermedias.*

#### 2.3.1. DIMENSIÓN CRÍTICA "DESARROLLO SOSTENIBLE"

##### (2.3.1.1) FCE "CRECIMIENTO ECONÓMICO": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

- (2.3.1.1.2) Tasa de variación interanual del PIB. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,14 - Desv. Tip 1,85) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.5) Productividad del sector turístico. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,70 - Desv. Tip 1,36) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.7) Tasa variación crecimiento del turismo (nº de visitantes). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,45 - Desv. Tip 1,76) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.8) Tasa variación estancia media. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,00- Desv. Tip 2,08-)(\* ) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.11) Población ocupada en el sector/ total **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,48 - Desv. Tip 1,70) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.13) Tasa de paro del sector turístico. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,18- Desv. Tip 2,38) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración
- (2.3.1.1.16) Valoración de la variación del coste de vida por influencia del turismo. **Su resp.:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,67- Desv. Tip 2,13) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.1.18) (NA) Valoración de la distribución del gato turístico en destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.1.1.19) (NA) (\*) Se propone eliminar este indicador .....valore aquí

(2.3.1.2) **FCE "CRECIMIENTO SOCIAL": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN**

(2.3.1.2.4) Índice de pobreza. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,35- Desv. Tip 1,49) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.2.5) Índice potenciación de género. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,36- Desv. Tip 1,50) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.2.6) Tasa entre turistas y residentes. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,17- Desv. Tip 1,87) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.2.11) Valoración, percepción, de la población local sobre abusos urbanísticos y/o corrupción derivada de la actividad turística. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,48- Desv. Tip 1,30) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.2.13) (NA) Se propone eliminar el indicador mas arriba expuesto "Índice de potenciación de género" por irrelevante \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.1.3) **FCE "SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN**

(2.3.1.3.7) Presión humana máxima (Población local + máxima ocupación turística posible).  
**Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,70- Desv. Tip 1,52) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.3.8) Población humana media (Población local + media de ocupación turística). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,43- Desv. Tip 1,50) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.1.3.10) (NA) Se propone considerar como indicador "Densidad poblacional" en vez de los 2 anteriores (población humana máxima y media) \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.2. DIMENSIÓN CRÍTICA 'CLIENTE (DEMANDA TURÍSTICA)'**

(2.3.2.1) **FCE "CAPTACIÓN DE CLIENTES": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN**

(2.3.2.1.2) Conocimiento previo del destino. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,87- Desv. Tip 1,45) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.1.7) Valoración "posible valor experiencia/ dinero a gastar" como elemento decisivo para elegir el destino. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,48- Desv. Tip 1,34) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.1.8) Valoración de AGENTES IMPLICADOS, demanda y población local sobre esfuerzos en marketing realizados por parte de las Administraciones Publicas responsables para captar clientes. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,13- Desv. Tip 1,60) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.2) **FCE "SATISFACCIÓN DEL CLIENTE": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN**

**Nivel de satisfacción relacionado con:**



(2.3.2.2.5) La oferta de apoyo y complementaria (comercio, salud, banca...): **Su resp. fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,30- Desv. Tip 1,29) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.2.11) La interacción del turista con el destino y la comunidad. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,96- Desv. Tip 1,96) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.2.12) Los deseos de la comunidad y de los AGENTES IMPLICADOS de interactuar positivamente y satisfacer al turista. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,26- Desv. Tip 2,07) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.2.18) **(NA)** Compatibilidad entre clientes \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.2.3) **FCE "RETENCIÓN DEL CLIENTE-FIDELIDAD CUIDADO POSTERIOR":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.2.3.4) Nivel de satisfacción turística "post". **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,81- Desv. Tip 1,80) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.3.5) Valoración acciones de seguimiento del cliente: retroalimentación (envío de información, consultas para mejorar, atenciones posteriores). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,5- Desv. Tip 1,87) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.2.3.6) **(NA)** valoración acciones específicas de Marketing Relacional y fidelización \_\_\_\_\_ valore aquí

**2.3.3. DIMENSIÓN CRÍTICA "DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO"**

(2.3.3.1) **FCE "ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DEL DESTINO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.3.1.5) **(NA)** Valoración grado de participación, cooperación e interacción entre el sector público turístico y el privado en la gobernanza \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.2) **FCE "MARKETING DEL DESTINO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.3.2.3) Valoración participación, presencia en exposiciones, talleres, eventos promocionales. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,87- Desv. Tip 1,60) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.3.2.8) Grado de dependencia de Tour Operadores (TTOO). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,00- Desv. Tip 1,75) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.3.2.10) **(NA)** Se propone eliminar el indicador anterior, "Grado de dependencia de Tour operadores", dado que se puede interpretar en "positivo" o "negativo" \_\_\_\_\_ De acuerdo

(2.3.3.2.11) **(NA)** Interacción Marketing Turístico y planificación estratégica del destino \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.2.12) **(NA)** Valoración de la imagen del destino generada por la comunicación \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.3) **FCE "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESTINO":** INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.3.3.15) **(NA)** Valoración sobre la gestión turística \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.4.) **FCE "GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.3.4.1) Valoración sobre el cuidado de las condiciones de las Relaciones laborales en las ocupaciones turísticas (motivación para la inserción sectorial, ofertas de empleo, vigilancia seguridad y prevención de riesgos laborales, cumplimiento de contratos...). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,48- Desv. Tip 1,20) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.3.4.8) Porcentaje de trabajadores locales sobre el total en el sector turístico. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 7,83- Desv. Tip 1,64) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.3.4.10) **(NA)** Valoración sobre la "calidad" del empleo en turismo \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.3.5) **FCE "GESTIÓN TURÍSTICA RESPONSABLE"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.3.5.4) Valoración de las medidas de protección contra el crecimiento desmedido de la oferta turística. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,50- Desv. Tip 2,11) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.3.5.6) Valoración sobre grado de participación que se concede a la población residente en aspectos vinculados al desarrollo turístico local. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,30- Desv. Tip 1,66) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

## 2.3.4. DIMENSIÓN CRÍTICA 'RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS'

(2.3.4.1) **FCE "ATRATIVOS"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.4.1.1) Valoración condiciones climáticas del destino. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,14- Desv. Tip 1,35) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.4.2) **FCE "ACCESIBILIDAD"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.4.2.4) Valoración grado de dificultad para combinar el destino con otros destinos. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 7,52- Desv. Tip 1,47) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.4.2.8) **(NA)** Se plantea eliminar este último indicador (el 2.3.4.2.4) \_\_\_\_\_ De Acuerdo

(2.3.4.3) **FCE "INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.4.3.5) Valoración oferta transporte local adecuado (cantidad y calidad). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,22- Desv. Tip 1,50) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.4.3.7) Valoración oferta comodidades turísticas (cantidad y calidad). **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,30- Desv. Tip 1,15) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.4.3.8) **(NA)** Valoración esfuerzos en renovación planta turística \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.4.4) **FCE "RECURSOS HUMANOS"**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.4.5) **FCE “SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS”**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

**2.3.5. DIMENSIÓN CRÍTICA ‘AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)’**

(2.3.5.1) **FCE “AGENTES IMPLICADOS LOCALES”**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.5.1.1) Grado de atomización del tejido empresarial local. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,36- Desv. Tip 2,17) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.1.2) Grado de articulación tejido empresarial local. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,09- Desv. Tip 1,79) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.1.3) Valoración de los turistas sobre la calidad empresarial local vinculada a la prestación de servicios turísticos. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,32- Desv. Tip 1,29) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.1.5) Valoración comparativa agentes implicados domésticos contra foráneos. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,13- Desv. Tip 1,69) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.1.6) Nivel de tecnologización de las empresas locales. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,22- Desv. Tip 1,38) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.1.7) Nivel de productividad de las empresas domésticas vinculadas al turismo. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,35- Desv. Tip 1,49) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.2) **FCE “AGENTES IMPLICADOS FORÁNEOS”**: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.5.2.1) Porcentaje de empresas turísticas foráneas sobre el total. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 6,65- Desv. Tip 2,19) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.2.2) Grado de integración de las empresas foráneas en el entramado socioeconómico local. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,65- Desv. Tip 1,69) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.2.4) Valoración global calidad Agentes implicados foráneos. **Su respuesta fue:** \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,30- Desv. Tip 1,43) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.2.5) **(NA)** Se plantea unificar los apartados anteriores (Agentes implicados locales y Agentes implicados foráneos) en uno solo: “Agentes implicados” \_\_\_\_\_ De Acuerdo

(2.3.5.3) FCE "POBLACIÓN RESIDENTE": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.5.3.1) Valoración grado de concienciación de la población residente sobre la importancia del turismo para el destino. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,74- Desv. Tip 1,51) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.3.3) Valoración de la población local sobre la demanda turística que accede al destino. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,95- Desv. Tip 1,67) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.3.4) Percepción población residente sobre los posibles beneficios o perjuicios del turismo. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,78- Desv. Tip 1,50) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.4) FCE "ADMINISTRACIONES PÚBLICAS TURÍSTICAS DEL DESTINO": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.5.4.5) Valoración de las ayudas o subvenciones para el sector turístico privado (para mejoras de cualquier naturaleza). Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,70- Desv. Tip 1,79) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.4.6) Valoración de la asistencia pública a eventos turísticos promocionales. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,96- Desv. Tip 1,60) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.4.8) (NA) Valoración misión y visión de la administración pública del turismo \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.5.5) FCE "MARCO GLOBAL, INTERRELACIONES, AMBIENTE ENTRE AGENTES IMPLICADOS": INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.5.5.1) Ratios de creación y cierre de empresas turísticas. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,86- Desv. Tip 1,86) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.5.2) Valoración sobre existencia de una visión compartida del tejido empresarial global respecto al desarrollo del destino. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,48- Desv. Tip 1,53) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.5.3) Valoración existencia de rivalidad competitiva empresarial sana. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,76- Desv. Tip 1,76) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.5.4) Percepción malas practicas empresariales. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 8,24- Desv. Tip 1,67) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.5.5) Valoración sobre cantidad y calidad general del tejido empresarial del destino. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,95- Desv. Tip 1,84) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.5.5.6) Valoración sobre el grado de articulación del tejido empresarial. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ X  
(Resultados 1ª Ronda: Media 7,85- Desv. Tip 1,65) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

### 2.3.6. DIMENSIÓN CRÍTICA “APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO” (I+D+i)

(2.3.6.1) FCE “DESARROLLO E INNOVACIÓN EN PRODUCTOS, SERVICIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.6.2) FCE “DESARROLLO E INNOVACIÓN EN INFRAESTRUCTURAS”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.6.3) FCE “DESARROLLO DE LAS PERSONAS”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.6.4) FCE “DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EN SISTEMAS”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS CONSENSO NOTABLE**

### 2.3.7. DIMENSIÓN CRÍTICA “CONDICIONES DEL ENTORNO INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL”

(2.3.7.1) FCE “HÁBITOS Y COMPORTAMIENTOS DEMANDA TURÍSTICA”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.7.1.2) (NA) Valoración grado de adecuación del destino a los hábitos de la demanda consolidada y sus diferencias según lugar de procedencia \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.7.2) FCE “CONDICIONES ECONÓMICAS GLOBALES”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

(2.3.7.2.1) Valoración de los agentes implicados sobre esfuerzos en la investigación y seguimiento continuo de la evolución de este aspecto, su divulgación y puesta en marcha de actuaciones específicas. Su respuesta fue: \_\_\_\_\_ x

(Resultados 1ª Ronda: Media 8,83- Desv. Tip 1,99) \_\_\_\_\_ Nueva Valoración

(2.3.7.2.2) (NA) Valoración sobre existencia de indicadores de evolución económica que afectan a la demanda en los mercados emisores \_\_\_\_\_ valore aquí

(2.3.7.3) FCE “EVOLUCIÓN TICs Y CONDICIONES DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.7.4) FCE “CONDICIONES DE ÉXITO MUNDIALES REQUERIDAS PARA UN DESTINO TURÍSTICO”: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

(2.3.7.5) FCE "CONDICIONES ENTORNO NACIONAL Y SECTORIAL: INDICADORES CRÍTICOS CLAVE PARA SU EVALUACIÓN/MEDICIÓN

**ALTA CONVERGENCIA EN LAS RESPUESTAS. CONSENSO NOTABLE**

En este espacio, si lo considera oportuno, rogamos haga Ud. las observaciones, comentarios y/ o sugerencias sobre todo lo planteado que estime de interés. Su aportación será muy valorada

**DATOS DE CLASIFICACIÓN:** A efectos de incluirle/ a en el listado de colaboradores y participantes en el DELPHI, ruego indique su REFERENCIA (\*)

Nombre completo:

Cargo/Actividad actual:

Empresa/Organización/Institución:

Estado/Provincia y País:

(\*) Estos datos estarán en todo momento protegidos por la Ley de Secreto Estadístico, asegurándose en todo momento el anonimato de las respuestas. En la segunda ronda de consulta de esta investigación DELPHI se aportarán los resultados estadísticos del conjunto, sin especificar quién es el respondiente.

**Muchas gracias.**

