
LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMO FUNDAMENTO EN EL DISEÑO DE UN MODELO HOLÍSTICO PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Víctor Hugo Alonso Ferreras

Doctor por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC); Máster Internacional en Turismo por la ULPGC. Consultor Senior. Director consultora. Docente. E-Mail: victor-hugo-alonso@hotmail.com. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España

Claudia Breede Eyzaguirre

Doctora por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC); Máster Internacional en Turismo por la ULPGC. Responsable Secretaría de Postgrados ULPGC. E-Mail: claudiabreede@hotmail.com. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.

Juan Manuel Benítez del Rosario

Doctor por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Decano de la Facultad de Económicas, Empresariales y Turismo ULPGC. E-Mail: dec_fcee@ulpgc.es. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España

Magdalena Castaño Trujillo

Profesora Titular Escuela Universitaria de La ULPGC. Secretaria de La Facultad de Economía, Empresa y Turismo. E-Mail: mcastano@dede.ulpgc.es

RESUMEN

El presente documento resume los principales antecedentes sobre el diseño de un Modelo holístico para evaluar competitividad de destinos turísticos (DT) basado en el concepto y la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito (FCE). El concepto de FCE se soporta en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o

esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información. Para la formulación del Modelo se utilizó una metodología teórico-empírica que se desarrolló en dos fases, recurriendo en primer lugar a la revisión documental y el análisis de casos, lo que derivó en el planteamiento del Modelo Inicial, para luego someterlo a su validación empírica mediante la técnica DELPHI. Como resultado se identificaron y validaron un conjunto de FCE específicos para evaluar competitividad de DT que se integraron en Dimensiones Críticas de Competitividad y a los que se asociaron una serie de Indicadores Clave (IC) para su medición. El Modelo constituye un instrumento estratégico y operativo que permite optimizar la gestión competitiva de un destino.

PALABRAS CLAVE

Factores Críticos de Éxito, competitividad, evaluación competitividad de destinos turísticos.

ABSTRACT

This article gives a brief contextual overview of the steps taken to design a Model to evaluate the degree of competitiveness of a tourist destination (TD) based on the identification and integration of the Critical Success Factors (CSF). The concept of CSF is based on the idea that only a limited number of factors are really critical or vital to guarantee a competitively successful performance. The main objectives of the article consist in devising an integral Model to evaluate, efficiently and effectively, the degree of competitiveness of a TD, through the identification and integration of specific factors relating to the theoretical framework of strategic management. A two-phase theoretical-empirical methodology was used to design the initial Model. First, an exhaustive review of the existing bibliography on the subject was carried out, together with case-analyses, to formulate an initial Model which was then submitted to empirical validation via a Delphi study. This allowed for the identification and validation of a set of specific CFS to gauge

competitiveness of a TD which was integrated into the Critical Dimensions of competitiveness and which, likewise, were associated with a series of Key Indicators (KI) required for the evaluation. The end result is a strategic Model which allows for any tourist destination to optimise its management of competitiveness.

KEY WORDS

Critical Success Factors, competitiveness, evaluation of competitiveness of tourist destinations.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, dinámico, cambiante y de globalización de los mercados turísticos, los destinos se ven inmersos en una vorágine competitiva de todos contra todos aunque estén en lugares distantes. Por tanto, los Destinos Turísticos (DT) se enfrentan a un proceso de difícil supervivencia donde la estrategia competitiva marca su trayectoria (Sancho y García, s.f.). De esta forma, alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico para los DT.

La competitividad es un constructo complejo y multidimensional dependiente de una red de diversos factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de entes o sujetos y, por tanto, también a destinos turísticos (Alonso Ferreras, 2009).

En este contexto y, dentro de una perspectiva de dirección y gestión estratégica de destinos turísticos, se considera que la Evaluación de la Competitividad (EC) constituye un aspecto medular. La EC permite controlar y juzgar, facilitando las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua competitiva para un destino.

Cuando se intenta evaluar competitividad es habitual que se tiendan a considerar importantes un sinnúmero de factores, tanto tangibles como intangibles, aunque en realidad es solo sobre unos cuantos, *los críticos o esenciales*, donde residen básicamente las mayores opciones de éxito competitivo siendo, por tanto, sobre los que se debe centrar y enfocar la

atención y los recursos. Es por ello que a la hora de desarrollar herramientas, sistemas o modelos para evaluar competitividad de destinos que sean eficientes y operativos es esencial el soporte que ofrece el concepto de **Factores Críticos de Éxito (FCE)**.

Este trabajo aborda los principales antecedentes sobre el diseño y desarrollo de un Modelo holístico, integral, genérico de amplio espectro –aunque susceptible de adaptación a casos específicos o singulares– para evaluar competitividad destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE como herramienta operativa de alto valor estratégico.

La estructura conceptual del Modelo se basa en la identificación e integración de FCE dentro de un marco de trabajo y análisis que se soporta en la gestión estratégica, contemplando los principales elementos involucrados en la noción de destino turístico y competitividad de destinos, integrando y combinando para ello fundamentos y conceptos de campos de conocimiento vinculados a destinos turísticos, competitividad, dirección estratégica, management, FCE e integración de factores.

La perspectiva holística e integral asume la importancia del todo sobre la suma de las partes, alude a la interacción de los múltiples componentes de algo. Es decir, considera las cosas en su totalidad, en su conjunto y 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.

Una de las hipótesis de partida del trabajo, la principal, sostiene que para que la evaluación de la competitividad de destinos turísticos, entendida como un constructo formado por múltiples factores causales, sea operativa y eficiente, debe aplicarse el concepto de FCE. El fundamento de la formulación de esta hipótesis se basa en el planteamiento que 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 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 tener 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.

El Modelo parte así del concepto de FCE, es decir, de la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente relevantes para la obtención de resultados exitosos: los que garantizan un rendimiento competitivo de éxito. La identificación e integración de FCE evita, además, la complejidad que supone, en muchos casos, la operatividad y manejo de modelos conceptuales o extensos que suelen ver mermadas sus posibilidades de aplicación práctica, fundamentalmente porque contemplan un gran número de *inputs* de información que en gran medida suele ser irrelevante o no esencial. En este marco, el verdadero reto lo constituye la identificación y determinación de los FCE.

Para la integración de factores, el Modelo se apoya en el fundamento conceptual y estructural, bajo adaptación específica a destinos turísticos, que propone el *Balanced Scorecard (BSC)* desarrollado por Kaplan y Norton (1996) como un *Management system*.

La identificación y determinación de los FCE involucrados en la competitividad de destinos turísticos se realizó a través de una metodología teórico-empírica, recurriéndose en primer lugar a la identificación teórica, derivada de la revisión de literatura turística, de dirección estratégica y *management* y al análisis de casos, para luego hacer una validación empírica mediante la aplicación de la metodología Delphi. Los FCE identificados se integran en una serie de Dimensiones denominadas Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI) asociándose un conjunto de Indicadores Clave (IC) que permiten su medición y evaluación final teniendo en cuenta que la competitividad es una variable latente ya que no puede ser observable de forma directa sino que solo puede evaluarse a partir de indicadores (Sánchez y Fajardo, 2004).

En este artículo se presenta una versión sintética del proceso desarrollado para el diseño y formulación del Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos pretendiendo constituir un sistema innovador, inteligente, eficaz y eficiente para evaluar competitividad de destinos dentro de un marco de dirección y gestión estratégica. En primer lugar se presenta un breve marco teórico conceptual sobre FCE para pasar a des-

cribir el proceso de construcción del Modelo, haciendo hincapié en el propósito establecido, las preguntas de investigación planteadas antes de comenzar, los objetivos pretendidos, las hipótesis de partida, los soportes sobre los que se apoya el diseño del Modelo y la metodología empleada. Finalmente se expone la representación grafica del Modelo definitivo presentándose por último algunos de los resultados y conclusiones más relevantes obtenidas de la investigación.

2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El concepto de FCE nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el *management* empresarial. Como ya se ha avanzado, este concepto fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) si bien fue John F. Rockart (1979) el primero que utilizó este término como sistema en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* donde se presentaba un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la *Sloan School of Management* del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) que llamaron *Método de los Factores Críticos de Éxito*.

Rockart (1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de los FCE 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 FCE, sosteniendo que este concepto es de gran utilidad para la conformación de sistemas de información eficientes. Rockart (1979, p.85) define 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.

Rockart 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 de ella, no es esencial o es poco relevante, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita. Es decir, introduce la idea de la necesidad de incorporar el criterio de *discriminación y selectividad* de la información, que debe orientarse hacia FCE, para que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. Por tanto, su principal contribución fue haberse centrado en áreas o aspectos estimados críticos.

2.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN 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, aspecto extensible a un Destino, 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 en la planificación y el proceso de desarrollo estratégico. Por tanto, la identificación y determinación de los FCE concretos a considerar es un aspecto de máxima relevancia.

Fridolin Mbarga (1995, pp. 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.

En la práctica es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican más interesantes, y a partir de la propia experiencia. En todo caso, lo más adecuado es la realización de un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso en particular (Estéves y Pastor, 2000).

Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos, siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos.

2.2. FUENTES DE LOS FCE

La revisión de literatura específica (Rockart, 1979; Leidecker y Bruno, 1984; Lynch, 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 propios de la organización (destino en este caso)
-
- *Factores medioambientales:* La principal característica del análisis medioambiental es su amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. Es de particular importancia para aquellas industrias/sectores cuya supervivencia depende de fuerzas

que no están bajo el control del ámbito industrial/sectorial (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

El medio ambiente externo comprende factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que se originan “más allá” de la situación operativa de una organización o sector (Pearce y Robinson, 1991; Shirvastava, 1994; Wright *et al.*, 1996).

- *Factores industriales o sectoriales.* Lynch (2003) 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/sector.

Thompson y Strickland (2002) ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria/sector 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 los soportes sobre los que una organización construye su estrategia.

- *Factores de la Organización:* Cada organización, destino por extensión, dentro de una industria/sector ocupa una situación única que viene determinada por su historia, localización, recursos, competencias, habilidades, estrategia competitiva, entre otros aspectos. Es decir, cada organización puede *dictaminar* sus propios FCE (Rockart, 1979; Johnson y Scholes, 2002). Por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria/sector pueden mostrar distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

2.3. ASPECTOS CRÍTICOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FCE

Según Ghemawat (1991, p.7) los aspectos críticos con relación a la identificación de los FCE se concentran en:

- *La propia identificación:* es difícil seleccionar los factores importantes. El propio concepto implica discriminación y selectividad: identificar lo esencial.
- *Las relaciones:* incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan esas relaciones.

- *El 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 de una organización. Mintzberg (1994) plantea que es erróneo considerar que las estrategias o factores claves de éxito puedan ser identificados de manera aislada, es decir, se debe integrar el análisis de factores del entorno con los factores internos de la propia organización –*hacia fuera y hacia adentro*–. Autores como Heene y Sánchez (1997) añaden que se deben tener en cuenta tanto los factores externos (macroentorno, industria, sector) como los internos ya que sólo el análisis conjunto permite identificar y obtener ventajas competitivas únicas, distintivas y más duraderas.

En términos generales, en la determinación de los FCE se debe tener en cuenta fundamentalmente que:

- Su logro ha de ser crítico o esencial para el éxito.
- Cada FCE debe ser necesario.
- Los FCE deben ser limitados y sopesados desde una perspectiva holística.
- Han de integrarse en los procesos que son críticos o esenciales para lograr un rendimiento satisfactorio.
- Los FCE tienen que poder ser medidos para ser evaluados.

2.4. APLICACIÓN DE INDICADORES A LOS FCE

Para que los FCE sean estratégicamente manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación (Leidecker y Bruno, 1984; Goodstein *et al*, 1992; Thompson y Strickland, 2002). Así, cada FCE debe contar con uno o más *indicadores clave* que provean la medida y un estándar para medir y evaluar su rendimiento. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados

o seleccionados de acuerdo con el proceso donde son usados de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento.

Los indicadores, objetivos y 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, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes implicados.

3. 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 carácter multidimensional.

La literatura muestra numerosas definiciones de competitividad. A modo de ejemplo tomaremos las siguientes: “Capacidad que tiene un bloque, país, región, empresa, organización o cualquier otro ente para producir bienes o servicios capaces de competir (“vender”) con éxito en un mercado en competencia directa con otros competidores” (LID de Economía y Empresa, 2003); “Capacidad de proporcionar bienes, productos o servicios por los que los clientes estén dispuestos a pagar un precio que entienden justo en relación a lo ofrecido por otros competidores: ofrecer algo similar o igual al resto pero que el mercado lo acepte y pague de mejor grado” (Dwyer 2001).

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.

En definitiva, es un concepto complejo y multidimensional o unidimensional si se lo toma desde un punto de vista que observe la competitividad como una variable dependiente de una red compleja y amplia de factores causales.

3.1. 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).

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; Enright y Newton, 2004).

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).

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”.

Entre los trabajos más desarrollados y reconocidos a nivel conceptual y explicativo llevados a cabo por investigadores del turismo sobre competitividad de destinos turísticos destaca el Modelo desarrollado por Crouch y Ritchie (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).

Crouch y Ritchie (1999) introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva en el análisis de los destinos turísticos. En 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).

4. DESTINOS TURÍSTICOS

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 *et al.*, 1998).

La literatura ofrece diversas definiciones de destino turístico, revelando la mayoría de ellas que, básicamente, **un DT es una zona geográfica que contiene un desarrollo y un conjunto 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.

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.

4.1. EL DESTINO COMO UN SISTEMA: EL SISTEMA-DESTINO TURÍSTICO

Laws (1995) define el destino como un sistema conformado por **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**.

Así, 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 Inskip (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 comuni-

dad receptora, según se prefiera denominar si se entienden como sinónimos. Hunter *et al.* (1995) afirman 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.

En resumen, podríamos considerar 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.

5. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

5.1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS

Teniendo en cuenta el contexto expuesto, el propósito que se estableció fue desarrollar, dentro de un marco de gestión estratégica y a partir de un análisis teórico que ofreciese un sólido fundamento conceptual, un **Modelo holístico, integral y genérico**, aunque de marcada flexibilidad adap-

tativa, para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE que contribuyese a una optima dirección y gestión competitiva de destinos turísticos

Los objetivos fijados fueron:

- **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:**
 - Conformar un marco teórico conceptual previo de soporte al Modelo 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.
 - Conformar una herramienta operativa para el control estratégico de la competitividad de destinos basada en los principios conceptuales y estructurales básicos de un *BSC* susceptible de adaptación a casos particulares, singulares o específicos.

5.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Expuesto el propósito, surgieron, de forma previa a la investigación, un conjunto de dudas **cuestiones o preguntas de investigación** que debían afrontarse previamente tales como, entre otras:

- ¿Cómo podría evaluarse la competitividad de destinos turísticos dentro de un marco de gestión estratégico?
- ¿Qué características definen un 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 in-

tegre 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?
- ¿Constituye el concepto de Factores Críticos de Éxito, dado su impacto condicionante en el éxito o fracaso competitivo, una 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?
- 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?

Las respuesta a estos interrogantes supuso el desarrollo de un proceso extenso, lógico y sistemático de investigación que derivó en el Modelo finalmente desarrollado.

5.3. HIPÓTESIS

Las hipótesis de trabajo, entendidas como bases que se dan como ciertas y de las que se parte para comenzar la investigación, planteadas fueron:

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 que ofrece el concepto de FCE. El fundamento de la formulación de esta Hipótesis se basa en los planteamientos ya expuestos que hicieron Daniel (1961) y Rockart (1979) en el campo de la dirección estratégica.

HIPOTESIS 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 definir una metodología adecuada y 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 quiénes identifican los FCE.

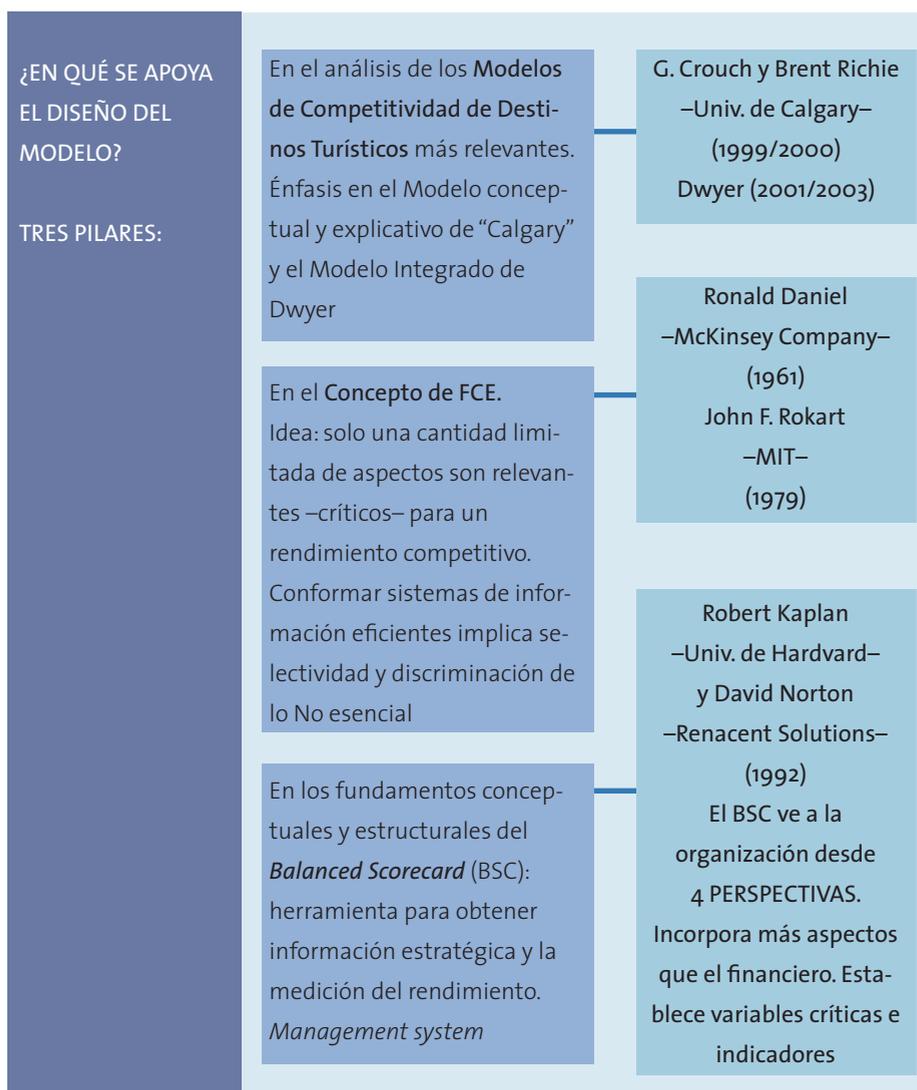
HIPOTESIS 4: La evaluación de la competitividad de destinos puede realizarse desde una perspectiva holística e integral.

Dada la multidimensionalidad que conlleva el concepto de competitividad, es inherente su evaluación desde una perspectiva holística que incorpore todas las facetas que puedan incidir en ella, 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.

5.4. SOPORTES DEL MODELO

El diseño del Modelo desarrollado se apoyó en tres pilares básicos según se ilustra en la Fig. 1

FIGURA 1: SOPORTES DEL MODELO



Fuente: elaboración propia

5.5 METODOLOGÍA

Para la formulación del Modelo se aplicó una metodología basada en un planteamiento teórico-empírico desarrollado en dos grandes fases:

- 1) **FASE I: Formulación, desarrollo y planteamiento del Modelo Inicial (parte teórica).** A partir de la revisión de la literatura, el análisis de casos y, mediante un esfuerzo de adaptación argumentada a destinos turísticos, se conformó la estructura y se determinaron los componentes del Modelo Inicial, siguiéndose para ello el patrón estructural, adaptado, de un BSC. Así, se identificaron y definieron una *v* que concentran y permiten la agrupación e integración global de los diversos factores determinantes de la competitividad de un destino en un número limitado de áreas a las que se integró un conjunto de FCE a los que se asoció, a su vez, una serie de Indicadores Clave (IC), objetivos y subjetivos o evaluativos, que proveen la medida y un *standard* de rendimiento para cada FCE. La estructura del Modelo Inicial desarrollada en esta Fase puede verse en la Figura 2.

FIGURA 2: ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO INICIAL



Fuente: elaboración propia

2) **FASE II: Validación de la estructura y componentes determinados en la primera Fase (parte empírica). Formulación del Modelo Final.**

A efectos de validar la estructura y componentes planteados en la primera Fase, se aplicó la metodología DELPHI contando con la participación de un grupo de cualificados y reconocidos expertos de prestigio en turismo, dirección estratégica y *management*. La selección de los participantes constituye en gran medida la base sobre la cual se apoya el éxito o el fracaso de la aplicación de la técnica DELPHI. Por tanto, se impone la participación de especialistas en el área de estudio. En este caso, 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 (Monfort Mir, 1999, p. 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).

A partir de estos criterios se conformó un grupo de 30 expertos (de ámbito nacional e internacional y de contrastada experiencia académica y/o profesional sectorial), que participaron de forma anónima entre ellos en las distintas rondas de consulta.

Para la primera ronda de consulta se diseñó un soporte donde se exponían los FCE identificados en la primera fase, así como las DCCI definidas y los IC asociados a cada FCE. El cuestionario final se estructuró en tres bloques con un total de 272 ítems que los expertos evaluaron y valoraron.

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, en la primera ronda se introdujeron nuevos aportes, argumentados, para la resolución y enriquecimiento de las cuestiones planteadas.

Con esta información adicional y, una vez cuantificadas estadísticamente las respuestas de la primera ronda a través de medidas de tendencia central y dispersión, se elaboró el cuestionario para una segunda ronda donde se reflejaba la opinión grupal y las respuestas emitidas por cada experto en la primera ronda, solicitándose a cada participante que reflexionara sobre estas y sobre sus propias respuestas y que rectificara o ratificara sus valoraciones si lo estimaba oportuno, argumentando su punto de vista, en función de la respuesta grupal. Se solicitó también la valoración y consideración sobre los nuevos aportes introducidos.

Los resultados de la segunda ronda mostraron un nivel de consenso notable y una alta convergencia en las respuestas dándose por finalizado el proceso. Durante todo el proceso el anonimato entre los expertos participantes fue asegurado. Esta fase conllevó varios meses de trabajo.

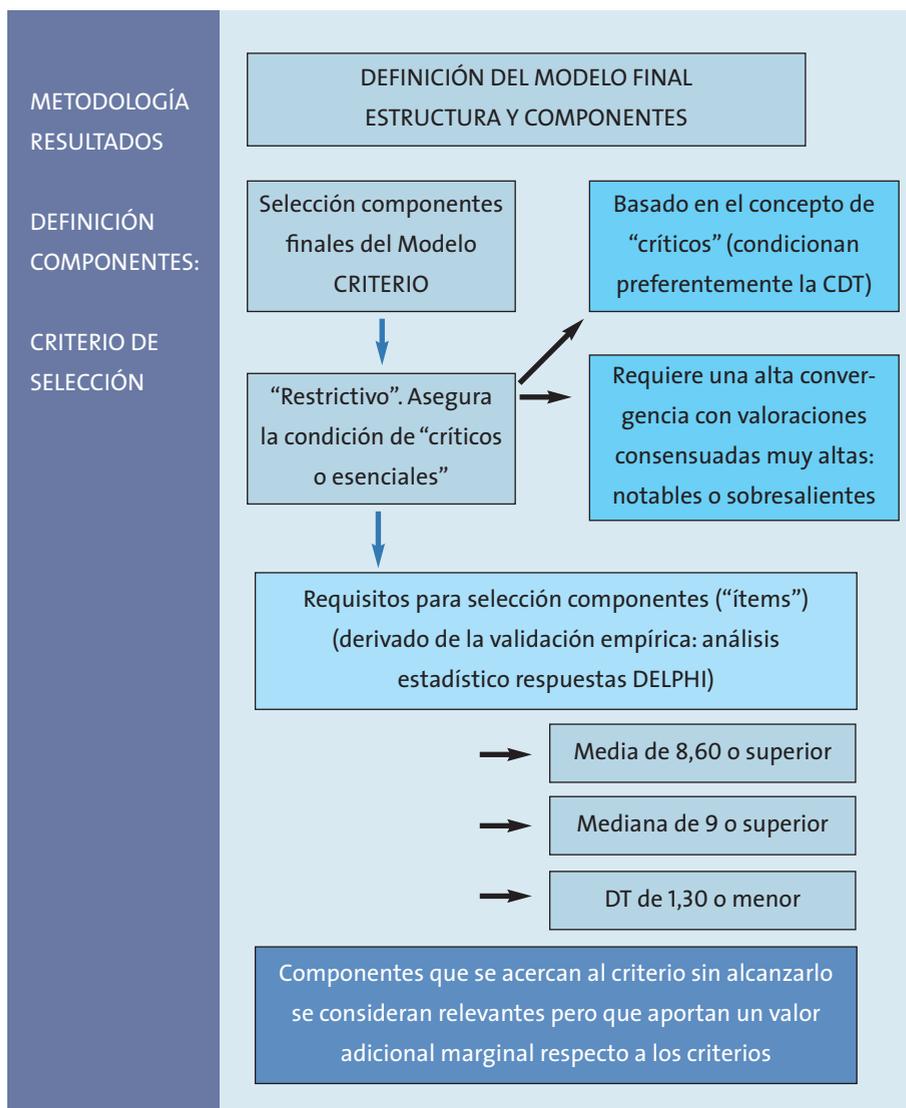
6. FORMULACIÓN DEL MODELO FINAL

Dado que el objetivo del trabajo era desarrollar un Modelo integral, compacto y *operativo* para evaluar competitividad de destinos basado en el concepto de FCE –aquellos que condicionan preferentemente la competitividad-, para la determinación final de qué componentes habrían de considerarse críticos o esenciales y, por tanto, de cuales conformarían el Modelo Final, se adoptó el criterio de seleccionar aquellos que, en los resultados estadísticos derivados de la validación empírica, cumpliesen con los requisitos de presentar: una Media de 8,60 o superior; una Mediana de 9 o superior; una Desviación Típica de 1,30 o menor

El criterio se basó en la obtención de una alta convergencia en las valoraciones en una escala de 1 a 10. El criterio adoptado, si bien restrictivo en cuanto requiere de una valoración consensuada muy alta, garantiza que los componentes seleccionados para formar parte del Modelo son

considerados, de forma consensuada, como los más críticos o esenciales (véase la Figura 3).

FIGURA 3: CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO FINAL



Fuente: elaboración propia

Los FCE determinados y validados finalmente para tener en cuenta a la hora de evaluar la competitividad de destinos turísticos integrados en las DCCI según resultados estadísticos obtenidos de la aplicación del Delphi y en base al criterio de selección descrito se exponen en la Tabla 1.

TABLA 1: FCE ESTIMADOS CRÍTICO O ESENCIALES EN LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS INTEGRADOS EN DIMENSIONES CRÍTICAS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN

DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+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 accesibilidad)	9,23	9,00	0,813
				- Desarrollo e innovación tecnológica (sistemas de reservas, gestión, comercialización,...)	9,18	9,00	0,907
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO	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				

LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO...

DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS	9,52	10,00	0,947	- Recursos Humanos (RRHH)	9,59	10,00	0,734
				- Facilidades de acceso	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, transporte interior,...)	9,18	9,00	0,853
DESARROLLO SOSTENIBLE	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
AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)	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

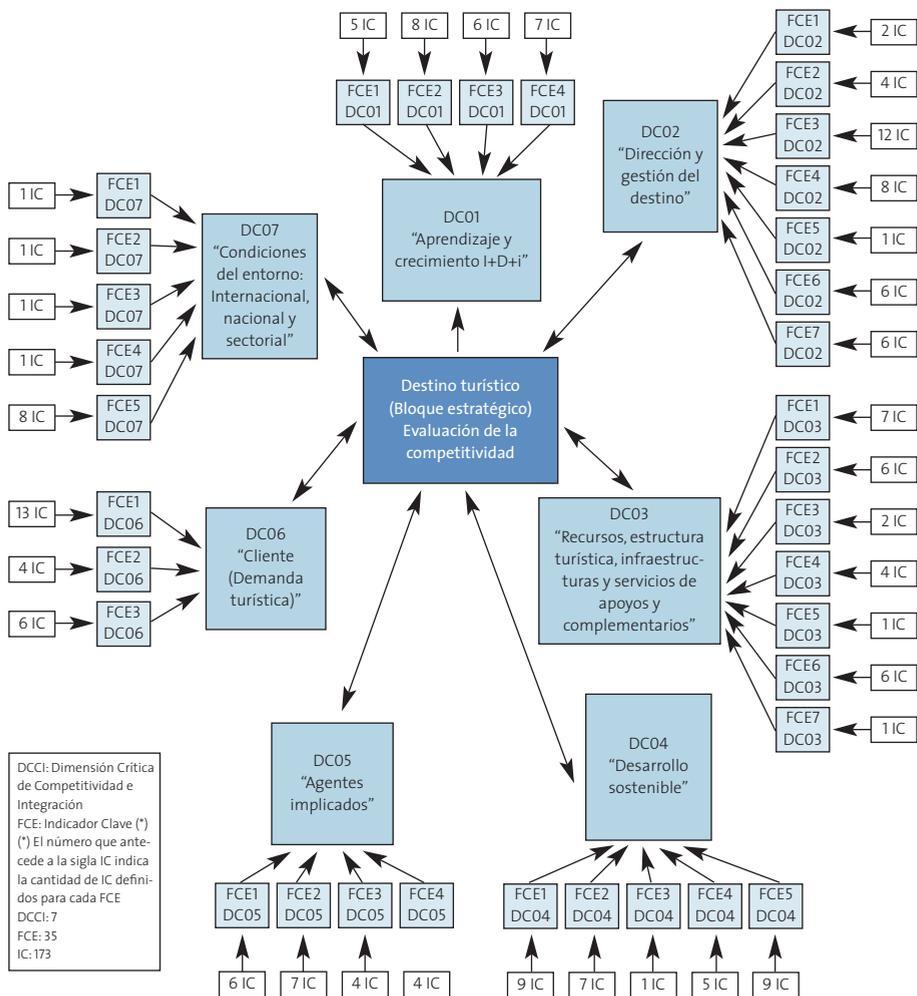
DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
CLIENTE (Demanda turística)	8,91	10,00	1,807	- Satisfacción	9,70	10,00	1,063
				- Fidelización/retención y seguimiento posterior del cliente	9,26	10,00	1,176
				- Captación de clientes	8,67	9,00	1,241
CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL	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	8,62	9,00	0,716
				- Condiciones entorno nacional y sectorial	8,64	9,00	1,002

Fuente: elaboración propia (derivada de la parte empírica de la investigación)

Los resultados muestran una clara convergencia en las respuestas dándose un consenso notable, considerado en muchos de los casos como técnicamente unánime, habiéndose así determinado treinta y cinco (35) FCE estimados de fuerte incidencia en la competitividad de destinos turísticos. Estos FCE fueron integrados en las siete Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración definidas. Asimismo, se identificaron y validaron un conjunto de Indicadores Clave para cada FCE (un total de 173 para los 35 FCE) conformándose así el Modelo adaptado a los fundamentos conceptuales y estructurales de un BSC.

La representación gráfica del Modelo Final, una vez validados los componentes y estructura, puede verse en la Figura 4.

FIGURA 4: ESTRUCTURA MODELO FINAL



Fuente: elaboración propia

7. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La competitividad de un destino turístico es un constructo en el que intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, aunque es sólo sobre unos cuantos, *los críticos*, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.

En cuanto al caso particular de la hipótesis que sostenía la importancia y pertinencia de la aplicación del concepto de FCE para que el Modelo dirigido a evaluar competitividad de destinos turísticos resultante fuese operativo y eficiente (como sistema de información), la Tabla 2 refleja los resultados obtenidos referidos a esta aseveración, habiendo sido sometida a validación a través de dos ítems específicos incluidos en el soporte utilizado en el Delphi aplicado.

TABLA 2: VALORACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE FCE PARA HACER OPERATIVO Y EFICIENTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Aseveración	Media	Mediana	Desv. Típica
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 identificación e integración de FCE.	8,82	9	1,26
Al evaluar competitividad de Destinos Turísticos, 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	8,65	9	1,30

Fuente: elaboración propia (derivada de la parte empírica de la investigación)

Como se observa, se produjo una alta convergencia en las respuestas y un grado de consenso notable en la aceptación de ambas aseveraciones, confirmándose que los FCE aportan información relevante que permite *conformar sistemas o modelos de información operativos* que facilitan y optimizan la evaluación evitando la complejidad que supone la operativa y manejo de modelos o sistemas de información extensos que, desde un punto de vista operativo o estadístico, pueden saturarse, siendo difícil su manejo o medición perdiendo relevancia, paradójicamente, por el exceso

de información y la *no discriminación de lo esencial*, lo que puede conllevar una menor eficiencia en la toma de decisiones, la dirección y gestión estratégica de un destino.

La conclusión final referida a esta Hipótesis es su total corroboración, ya que para evaluar competitividad de destinos turísticos, desde una perspectiva de operatividad y eficiencia, el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE) ayuda a especificar o identificar las necesidades de información acerca de los aspectos que son esenciales o críticos, permitiendo la conformación de sistemas de información eficaces, eficientes y operativos.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son un número limitado de áreas, aspectos, condiciones o variables en las que, si los resultados son satisfactorios, *garantizan un rendimiento competitivo exitoso*. El reto consiste en identificar y determinar los FCE concretos. Para ello, la aplicación de una metodología teórico-empírica como la utilizada en este caso se revela como un método idóneo.

La innovación ocupa un plano prioritario constituyendo una de las claves para que un destino pueda ser competitivo en un entorno donde lo único constante es el cambio.

Entre los FCE concretos más valorados con relación a su incidencia en la competitividad de un destino destacan:

- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino.
- La seguridad.
- El planeamiento integral del destino.
- Los Recursos Humanos.
- La protección de los recursos.
- Las facilidades de acceso.
- Las políticas y prácticas de gestión sostenible.
- La evolución de las TIC's y las condiciones internacionales del transporte.
- El desarrollo de productos y servicios.
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones y comportamiento de la demanda.

Entre las principales ventajas y aportes del Modelo destacan:

- Permite la *integración* derivada de un marco estratégico así como alinear la misión, visión y lineamientos estratégicos de un destino turístico.
- Incorpora 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 que presenta una *flexibilidad adaptativa* relevante que permite su adaptación a cualquier situación o realidad.
- 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.
- Permite identificar los aspectos que provocan mayor impacto sobre los resultados y la competitividad
- Permite la toma de decisiones de cara a la obtención de ventajas competitivas, la optimización en la asignación de recursos, actuaciones e inversiones
- Incrementa la capacidad para apreciar la *integración y la interdependencia* de factores existentes 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.

Si bien el Modelo es consistente en cuanto a su planteamiento, desarrollo metodológico y resultados obtenidos en la determinación de los Factores, caben mencionar algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta como:

- La competitividad es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia.
- El Modelo para evaluar competitividad se apoya en el concepto de *Factores Críticos de Éxito*. Por tanto, se *concentra* en los factores considerados críticos que es donde descansan las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.
- Aunque los resultados estadísticos muestran sutiles diferencias en las valoraciones, lo que conforma a su vez un *ranking* que denota cierta preferencia o mayor peso de unos factores sobre otros, sería importante profundizar en las ponderaciones en función del impacto de cada factor en la competitividad de cara a una mejor optimización en las decisiones, actuaciones e inversiones que puedan derivarse en el marco de la dirección y gestión de un destino.
- El Modelo es de carácter genérico aunque presenta una gran flexibilidad adaptativa. Por ello, su aplicación o adaptación a un destino concreto, situación singular o tipología particular podría modificar algunos factores y dar relevancia a otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALONSO FERRERAS, Victor Hugo (2009). "Un Modelo holístico para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito", Tesis Doctoral, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

BUHALIS, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

CAMPBELL *et al.* (2003). "Business strategy: an introduction" (2º ed.), Oxford, Butterwort.

COOKE, K. (1982): "Guideline for socially appropriate tourism development in British Columbia", *Journal of Travel Research*, 21 (1) pp. 22-27.

- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1996). "Winning business in product development: the critical success factors" en *Research Technology Management*, Julio-Agosto.
- CROUCH, G. y RITCHIE, J.R.B. (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity en *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.
- CROUCH, G. y RITCHIE, J.R.B. (2000). "The competitive destinations: a sustainable perspective" en *Tourism Management*, 21 (1), pp. 1-7.
- DANIEL, Ronald (1961). "Management information crisis" en *Harvard Business Review*, 39, Septiembre-October, pp. 110-121.
- DWYER, L. y KIM, C. (2001). "Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea", Sydney, Australia-Korea Foundation.
- EJARQUE, J. (2005): "Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing", Pirámide, Madrid.
- ENRIGTH, M.J. Y NEWTON, J. (2004): "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach", *Tourism Management*, 25, pp. 777-778.
- ESTEVEZ, 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.
- FRIDOLÍN MBARGA, Xabier (1995). "Factores clave de éxito del sector Industrial hotelero", Madrid, Secretaria General de Turismo de España.
- GARROD, F. Y FYALL, A. (1988): "Beyond the rhetoric of sustainable tourism", *Tourism Management*, 19 (3), pp. 199-212.
- GHEMAWAT, P. (1991). "Commitment: The dynamic of strategy", New York, Free Press.
- GLUCK, F.W., KAUFMAN, S.P. y WALLACK, A.S. (1980). "Strategic management for competitive advantage" en *Harvard Business Strategy*, 58, pp. 154-161.
- GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.J. y PFEIFFER, J.W. (1992). "Applied strategic planning", San Diego, Pfatler.
- GRAY, H.P. (1989): "Services and comparative advantage theory", *Services in World Economic Growth*, pp. 65-103.
- HALL, C.M. (2000). "Tourism planning: policies, processes, relationships", London, Prentice Hall.

- HEENE, A. y SANCHEZ, R. (1997). "Competence based strategic management", London, Wiley.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978). "Strategy formulation: analytical concepts", St. Paul, West Pub. Co.
- 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.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2002). "Exploring corporate strategy", Hertfordshire, Prentice Hall.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996). "Translating strategy into action: the Balanced Scorecard", Boston, Harvard Business School Press.
- LAWS, E. (1995): "Tourist Destination Management", Routledge, Londres.
- LEIDECKER, J.K. y BRUNO, A.V. (1984). "Identifying and using critical success factors" en *Long Range Planning*, 17 (1), pp. 15-21.
- LID (2003): *Diccionario LID de Empresa y Economía* (10º ed.), LID, Madrid.
- LYNCH, R. (2003). "Corporate Strategy", (3º ed.), London, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1994). "The rise and fall of strategic planning", New York, Mac Millan.
- MONFORT MIR, Vicente (1999). "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola". Tesis Doctoral, Valencia, Universidad de Valencia.
- NONAKA, I. (1991). "The knowledge-creating company" en *Harvard Business Review*, 69 (8), pp. 96-104.
- 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.
- PEMBERTON, J. y STONEHOUSE, G. (2000). "Organisational learning and knowledge assets: an essential partnership" en *The Learning Organisation*, 7 (4), pp. 184-193.
- POLLALIS, Y. y GRANT, J.H. (1994). "Information resource and corporate strategy development" en *Information Strategy: the executive's Journal*, 11 (1), pp. 12-17.

- RIDDLE, D.I. (1986): "Service-led growth: the role of the service sector in world development", Praeger, New York.
- RICHARDSON, J.B. (1987): "A sub-sectoral approach to services' trade theory", *The Emerging Service Economy*, pp. 59-82. Pergamon Press, Oxford.
- ROCKART, J.F. (1979). "Chief executives define their own data needs" en *Harvard Business Review*, 57, pp. 81-92.
- 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 *Jornadas de Economía del Turismo*, Palma de Mallorca, 28-29 de Mayo.
- SHIRVASTAVA, P. (1994). "Strategic management concepts and practice", Cincinnati, South Western.
- SANCHO PÉREZ, A. *et al.* (1998): "Introducción al turismo", OMT, Madrid.
- 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". http://iei.uv.es/docs/po-nencias/posicionamiento_turístico.pdf, 11 de Diciembre de 2007.
- SCARAMUZZI, I. (1993): "Inventari i Luoghi Turistici", CEDAM, Padova.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (2002). "Administración estratégica", México, Mc Graw Hill.
- WRIGTH, P., KROLL, M.J. & PARNELL, J. (1996). "Strategic management concepts and case", New York, Prentice Hall.