

*-Artículo por Invitación-*

# EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD PARA LOS DESTINOS TURÍSTICOS.

Aurora Pedro Bueno  
aurora.pedro@uv.es

Universidad de Valencia

Para citar este artículo:

Pedro, A. (2015) El reto de la competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos. *Espacio I+D Innovación más Desarrollo*, 4 (7), 31-65. doi: 10.31644/IMASD.7.2015.a02



**Palabras Claves:** *competitividad turística, modelos de competitividad, medición competitividad, destino turístico, gestión del destino turístico, sostenibilidad turística, indicadores de sostenibilidad turística.*

Desde la segunda mitad del siglo pasado, la actividad turística ha ido ganando peso entre las actividades productivas de países y regiones a escala mundial. Aunque tradicionalmente se ha identificado el crecimiento económico con la expansión de la industria, ya en las últimas décadas del siglo XX la actividad turística se consolidó como un sector productivo más, con capacidad para generar empleo y renta. Las características de esta actividad permiten que se desarrolle, con mayor o menos intensidad y éxito, en áreas excluidas de la expansión de la actividad industrial. Es más, se ha convertido en una oportunidad para áreas castigadas por la desindustrialización y en una actividad complementaria para áreas rurales y con riesgo de despoblación.

El turismo se afianza como una actividad de gran importancia a escala internacional. Según datos de la OMT (OMT, *Tourism Highlights 2014*, 2014) el turismo representa un 9% del GDP mundial, el 6% de las exportaciones mundiales, el 29% de las exportaciones de servicios mundiales y genera uno de cada once empleos mundiales. Además, las previsiones de crecimiento son optimistas: se espera alcanzar 1.400 millones de llegadas en 2020 y 1.800 millones de llegadas en 2030 (OMT, 1999, 2011; véase Figura 1).

En un contexto económico de crisis profunda que está afectando, principalmente, a las grandes regiones emisoras del mundo, el turismo continúa siendo una actividad en crecimiento y expansión. La llegada de turistas en el mundo aumentó en 2013 en un 5% respecto al año anterior; los países avanzados han crecido por encima de esta media mundial (5,4%) y los países emergentes por debajo (4,5%). Es decir, a pesar de que la crisis económica

golpea en mayor medida a las economías más avanzadas, éstas han registrado un aumento de las llegadas de turistas internacionales por encima de la media mundial. Por regiones, destaca el incremento en Asia y Pacífico (6,2%) y África (5,4%), seguidas por Europa (5,4%) y las Américas (3,2%). Oriente Medio registró un mal dato (el -0,2%) debido a la inestabilidad política y los conflictos bélicos que afectan a algunos países de la región<sup>1</sup>. En 2014 vuelven a ofrecerse datos muy positivos, pudiendo alcanzarse un nuevo récord. Hasta octubre de este año el número de llegadas internacionales aumentó en un 5%.

Si consideramos un período más largo, del 2005 al 2013, podemos confirmar cómo las economías emergentes, han aumentado el número de llegadas internacionales por encima de la media mundial y de los países avanzados: un 4,8%, frente al 3,8% y el 3% respectivamente. Asia y el Pacífico (6,2%) y África (6,1%) aumentaron por encima de la media en este periodo. El resto de regiones que distingue la OMT crecieron por debajo, destacando Europa y las Américas con el menor aumento: ambas del 2,9%. Se va confirmando, pues, una de las previsiones realizadas por la OMT para el 2020 primero y para el 2030 después: el principal destino mundial, Europa, va perdiendo cuota de mercado a escala mundial (OMT, 1999, 2011). Por otro lado, tal y como se prevé, el aumento de la clase media mundial favorecerá el crecimiento del turismo en los países emergentes.

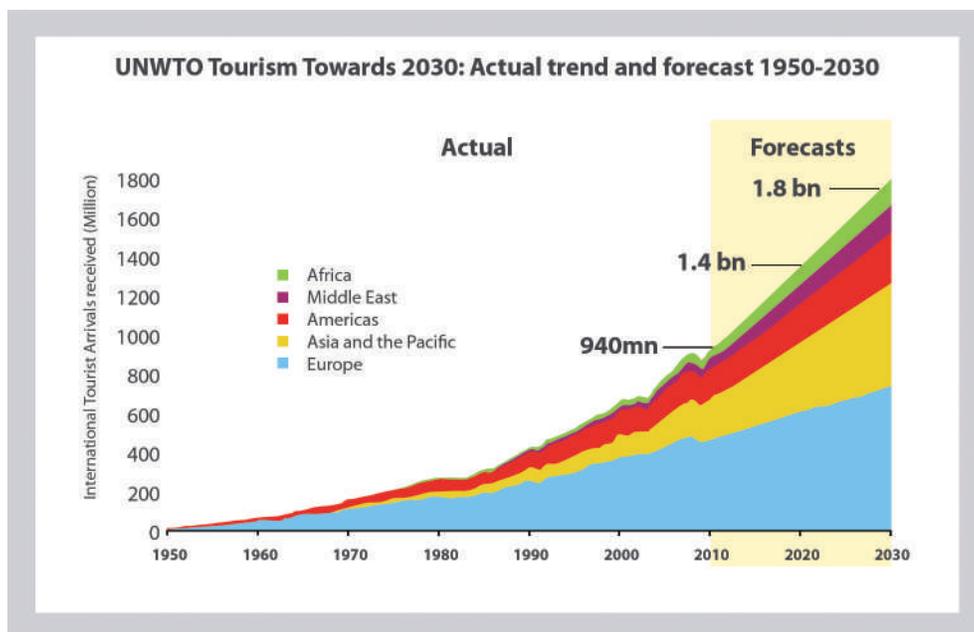
Los ingresos por turismo muestran un comportamiento similar. A escala mundial aumentaron un 5,3% entre el 2012 y 2013, registrándose un mayor aumento (6%) en los países avanzados y de un 4% en los emergentes. Por regiones el comportamiento fue muy diferente: el mayor aumento lo registró Asia y Pacífico con el 8,2%, seguido de las Américas con el 6,4%. Europa registró un aumento más moderado (3,8%), mientras África se mantuvo y Oriente Medio bajó en un 1,9%.

---

1 <http://media.unwto.org/press-release/2014-12-18/international-tourism-track-end-2014-record-numbers>

Destacaríamos otra característica de esta actividad a escala mundial: la rapidez de recuperación después de una crisis o resiliencia. El impacto de las crisis políticas y bélicas (como la guerra del Golfo), los atentados terroristas (como el 11-S), los desastres climatológicos (huracanes, inundaciones), epidemias (como SARs), la crisis económica... se reflejan rápidamente en una caída de las llegadas. Pero la recuperación de esta actividad es muy rápida.

**Figura 1.** Previsiones de crecimiento del turismo en 2030. OMT



## EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD. LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD

La reflexión sobre la competitividad y los elementos que mejoran la posición competitiva ha ocupado un lugar destacado en la investigación económica desde el último cuarto de siglo pasado. Michael Porter (1980, 1990) inicia una línea de trabajo e

investigación sobre la competitividad que ha marcado la investigación hasta nuestros días. La obra de Porter ha estado centrada, principalmente, en la industria, aunque algunos conceptos han sido útiles también en el mundo del turismo. El crecimiento y desarrollo económico de un país está determinado por las condiciones microeconómicas del mismo. Si las empresas son competitivas, los países serán competitivos.

Si para los clásicos, las ventajas comparativas explicaban las diferencias entre el grado de industrialización de los países, la capacidad exportadora y, en definitiva, del crecimiento económico, para los economistas del siglo XX el diferencial de crecimiento se explica por la capacidad de las empresas de los países para generar ventajas competitivas. Especialmente a partir de la reflexión de Porter, las ventajas competitivas van a constituir el objeto de atención preferente a la hora de explicar el diferente éxito económico de los países

En economía, la competitividad se define como la capacidad para competir en los mercados por bienes y servicios. Es la capacidad para para sostener y mejorar el valor añadido o el ingreso per cápita, pero también de mantener o favorecer las balanzas comerciales con el resto del mundo o la de atraer inversión neta directa extranjera. Esta capacidad dependerá, en gran medida, de la capacidad para generar nuevas ideas, de generar innovaciones tanto de productos como de procesos.

La competitividad es un concepto relativo (un país es más competitivo en relación a qué otro país) y multidimensional (múltiples variables que inciden sobre la misma). Es, pues, un concepto muy complejo para analizar y para medir, aunque se han desarrollado índices que miden y elaboran un ranking de países a partir de una serie de variables.

En el esquema que propone Porter la competitividad avanza a saltos cualitativos. Se pueden distinguir algunas etapas que marcan la evolución de la competitividad de una nación:

- Etapa impulsada por los factores: los factores básicos son la fuente esencial y generalizada de ventaja competitiva.
- Etapa impulsada por la inversión: la ventaja competitiva descansa principalmente en una fuerte inversión que permite tener factores mejores y más especializados.
- Etapa impulsada por la innovación: las demandas locales sofisticadas, las rivalidades domésticas y los clústeres de empresas de apoyo generan ventajas

La innovación es, pues, fundamental en esta última etapa puesto que:

- La innovación incrementa la productividad
- La productividad determina el nivel de vida de un país
- La productividad determina la competitividad

Si las empresas son competitivas, los países serán competitivos. El análisis, pues, debe centrarse en la empresa y en el entorno en el que esta se desenvuelve. Es en este nivel donde debe de diseñarse la estrategia para mejorar la competitividad. Las empresas se localizan en clústeres, próximas a otras empresas competidoras y a aquellas otras que ofrecen servicios necesarios para la producción y venta (transporte, inputs, asesoramiento financiero, etc.).

En el modelo de Porter los clústeres son espacios *geográficos* homogéneos que disponen de una estrategia propia muy diferenciada, con infraestructuras suficientes para toda el área, y que conforman relaciones comerciales entre ellas. La proximidad que ofrece el clúster a las empresas permite crear redes empresariales que interactúan y estrechan sus relaciones gracias a su proximidad y complementariedad física, técnica, económica y social, en un marco territorial e institucional favorable. Las razones por las que las empresas tienden a concentrarse en un clúster son las siguientes:

1. Acceso a proveedores, servicios y mano de obra especializados
2. Ventajas en la información
3. Flexibilidad y cambio rápido debido a la extrema especialización
4. Imitación facilita la adopción rápida de innovaciones

A partir de estos conceptos, el diamante de Porter explicita los elementos del clúster y las relaciones que se establecen entre ellos (Figura 4).

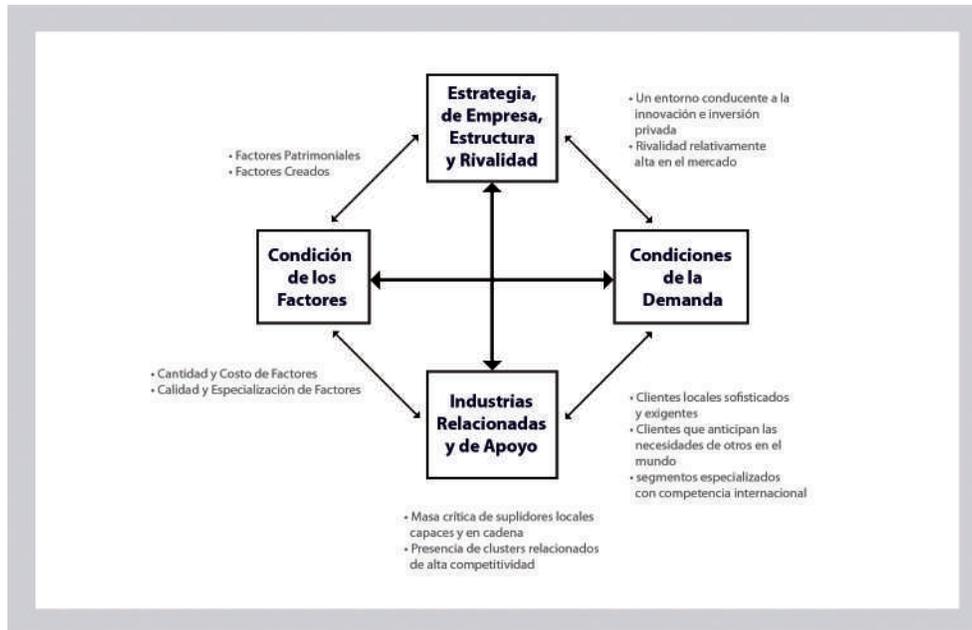
- **Estrategia, estructura y rivalidad empresarial:** contexto que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas; fuerte competencia entre rivales locales.
- **Condiciones de los factores:** importancia de la cantidad y costo de los factores productivos; calidad de los mismos; especialización de los factores productivos.
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas; clústeres en lugar de industrias aisladas.
- **Condiciones de Demanda:** clientes locales sofisticados y exigentes; segmentos especializados que pueden servirse globalmente; clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas.

Estos elementos configuran el entorno de la actividad productiva. Es el entorno el que condiciona una mayor competencia entre las empresas por un lado y una mayor cooperación por otros.

Como comentábamos, el modelo de Porter estuvo pensado para la industria. Sin embargo, algunos de los conceptos y elementos del mismo pueden ser adaptados e incorporados al turismo. La investigación en torno a la competitividad turística ha avanzado de manera importante. Pero además, en las últimas

décadas, una idea reiterada es que los destinos tienen que apostar por ser más competitivos en un mundo cambiante.

**Figura 4.** El Diamante de Porter

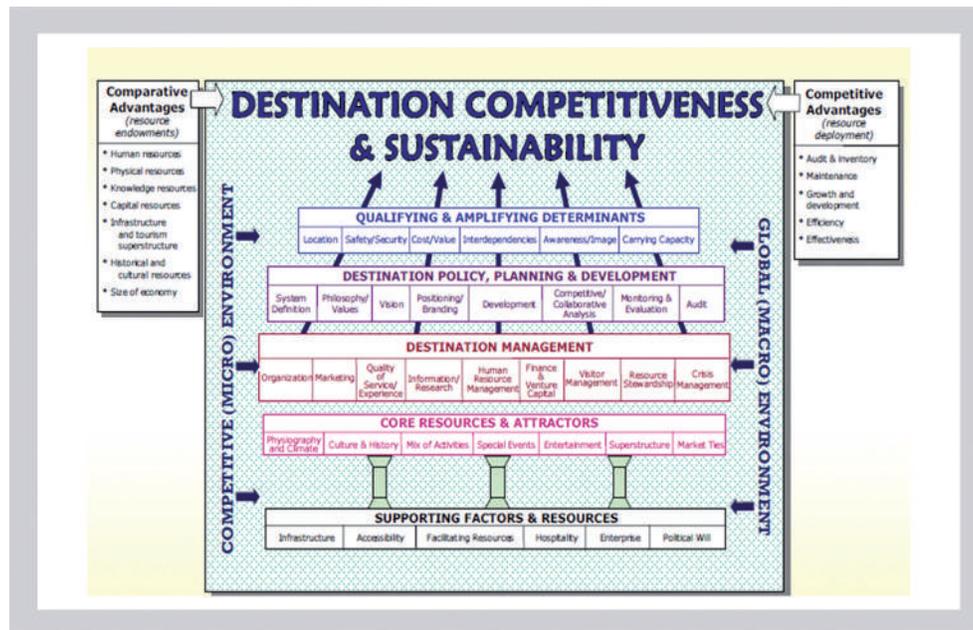


Entre las diferentes propuestas y modelos, destacaremos el modelo de competitividad turística de Crouch and Ritchie (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2000, 2003). Este modelo es considerado como la aproximación más integral a la competitividad turística, aunque no es la única propuesta o modelo (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007). El modelo se basa distingue entre ventajas comparativas y competitivas mientras pretende incluir todos los factores que determinan la competitividad turística de un destino, distinguiendo cinco grandes apartados: cualificadores y amplificadores (localización, seguridad, coste, dependencias, etc.), política, planificación y desarrollo del destino (visión, posicionamiento y *branding*, análisis, auditorías, etc.), gestión del destino (organización, marketing, información e investigación, gestión de RRHH, etc.) y recursos y factores de soporte (clima, historia y cultura, ocio, etc.). A partir de este modelo, se realiza una propuesta

inicial de 32 elementos que puede considerarse un primer índice de competitividad compuesto para un destino turístico.

El modelo reconoce que la competitividad turística se basa en la dotación de recursos del destino (ventajas comparativas) y en la capacidad para desarrollar recursos (ventaja competitiva) (Figura 5). El modelo también reconoce el impacto e influencia del entorno global (e.g. economía global, terrorismo, tendencias demográficas, etc.) y las circunstancias competitivas del micro-entorno que afectan a la actividad turística del destino. El modelo reconoce 36 atributos de competitividad, en cinco grades grupos. Los atractores incluyen once elementos: naturales, cima, cultural y social, infraestructura general, servicios de infraestructura básica, superestructura turística, facilidades de acceso y transporte, actitudes frente al turista, niveles de precio y costes, etc. Entre los detractores del destino están la seguridad (inestabilidad política, salud, leyes y regulaciones como visas, etc.). Estos factores pueden actuar como barreras a la hora de visitar un destino en particular.

**Figura 5 . El Modelo de Calgary**



Ritchie and Crouch (2003)

El modelo de Ritchie and Crouch no es la única propuesta de conceptualización y de indicadores de gestión de la competitividad turística<sup>2</sup>. Pero sí que introdujo, por primera vez, los principales elementos a considerar sobre el concepto de competitividad turística.

¿Por qué es tan importante el concepto de competitividad para un destino turístico? La investigación sobre la competitividad turística permitirá tener un mejor conocimiento de los elementos que determinan que un destino sea más o menos competitivo (Crouch, 2007; Mazanec, Wöber, & Zins, 2007). Un mayor conocimiento en este ámbito puede ayudar a los gestores del destino turístico a mejorar la gestión del mismo, especialmente cuando la gestión público-privada tiene cada vez más importancia.

Los lugares que deben ser aplicados por una misma visita domiciliaria son, generalmente el referido domicilio fiscal, y demás establecimientos y lugares donde se desarrollen actividades comerciales, o se exploten actividades o bienes sometidos a gravación. La entrada de los funcionarios en los lugares de inspección, que no necesariamente tiene que ser el domicilio fiscal establecido y registrado, puede darse en los diversos lugares que determine el Servicio de Administración Tributaria. La Administración Tributaria tiene potestad discrecional para la práctica de cualquier actividad inspectora, sobre todo para reconocer despachos, bienes, instalaciones y explotaciones del administrado, practicando cuantas actuaciones sean necesarias y conexas; así como para prever la aplicación de un procedimiento de derivación de responsabilidad tributaria<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Mazanec, Wöber, & Zins (2007) realizan una revisión de varias de las propuestas sobre competitividad y gestión de destinos

Todo con la finalidad principal de hacer asequible el crédito fiscal adeudado. La aplicación de las visitas domiciliarias queda pues sujeta a la discrecionalidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria. Los funcionarios fiscalizadores, al ejercer sus funciones inspectoras, deben considerarse agentes de la autoridad fiscal: tienen las atribuciones de las autoridades y se les puede fincar responsabilidad administrativa o penal, y también sobre aquellos que opongan resistencia o desacato a los mismos.

### COMPETITIVIDAD TURÍSTICA Y DESTINO TURÍSTICO

No existe todavía una única definición aceptada de competitividad en turismo. Si atendemos a la definición utilizada en economía, la competitividad puede definirse como la capacidad para mantener y mejorar el valor añadido o el ingreso per cápita pero también la balanza comercial o, incluso, la capacidad de atraer inversión directa neta del exterior. También nos remite a la capacidad para generar e introducir innovaciones desde una perspectiva más dinámica<sup>3</sup>.

Para Ritchie y Crouch (2000), la competitividad puede entenderse como la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar el bienestar nacional, mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social.

En un sentido menos amplio, pues, puede definirse como la capacidad para responder a las demandas de los consumidores, especialmente cuando estas demandas están cambiando constantemente y de manera significativa. La competencia entre destinos hace que éstos tengan que diferenciarse unos de otros ofreciendo experiencias distintivas y de gran calidad (CES, 2013).

Para Dupeyras y MacCallum (2013), la competitividad de un destino turístico es la capacidad para optimizar su atractivo

---

<sup>3</sup> Véase CES (2013)

para residente y no residentes, proveer servicios turísticos de calidad, innovadores y atractivos (ej. ofreciendo una buena relación calidad-precio o “*value for money*”) a los consumidores y ganar cuotas de mercado tanto en el turismo nacional como internacional, al tiempo que se garantiza que los recursos disponibles, y que dan soporte al desarrollo de la actividad turística, se utilizan eficientemente y de manera sostenible.

Como vemos no hay una única definición de competitividad turística (CES, 2013). Como señalan Mazanec, Wöber, & Zins (2007) no hay acuerdo amplio sobre el concepto de competitividad turística, aunque sí que parece que habría acuerdo en una interpretación amplia como la que proponen Ritchie & Crouch (2003; p. 2): “lo que hace a un destino turístico competitivo es la capacidad para incrementar el gasto turístico, de atraer de manera creciente visitantes mientras se les ofrecen experiencias memorables y satisfactorias, que sean rentables para el destino, mientras se mejora el bienestar de los residentes del destino y se preserva el capital natural del destino para generaciones futuras”.

Si tenemos en cuenta estas definiciones y consideraciones, la capacidad de los destinos para mantener y mejorar los indicadores principales de la actividad turística en los destinos (número de turista, gasto turístico, etc.) depende cada vez más de la gestión del destino. Los destinos se enfrentan a una creciente competencia nacional e internacional, dependiendo de la tipología y características de cada destino. La creación de las condiciones básicas adecuadas para que se generen experiencias turísticas únicas, “memorables y satisfactorias”, es decir, la innovación no está únicamente en manos de las empresas privadas, sino de las oportunidades generadas en el entorno donde se ubican.

La gestión del destino turístico adquiere mayor relevancia en un mundo globalizado (“piensa en global, actúa en local”). La gestión implica, en primer lugar, conocimiento y por ello es importante “conocer cuál es su **estructura interna y sus componentes** ya que, en la medida que un único lugar incluye todos sus

elementos (oferta, demanda, transporte y marketing) actúa como un laboratorio a pequeña escala del sistema turístico”. (González, F., 2012; p. 8)

El concepto de destino turístico según vemos en la definición de la OMT se aproxima al concepto de clúster porteriano. La homogeneidad, en el caso del destino turístico, estaría relacionada con:

- El modelo territorial y urbanístico
- Los recursos patrimoniales, culturales y naturales
- Las infraestructuras y la gestión medioambiental
- El comportamiento y características de la oferta y la demanda
- La complementariedad inter-municipal

Así pues, la competitividad de las empresas también está muy condicionada por el entorno: el destino turístico. El destino turístico se compone de una serie de elementos de naturaleza muy diferente, donde destacan las empresas privadas y los bienes públicos, recursos naturales, población residente, etc. En definitiva, en el destino turístico se dan, como en el clúster, dos grandes fuerzas: una de competencia (rivalidad) entre las empresas que lo forman y otra de cooperación y colaboración.

Desde principios de los años 1990, la investigación en turismo se centró en comprender los elementos y las estructuras de la competitividad turística en los destinos. Pueden distinguirse dos grandes líneas de investigación y generación de conocimiento (Crouch, 2007):

1. Centrada en elementos específicos de la competitividad turística: precios, marketing, posicionamiento, sistemas de gestión de destinos, etc.
2. Centrada en conocer y comprender la competitividad de manera integral

También podemos encontrar un número importante de trabajos centrados en la investigación por destinos turísticos (USA, Las Vegas, centros de esquí, etc.).

La literatura sobre la competitividad turística ha permitido mejorar la comprensión de este concepto, a partir de los modelos teóricos y conceptuales aplicados al turismo. Los diferentes trabajos han permitido que pueda avanzarse un paso más hacia la investigación empírica y hacia el análisis de destinos y mercado turísticos. Para ellos es fundamental avanzar en el conocimiento de los elementos que favorecen la competitividad en los destinos, así como su relación o situación en las diferentes etapas de desarrollo de los destinos (Dwyer and Kim 2003; Mazanec, Wöber, & Zins, 2007).

Como apuntan los expertos, todavía hay lagunas importantes en algunos aspectos de la competitividad turística, especialmente la valoración de la importancia relativa de los diferentes atributos de la competitividad. Este es un aspecto de vital importancia en la gestión de los destinos turísticos, si tenemos en cuenta que los recursos son escasos y deberían dirigirse hacia acciones que permitieran un mayor avance en la competitividad. También resulta vital avanzar en la investigación sobre los aspectos que condicionan la competitividad en las diferentes etapas de desarrollo del destino, es decir, qué combinación de factores es más adecuado para mejorar la competitividad en diferentes momentos del ciclo de vida de un destino.

## **La Gestión de los Destinos Turísticos**

El destino turístico es el nivel de acción adecuado para adecuar la oferta turística a las demandas cambiantes de los consumidores. Es donde se lleva a cabo la experiencia turística, resultado de una combinación de bienes públicos y privados; la calidad de la experiencia turística no sólo depende de lo que es capaz de ofrecer

la empresa privada (hotel, restaurante, etc.), sino del entorno en el que se desarrolla la visita (calidad del entorno urbano, seguridad, condiciones sanitarias, información, etc.). La globalización económica y social, las tecnologías de la información y comunicación, los cambios económicos y sociales, los retos que plantea la sostenibilidad, etc., han aumentado la presión sobre los destinos. El turismo se ha convertido en un sector capaz de generar renta y empleo. Para los destinos ya consolidados, el mantenimiento de la actividad (medida en número de turistas y/o ingresos) es fundamental para rentabilizar las instalaciones y dar continuidad al empleo. Para aquellos que todavía están en las primeras etapas del ciclo de vida (introducción, crecimiento) seguir apostando por atraer turistas constituye su objetivo principal. La creciente competencia mundial entre destinos exige avanzar en la reflexión sobre los aspectos que condicionan la gestión de los destinos.

Las estructuras de gestión de los destinos (*Destination Management Organisation* o *DMO*) han surgido de la necesidad de dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los agentes que intervienen en la actividad turística: sector público, sector privado, residentes, turistas... En sus inicios los DMO suelen tener funciones limitadas y muy específicas, generalmente las relacionadas con promoción que van ampliando hacia generación de producto, información, acogida de turistas, etc. (FEMP, 2006). En el contexto actual el DMO está adquiriendo más funciones ante la mayor competencia internacional y la complejidad de un mercado cambiante y, en consecuencia, profesionalizándose. La participación de otros agentes además del sector público, especialmente el sector privado, es una de las características de la gestión de los destinos desde finales del siglo pasado.

Un destino competitivo es un destino innovador. Es en el destino donde se desarrolla la innovación en turismo. La cooperación multinivel (público-privada) entre diferentes agentes es un aspecto de vital importancia en este proceso. Un hecho diferencial con respecto a otras actividades económicas es la presencia de una

diversidad importante de actores (instituciones públicas y privadas, educativas, financieras, agencias de desarrollo local, etc.). Con esta diversidad de actores y teniendo en cuenta las razones que hemos comentado para la intervención pública, es precisamente el sector público quien tiene que tomar la iniciativa y el liderazgo, aunque incorporando en las decisiones y en la financiación al sector privado (modelo “3P”: **Private-Public-Partnership**)

Respecto a la gestión, los expertos han realizado diferentes propuestas de indicadores. Los indicadores pueden agruparse en cuatro categorías (Dupeyras & MacCallum, 2013; p. 14):

- **Indicadores que miden el comportamiento y los impactos:** el aumento del valor del turismo es importante para las economías turísticas avanzadas, tanto por lo que implica de mantenimiento de la competitividad en el mercado turístico global como en comparación con otras industrias. El aumento del valor del turismo exige la revisión y colaboración en toda la cadena de valor turística, lo cual puede ayudar a superar su elevada fragmentación, generar una experiencia mejor para el turista y un mejor uso de la infraestructura existente, del personal y de los recursos. Para una medición indirecta de estos temas pueden ser útiles los indicadores turísticos tradicionales que miden el cambio y las tendencias en trabajos, renta e ingresos.
- **Indicadores que miden la capacidad de un destino para ofrecer servicios turísticos de calidad y competitivos:** esta medición debe comenzar con el entorno empresarial y la oferta o estructura productiva. Como ya hemos comentado, una fuente directa de competitividad para un destino es un entorno dinámico y adecuado para los negocios turísticos. Así pues, este grupo de indicadores están relacionados con el lado de la oferta de la economía turística.

- **Indicadores del atractivo de un destino:** el atractivo de un destino es un concepto amplio pero estrechamente interconectado con la noción de competitividad y con la calidad de la experiencia turística. Es decir, el mantenimiento de la competitividad requiere mantener y mejorar el atractivo y lo distintivo del destino, con especial énfasis en los recursos naturales, culturales y la forma de vida del lugar de acogida.
- **Indicadores que describen las oportunidades económicas y las respuestas de política:** unas políticas bien diseñadas para mejorar la competitividad y sostenibilidad del entorno generadas a partir de marcos institucionales dinámicos y adecuados. Las políticas turísticas pueden ayudar a crear nuevos valores que apoyen el desarrollo y servicios turísticos innovadores.

La introducción de indicadores puede ayudar significativamente en la gestión. Como hemos visto, estas propuestas están basadas en modelos teóricos que intentan explicar la competitividad turística. No obstante, todavía son propuestas que pueden mejorar. Las principales críticas a los sistemas de indicadores existentes son (Mazanec, Wöber, & Zins, 2007; Crouch, 2007):

1. La mayoría de los modelos teóricos presta poca atención al nivel apropiado de agregación para el destino. El concepto de destino continúa arrastrando un sesgo muy orientado a la producción.
2. Desde un punto de vista epistemológico, algunos de los modelos entre los que estaría el de Ritchie and Crouch, parecen ser más esfuerzos de definición antes que modelos que reflejan relaciones causa-efecto. Es decir, acaban siendo una relación de elementos que pueden afectar a la competitividad, pero no se determina cómo.

3. Los modelos de competitividad turística han comenzado a incorporar teorías económicas muy recientemente como, por ejemplo, la teoría de los precios hedónicos.
4. Si la competitividad turística debe llevar a la mejora del bienestar y prosperidad de la población residente, se abre la discusión sobre si los criterios externos para medir la competitividad turística (como la cuota de mercado...) son adecuados.

En definitiva, mientras los marcos teóricos y definiciones de la competitividad turística no incorporen adecuadamente las relaciones de causalidad y efecto, su beneficio práctico para la gestión de los destinos turísticos es limitado. Pueden ser útiles para destacar las debilidades y fortalezas de un destino. Sabemos que hay un número elevado de factores que condicionan la competitividad y que son difíciles de manejar en la gestión. Además, algunos de estos factores son responsabilidad de organizaciones y agentes muy diversos dentro del destino. Y si tenemos en cuenta que es un concepto relativo, también dependerá de lo que está pasando en otros destinos. Tampoco tenemos confirmación de cómo los diferentes elementos de la competitividad turística pueden condicionar al destino en sus diferentes etapas de desarrollo. En definitiva, se necesita avanzar todavía más en el conocimiento sobre la competitividad turística.

A modo de conclusión destacaremos lo siguiente (Pedro, 2012):

- Un sector turístico más competitivo contribuirá a un país más competitivo y a obtener mayores beneficios para el país.
- La competitividad de los destinos turísticos depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar permanentemente la calidad de sus productos.
- La competitividad depende en gran medida del trabajo que se realice en los destinos turísticos en el ámbito local.

- Las políticas nacionales deben estar diseñadas para ayudar a los destinos turísticos locales a mejorar su competitividad, creando entornos dinámicos y eficientes.
- La mejora continua del clúster turístico es la fuente de la ventaja competitiva en los mercados donde se elige competir.
- La calidad y la eficiencia en los destinos son partes fundamentales en la mejora de la competitividad

### LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD. EL CASO DE MÉXICO Y CHIAPAS

Como hemos visto, la reflexión en torno a la competitividad de los destinos ha evolucionado en la definición de los elementos que determinan o afectan a la competitividad y que pueden ser importantes para la gestión de los destinos. En un estudio desarrollado en 2009, la Unión Europea identifica 5 grandes factores para aumentar la competitividad y adaptarse al entorno (ECORYS, 2009): políticos, económicos, medioambientales, sociales, tecnológicos y de innovación. Estos factores serán diferentes si atendemos a los grandes subsectores del turismo: transporte, alojamiento, atracciones, turísticas, intermediarios, etc.

El *World Economic Forum* (WEF) viene publicando el *Global Competitiveness Report* que evalúa la competitividad de los países<sup>4</sup>. Desde hace unos años este mismo organismo publica el *Travel and Tourism Competitiveness Index* (TTCI) cada dos años. El TTCI se elabora para un total de 140 países, obteniéndose un ranking mundial de los países en turismo. Se calcula a partir de 70 variables que se agrupan en 14 pilares. Los 14 pilares se agrupan en tres subíndices que contienen una amplia categoría

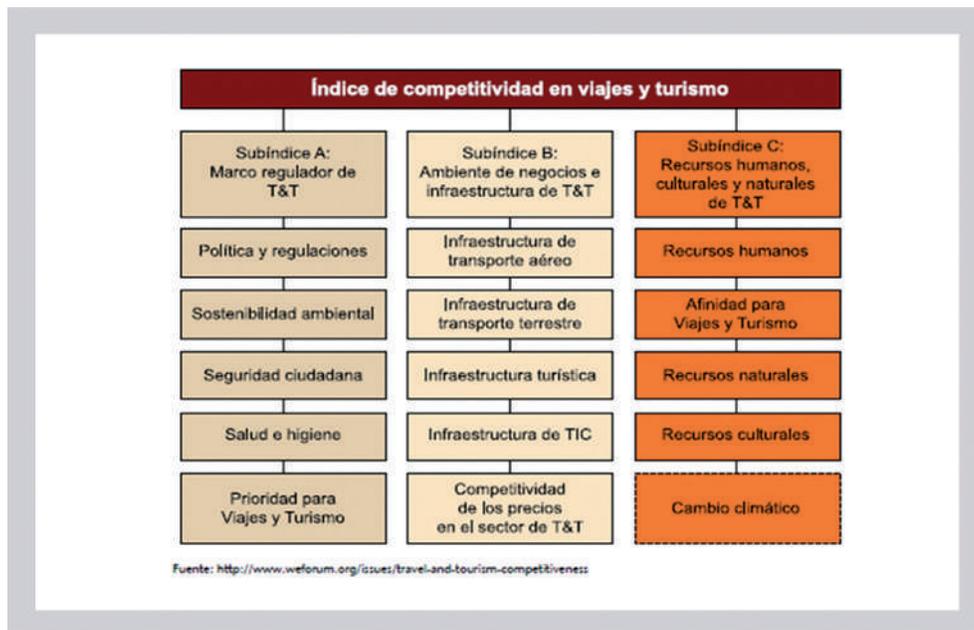
---

<sup>4</sup> Desde 1996 el WEF realiza el estudio sobre competitividad en colaboración con Harvard Business School (M. Porter) y con el Center for International Development de la Universidad de Harvard (J. Sachs, A. Warner).

de variables clave en la determinación de la competitividad del sector turístico. El índice TTCI es una media de los tres subíndices (Figura 6)

1. Marco regulatorio (sector público): política y regulaciones; sostenibilidad ambiental; seguridad ciudadana; salud e higiene; prioridad para viajes y turismo.
2. Infraestructuras y entorno sectorial: infraestructura de transporte aéreo; infraestructura de transporte terrestre; infraestructura turística; infraestructura de TIC; competitividad de precios en el sector de turismo y viajes.
3. RR. HH., culturales y naturales: recursos humanos; afinidad para viajes y turismo; recursos naturales; recursos culturales; cambio climático.

**Figura 6.** Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (WEF)



En el ranking de países de mayor a menor competitividad que ofrece el TTCI para 2013 Suiza ocupa el primer lugar seguida

por Alemania, Austria, España y Reino Unido (ver Figura 7). De los países americanos, EEUU ocupa el sexto lugar y Canadá la posición 8.

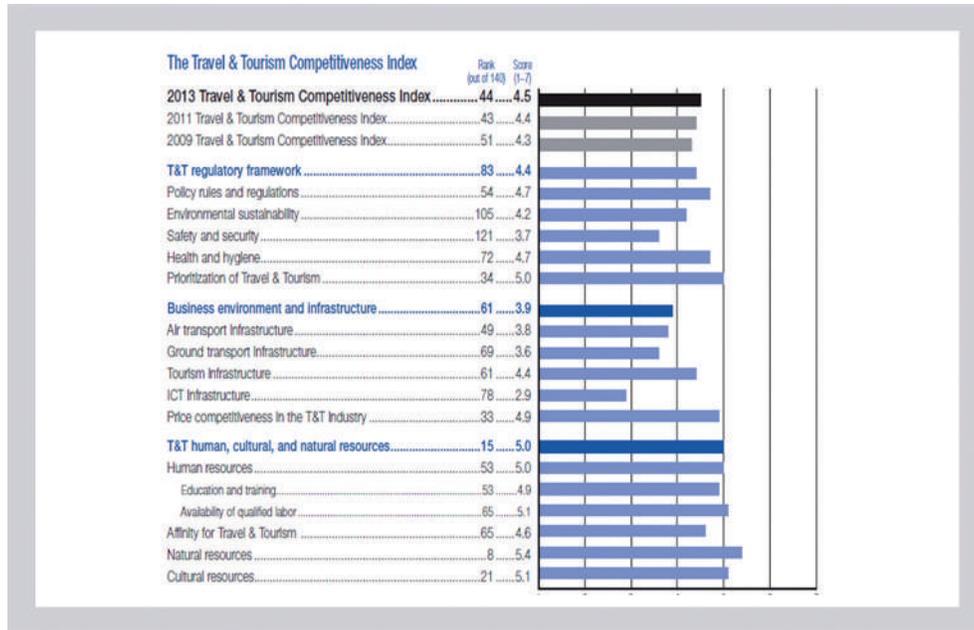
**Figura 7.** TTCI. Resultados de 2011 y 2013

Country/ Economy	2013		2011
	Rank/ 140	Score	Rank/ 139
Switzerland	1	5.66	1
Germany	2	5.39	2
Austria	3	5.39	4
Spain	4	5.38	8
United Kingdom	5	5.38	7
United States	6	5.32	6
France	7	5.31	3
Canada	8	5.26	9
Sweden	9	5.24	5
Singapore	10	5.23	10
Australia	11	5.17	13
New Zealand	12	5.17	19

En el año 2013, México ocupaba el lugar 44 en el ranking mundial; un lugar menos que en el TTCI de 2011, pero ocupando una posición mejor respecto a la de 2009 (Véase Figura 8). Si observamos los tres subíndices, México destaca en Recursos Humanos, y Culturales y Naturales (posición 15 en el ranking mundial); la mejor posición la obtiene en los recursos naturales (posición 8), seguida de los culturales (posición 21). En el otro extremo, el subíndice relativo al sector público muestra unas posiciones peores: el lugar 83 en el conjunto de países. Dentro de este indicador, destaca en peor posición la Seguridad Ciudadana (121), Sostenibilidad Medioambiental (105) y Salud e Higiene (72). En el tercer subíndice ocupa la posición 61, con una posición

peor en Infraestructura TIC (78), seguido por la Infraestructura Terrestre (69).

**Figura 8.** TTCI. México. 2013

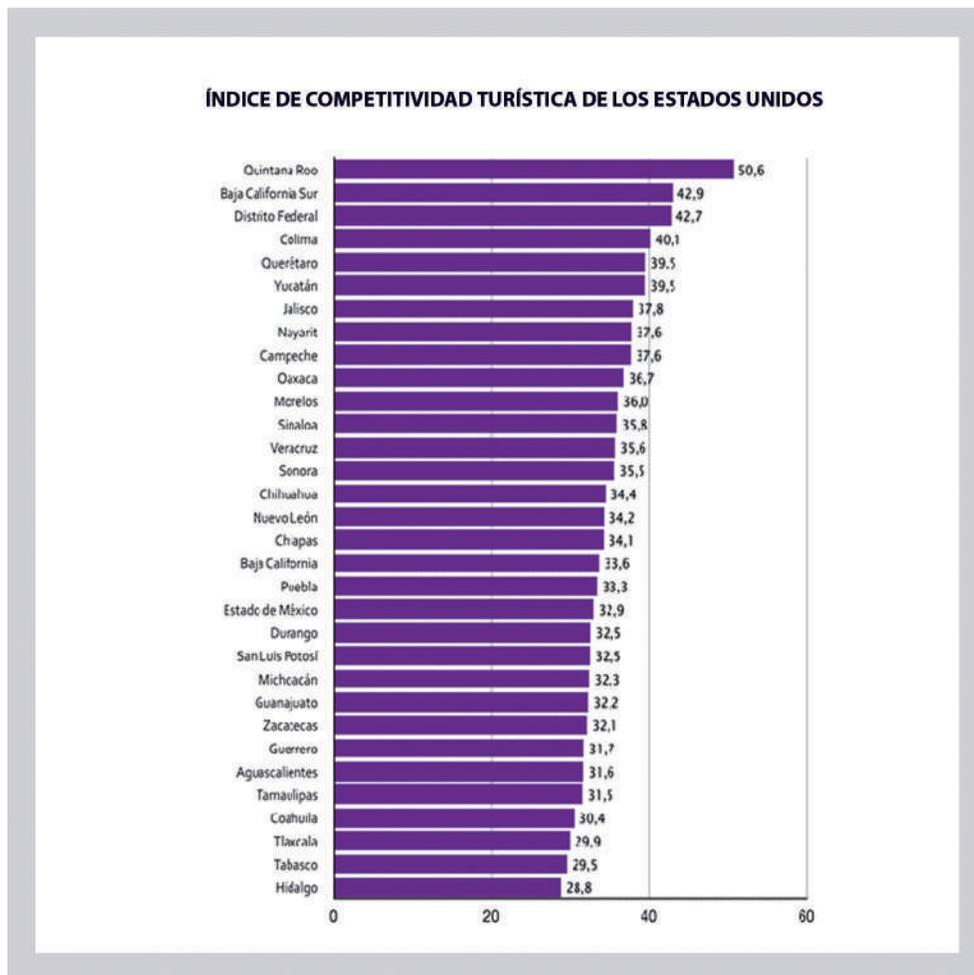


El Tecnológico de Monterrey elabora también un Índice de Competitividad Turística para los Estados Mexicanos (ICTEM). El ICTEM identifica 10 dimensiones, cada una de ellas conteniendo diferentes variables:

1. Recursos y actividad cultural
2. Recursos naturales y protección del medio ambiente
3. Recursos humanos e indicadores educativos
4. Infraestructura y profesionalización del sector hotelero
5. Flujo de personas y medios de transporte
6. Servicios complementarios al turismo
7. Seguridad pública y protección al ciudadano
8. Rentabilidad y aspectos económicos
9. Promoción Turística
10. Participación y eficiencia gubernamental

Para el año 2012 (Tello, Cerdá, & Pardo, 2012) el estudio realizado entre los diferentes estados de México establece un ranking de Estados de más a menos competitivo que está encabezado por Quintana Roo, seguido por Baja California Sur y México DF. En los últimos lugares encontramos a Tabasco e Hidalgo. Chiapas ocupa la posición 17 en el conjunto de los Estados (Figura 9).

**Figura 9.** ICTEM 2012. Resultados por Estados



En el caso de Chiapas, podemos destacar (Figura 10):

- Si nos centramos en las distintas dimensiones que reconoce el ICTEM, Chiapas está por encima del promedio

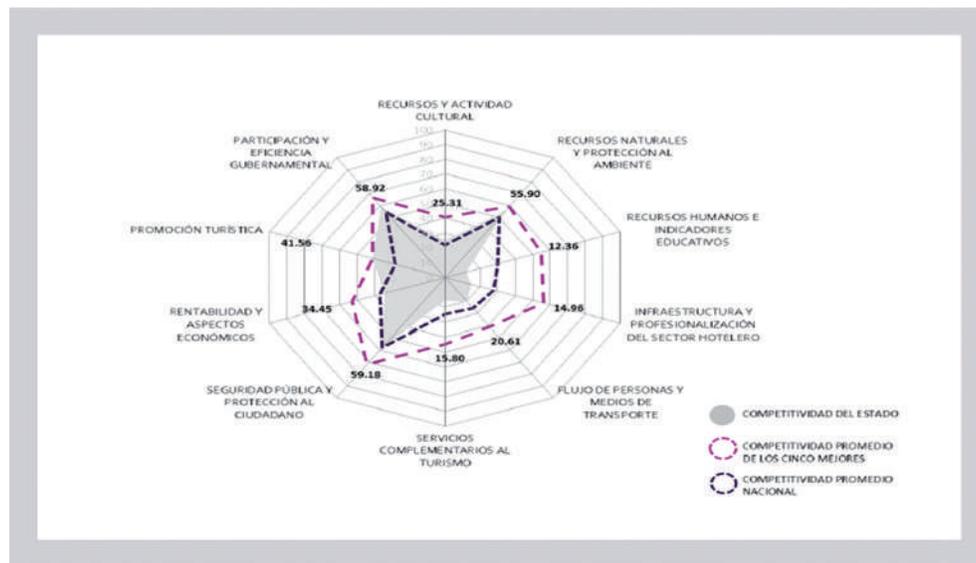
nacional y muy cercano al promedio de las 5 mejores Estados en la dimensión de **promoción turística**.

- También se observa que el valor en la dimensión de **recursos humanos e indicadores educativos** se encuentra por debajo del promedio nacional.

A manera de conclusión y como resultado del ejercicio realizado en el ICTEM 2012, se identificaron algunos principios clave que los destinos turísticos deben seguir si su objetivo es ser más competitivos:

- poner al ambiente y al concepto de sustentabilidad como prioridades,
- hacer del turismo un sector clave,
- mejorar y crear más canales de distribución y llegada al destino y
- crear y fomentar un sector privado dinámico.

**Figura 11.** Resultados ICTEM para Chiapas



## SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

Competitividad y sostenibilidad constituyen los dos objetivos últimos de las políticas turísticas desarrolladas desde las últimas décadas del siglo pasado (Pedro; 2012a, 2012b). La competitividad turística está estrechamente relacionada con la sostenibilidad puesto que la calidad de los destinos turísticos está fuertemente influenciada por su entorno natural y por la integración de la comunidad local (EU, 2013).

No es fácil definir la sostenibilidad. Desde la propuesta realizada por el informe Brundtland, el desarrollo sostenible sería aquel que cubre las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo las de las generaciones futuras. Pero esta definición, aunque políticamente correcta es poco operativa.

La sostenibilidad cubre un conjunto muy diverso de aspectos, como el uso responsable de los recursos, la consideración de los impactos de las actividades que se realizan en torno al turismo (impactos positivos y negativos), el tipo de energía utilizada, la protección del patrimonio natural y cultural, el tipo de empleos creados, etc.

Por ello, debemos considerar el concepto de desarrollo sostenible como un conjunto de aportaciones teóricas de carácter pre-paradigmático en un campo aún muy abierto de investigación científica. La comunidad científica todavía está lejos de definir con consenso y total claridad qué se entiende por desarrollo sostenible. El aumento de las desigualdades en el mundo, la persistencia del hambre y la pobreza y los retos que impone el cambio climático presionan para poder avanzar en una definición adecuada de sostenibilidad. En todo caso, la sostenibilidad no debe ser una corrección cosmética del paradigma del crecimiento indefinido, sino su sustitución por otro distinto, más acorde con los nuevos tiempos y las nuevas necesidades.

Desde una perspectiva crítica, el desarrollo sostenible es considerado por esta corriente crítica como una “estrategia de

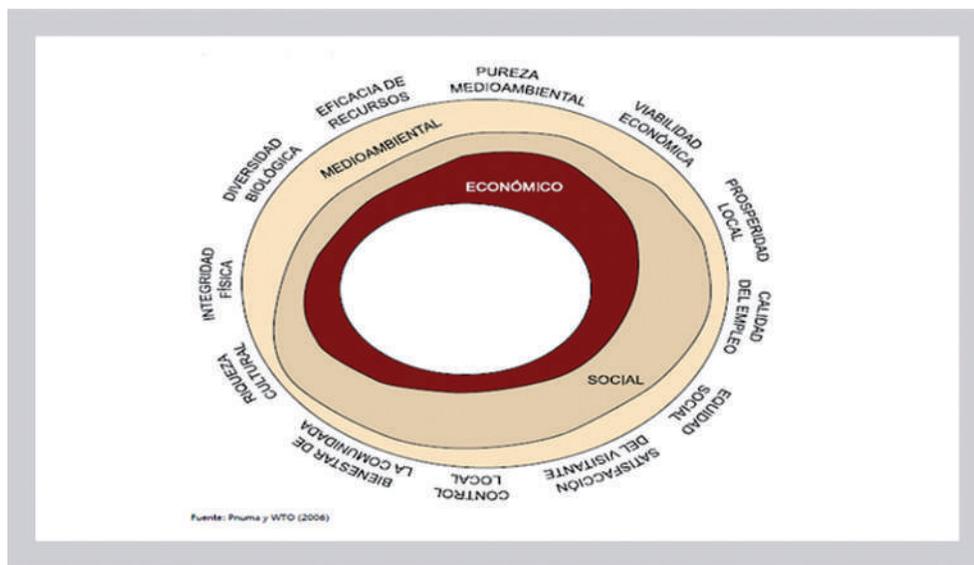
maquillaje” (*greenwashing*) que consiste en vestir de verde el mismo paradigma de industrialización, competitividad, crecimiento ilimitado (de la producción, de la economía en general, y de los beneficios en particular) e imposición de modelos económicos y de consumo occidentales de las políticas de desarrollo para continuar en la misma vía; vía que es considerada por sí misma esencialmente insostenible (Pons, 2013).

Desde una perspectiva técnica, los académicos centran el debate y la investigación en la definición de conceptos que configuran los diversos aspectos del desarrollo sostenible. El avance científico requiere de medición, datos y elaboración de indicadores de evolución. Por ellos, de manera similar a lo que hemos visto para la competitividad, también el trabajo en torno al concepto de sostenibilidad nos conduce a la idea de su utilización para la gestión.

El modelo conceptual distingue tres grandes dimensiones:

- Sostenibilidad económica
- Sostenibilidad medioambiental
- Sostenibilidad sociocultural

La OMT concreta los objetivos y pilares de la sostenibilidad (Figura 12):



La responsabilidad de los gobiernos es fundamental por tener que generar entornos adecuados para el desarrollo equilibrado de la actividad. La presencia de importantes bienes públicos en turismo (playas, recursos naturales, paisajes, etc.) exige que el sector público se involucre para preservar, en la medida de lo posible, los elementos que han favorecido el desarrollo de la actividad, porque son la garantía de que dicha actividad se mantenga en el tiempo. Así pues, las políticas públicas, en especial la política turística, constituyen instrumentos centrales en los procesos de desarrollo del turismo sostenible.

La elaboración de indicadores responde a la necesidad de contar con referencias y estándares, de poder realizar comparaciones con otros destinos que ayuden en el proceso de desarrollo turístico sostenible. Es decir, tener información seleccionada que se utiliza regularmente para guiar la gestión de los destinos, y que ayude a reducir futuros riesgos para el destino y la actividad turística que en él se desarrolla.

Los indicadores pueden medir:

- Cambios en las estructuras turísticas y factores internos
- Cambios en los factores externos que afectan al turismo
- Repercusiones del turismo

En el contexto del desarrollo sostenible del turismo, los indicadores son series cronológicas de información estratégica para la sostenibilidad de un destino, sus activos y, en última instancia, el futuro del sector turístico. En la figura 13 tenemos una propuesta de indicadores de sostenibilidad de la OMT (OMT, 1999, 2005).

**Figura 13.** Indicadores de sostenibilidad. OMT

INDICADOR	MEDIDAS ESPECIFICAS
-----------	---------------------

Protección del Sitio	Categoría de la protección del sitio según el índice de la UICN
Presión (Sobre el sitio)	Número de turistas que visitan el sitio (por año/mes máximo)
Intensidad de uso	Intensidad de uso en alta temporada (persona/hectárea)
Impacto Social	Ratio entre turistas y residentes (alta temporada y exceso de tiempo)
Control de Desarrollo	Existencia de procedimientos de revisión ambiental o controles formales del desarrollo del sitio y densidades de uso
Gestión de desechos	Porcentajes de aguas residuales del sitio receptor del tratamiento (Entre otros indicadores adicionales pueden incluirse los límites estructurales de la capacidad infraestructural del sitio, como el suministro de agua)
Proceso de Planificación	Existencia de plan regional organizado para la región destino turístico (con inclusión de los componentes turísticos)
Ecosistemas críticos	Número de especies raras en peligro
Satisfacción del Turista	Nivel de satisfacción de los visitantes (basado en encuestas)
Satisfacción de la Población Local	Nivel de satisfacción de los residentes (basado en encuestas)
Contribución del Turismo a la Economía Local	proporción de la actividad económica local generada únicamente por el turismo
<b>ÍNDICES COMPUESTOS</b>	
Capacidad turística	Medida compuesta de alarma temprana de factores clave que afectan a la capacidad del sitio para soportar diferentes niveles de turismo

Presión sobre el sitio	Medida compuesta de los niveles de impacto sobre el sitio (sus atributos naturales y culturales debido al turismo y otras presiones acumulativas del sector)
Atracción	Evaluación cuantitativa de los atributos del sitio que lo hacen atractivo para el turismo y que pueden cambiar con el tiempo

Diversas iniciativas intentan orientar la acción para determinar la sostenibilidad o las buenas prácticas en el camino hacia la sostenibilidad de los destinos turísticos. En las últimas décadas, hemos asistido al intento de consolidar certificaciones “sostenibles” o “verdes”. Las certificaciones sin duda ayudan a orientar en la actuación, a premiar las buenas prácticas, pero deben ser mundialmente aceptadas y controladas por un organismo de ámbito reconocido e internacional. Una de estas iniciativas es la denominada **Criterios Globales de Turismo Sostenible**<sup>5</sup>. Estos Criterios constituyen un esfuerzo por estandarizar, en la medida de lo posible, la actuación en los destinos turísticos que pretende alcanzar la sostenibilidad. Pueden considerarse, pues, unos estándares mínimos que la dirección de cualquier organización turística que desea ser sostenible debe aspirar a alcanzar. El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) destaca que estos Criterios forman parte de la respuesta de la comunidad turística para alcanzar algunos de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Estos criterios son administrados por el Consejo Global de Turismo Sostenible (CGTS) que está formado por un número importante de organismos que desarrollan su labor en torno a la actividad turística, como la OMT, organismos de gestión de destinos, etc.

<sup>6</sup> Estos criterios está orientados a la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, la igualdad entre géneros y la sostenibilidad del medioambiente, incluyendo el cambio climático.

Estos Criterios Globales de Turismo Sostenible identifican cuatro grupos de indicadores:

1. Demostrar una gestión sostenible eficaz
2. Maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimizar los impactos negativos
3. Maximizar beneficios a las comunidades, a los visitantes y al patrimonio cultural y minimizar los impactos negativos
4. Maximizar los beneficios para el medioambiente y minimizar los impactos negativos

Pero en conclusión, podemos afirmar que:

- 1) **No existe una fórmula universal de turismo sostenible**, aspectos como el grado de madurez del destino o del producto turístico, su estadio de desarrollo económico, la percepción sociocultural del fenómeno de la sostenibilidad, la naturaleza geográfica del destino, etc., hacen imposible reproducir un modelo único de turismo sostenible.
- 2) **La medida de la sostenibilidad en espacios turísticos está poco desarrollada**. Las series de datos homogéneos y comparativos sobre la capacidad del turismo de generar efectos positivos y negativos todavía son incipientes. El avance en este campo exige prestar especial atención al sistema de indicadores sobre la sostenibilidad.

## CONCLUSIONES

Como hemos visto, la actividad turística continúa afianzándose como actividad productiva con gran potencial para el crecimiento y desarrollo de los países. Destacaremos las principales características de esta actividad en los últimos años:

- Creciente importancia del turismo como sector económico a escala mundial
- Expansión del turismo a todas las regiones mundiales, aunque el peso y el ritmo sean diferentes
- Perspectivas optimistas para las próximas décadas; las proyecciones de la OMT señalar un crecimiento continuo hasta el 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones de llegadas internacionales
- Los países emergentes ganan, progresivamente, cuota de mercado internacional
- Extraordinaria capacidad de recuperación del turismo después de las crisis (11S, SARS, etc.)

La competitividad y sostenibilidad son los dos grandes objetivos de la política turística, es decir, de la intervención del sector público en el mercado turístico. Como hemos visto a lo largo de este trabajo, ha habido un esfuerzo importante de definición y conceptualización de ambos conceptos. Sin embargo, no podemos decir que existe una definición ampliamente aceptada o que ambos conceptos estén totalmente definidos para que puedan servir en la gestión de los destinos turísticos.

La necesidad de hacer frente a una mayor competencia internacional, los rápidos cambios en el perfil y las demandas de los turistas, los avances en las tecnologías de la información y comunicación, los cambios que provocará el cambio climático, etc., hacen que cada vez sea más necesario adoptar las decisiones en el propio destino. La gestión de estos espacios turísticos requiere de estándares y referencias que guíen la actuación.

La investigación sobre la competitividad ha generado índices de medición de la misma que incorporan un número elevado de variables. En el caso de la sostenibilidad, se está avanzando en propuestas de indicadores para los destinos de forma que pueda transformarse en un concepto útil y definido para la gestión en los destinos.

Ambos conceptos continúan marcando trayectorias diferentes en la investigación; no se ha realizado el esfuerzo de intentar compatibilizar ambos conceptos. La tendencia a mejorar la gestión de los destinos exige que ambos conceptos puedan compatibilizarse en esquemas de gestión innovadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Buhalis, D.** (2000). Marketing the competitive destination of the future.” *Tourism Management*, 21: 97-116.
- CES.** (2013). *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU - 20 Cases of Innovation and Good Practices*. Sevenoaks, Kent, United Kingdom : Center for Strategy and Evaluation Services.
- Crouch, G.** (2007). *Modelling Destination Competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism.
- Crouch, G., & Ritchie, J.** (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Dupeyras, A., & MacCallum, N.** (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>: OECD Tourism Papers, 2013/02. OCDE Publishing.
- Dwyer, L. R., Mellor, Z., Livaic, D., & Kim, E. a.** (2009).
- Dwyer, L., & Kim, C.** (2003). Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369:414.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., & Kim, C.** (2004). Attributes of Destination Competitiveness: A Factor Analysis. *Tourism Analysis*, 9 (1), 91–101.
- ECORYS.** (2009). *Estudio sobre la Competitividad del Sector Turístico de la UE*. Rotterdam, The Netherlands: ECORYS SCS group.
- EU.** (2013). *European Tourism Indicator System Toolkit for Sustainable Destinations*. [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/index_en.htm): DG Enterprise and Industry.

- FEMP.** (2006). *Modelos de Gestión Turística Local*. Madrid: FEMP.
- Gonzalez, F.** (2012). *Destinos Turísticos. Concepto y Estructura*. Materiales Máster Estrategia y Gestión de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- IPK.** (2013). *World Travel Monitor 2013*.
- Ivanov, S., Webster, C.** (2013). Globalisation as a Driver of Destination Competitiveness. *Annals of Tourism Research* 43, 624-650.
- Mazanec, J., Wöber, K., & Zins, A.** (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Exlanation? *Journal of Travel Research*, 46:86.
- OMT.** (1999). *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: UNWTO.
- OMT.** (2005). *Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destino Turísticos. Guía Práctica*. Madrid: UNWTO.
- Pedro, A.** (2012a). *La Política Turística*. Materiales Máster EStrategia y Gestión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Pedro, A.** (2012b). *Competitividad y Sostenibilidad*. Materiales Màster EStrategia y Gesión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Pons, J.** (2013). *Comunicar la Sostenibilidad*. Materiales Máster Estrategia y Gestión Sostenible de los Destinos Turísticos. Barcelona: Fundación UNWTO.Themis. UOC.
- Poon, A.** (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB.
- Porter, M.** (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Mcmillan.
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Nwe York: Free Press.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G.** (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 21 (1), 1–7.
- Ritchie, J., & Crouch, G.** (2003). *The Competitive Destination*:

*A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, Oxon, UK: CABI Publishing.

**Tello, J., Cerdá, G., & Pardo, P. (2012).** *Indice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012*. Monterrey: Centro de Investigación y Estudios Turísticos. Tecnológico de Monterrey.

**UNWTO. (2014).** *Tourism Highlights 2014*. Madrid: UNWTO.

**Wilde, S., & Cox, C. (2008).** *Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Findings from a Mature Australian Tourism Destinations*. Australia: Southern Cross University.