

CEPLADES
TURISMO



Reflexiones sobre la Conceptualización de la
Competitividad de Destinos Turísticos.

Publicado en Revista *Cuadernos de Turismo* N° 23: 111-128 | 2009.

REFLEXIONES SOBRE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Rodrigo C. González

Martín D. Mendieta

Universidad Nacional del Comahue, Argentina*

RESUMEN

La competitividad es uno de los temas más usualmente referenciados por la teoría económica en los últimos decenios. No obstante, también es uno de los más controvertidos. Este artículo pretende enfocar la discusión sobre la conceptualización de los aspectos que hacen a la competitividad de los destinos turísticos, a partir de una revisión de los enfoques conceptuales y visiones sobre el tema que han guiado el pensamiento económico sobre el tema en los últimos veinte años. Se identifican algunos factores clave que hacen a la competitividad de destinos turísticos; a) la diversidad de variables empíricas que se utilizan como determinantes competitivos, b) la aún oscura relación entre competitividad y calidad de vida, y c) el papel de los gobiernos locales en su fomento. El elemento fundamental para la formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas deberá ser en primer lugar el diálogo y, en segundo lugar, la promoción de instituciones que incentiven una cultura de la cooperación y el desarrollo institucional como base de la pirámide que da por resultado la mejora de los factores de competitividad de destinos turísticos.

Palabras clave: Competitividad, destinos turísticos, estrategias competitivas.

Conceptualizing the competitiveness of tourist destinations: some reflections

ABSTRACT

Competitiveness is one of the most often referenced topics by economic theory in recent decades. However, it is also one of the most controversial. This article aims to focus the

Recibido: 28 de noviembre de 2008

Devuelto para su revisión: 6 de marzo de 2009

Aceptado: 23 de abril de 2009

* Centro para la Planificación y el Desarrollo Sustentable del Turismo (CEPLADES). Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Buenos Aires 1400. 8300 NEUQUÉN (Argentina). E-mail: rodrigoconzalez@yahoo.com.ar

discussion on the conceptualization of the issues around tourist destinations competitiveness, starting from a review of the conceptual approaches and views on the subject in the last twenty years. A number of tourism destinations competitiveness key factors are identified: a) the diversity of empirical variables conceived as competitiveness push factors. b) the still dark relationship between competitiveness and quality of life, and c) the role of local governments in fostering competitiveness. The key elements for the formulation and implementation of competitive strategies must be at first, dialogue, and secondly, the promotion of institutions that encourage a culture of cooperation and institutional development as a base for improving tourist destinations competitiveness.

Key words: Competitiveness, tourist destinations, competitive strategies

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se hace referencia a la competitividad, se alude a uno de los conceptos más comúnmente empleados en la teoría económica de los últimos decenios, pero al mismo tiempo también a unos de los más controvertidos. El término suele evocar distinto tipo de polémicas según su ámbito de aplicación, desde la perspectiva empresarial o desde la injerencia de las políticas públicas en la promoción de condiciones de competitividad, pasando por las connotaciones de distinto tenor que se le atribuyen y las escalas de análisis y medición que suelen estudiarse para hacerlo operativo. En el centro de la mayoría de los debates al respecto, está la cuestión de cuáles son los mecanismos y factores de generación sostenimiento y apropiación de ventajas competitivas. La consideración y análisis de estos factores, yuxtapuesto con los múltiples intereses que giran a su alrededor, hacen de su estudio una cuestión delicada, aunque necesaria.

La competitividad es un concepto que, aunque ampliamente desarrollado en la literatura académica, aún necesita encontrar un cauce de definición y operativización para su aplicación al campo del turismo. Resulta imprescindible comenzar por la conceptualización y los aportes teóricos sobre el tema en los últimos años, para identificar aquellos que más se adecuan a los fines de entender y guiar el análisis de la competitividad de los destinos turísticos. En este sentido, la discusión está atravesada además por la elección de las unidades de análisis y del alcance geográfico, ya que puede analizarse la competitividad a nivel de países regiones, y finalmente a nivel empresarial. ¿En definitiva, qué se entiende por competitividad? ¿Cuál es su aplicación al sector? Este trabajo tiene como objetivo proponer una revisión de los enfoques conceptuales y visiones que han guiado el pensamiento económico sobre el tema en los últimos veinte años, para concluir en la identificación de factores clave que hacen a la competitividad de destinos turísticos.

2. CONCEPTUALIZACIÓN Y VISIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD

El origen de la noción de competitividad se remonta a Adam Smith, quien en «La Naturaleza y causa de la riqueza de las Naciones», en 1776, enfatizó la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente como la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. No

obstante, fue David Ricardo quien en 1817, en su obra «Principios de Economía Política», desarrolló la teoría de las ventajas comparativas para explicar porqué un país podría importar mercaderías aún produciendo a bajo costo. Su teoría de las ventajas comparativas se basa en las diferencias entre las condiciones de producción de los países, y en la posesión diferenciada de factores de producción. La noción de competitividad ha atravesado desde entonces el pensamiento económico. Sin embargo, y a pesar de las críticas que apuntan a su carácter autodestructivo, su naturaleza individualista y su casi exclusiva dependencia con el crecimiento económico, no es hasta el trabajo fundacional de Michael Porter que este concepto se torna útil, operativo y dinámico.

Previamente, es oportuno considerar de manera preliminar un conjunto de definiciones de competitividad que dan cuenta de la variedad de enfoques y visiones que refieren a este fenómeno. Existe un consenso en considerar en términos generales a la competitividad de una economía como la capacidad de un sistema económico (y sus agentes) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior. En esta dirección, Esser et al (1994) establecen que *«la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad»*. Se deriva de este aporte que la competitividad puede pensarse como un modelo complejo que se sirve de una serie de factores interrelacionados. También de forma general, pero haciendo foco en la empresa como unidad de análisis, Bordas (1993), define a la competitividad como la *«capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales»*. Para otros autores como Lever et al (1999), Begg (2002), Sobrino (2002), y hasta el mismo Porter, la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, el cual depende no sólo de factores micro-económicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Aparece aquí la cuestión territorial, que veremos mas adelante como elemento clave en el análisis de la competitividad nacional y regional: Un territorio competitivo es según estas visiones un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. Las ciudades, y en nuestro campo los destinos turísticos, son espacio claves para la promoción y creación de condiciones y factores de competitividad.

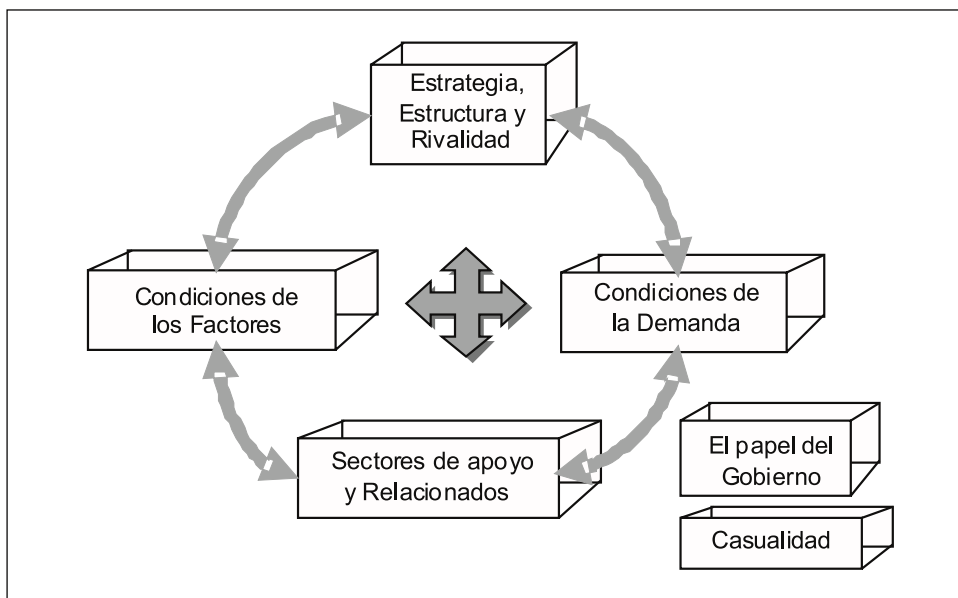
2.1. Porter y la competitividad estructural

Porter desarrolla una línea de investigación que puede enmarcarse en la denominada teoría de la competitividad estructural, a partir de la cual se pretende explicar la competitividad empresarial a partir de una serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica del gobierno, que acaban induciendo un resultado que es fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno (Camisón, 1998). En este sentido, y de acuerdo con Porter (1991) *«la com-*

petitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad fija el estándar de vida de una nación o región (salarios, retornos al capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales)». La competitividad nacional se sostiene así en las condiciones macroeconómicas de un país, la sofisticación de las operaciones de las compañías y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las empresas compiten. Se destaca en sus aportes su modelo del **diamante de la competitividad** (Porter, 1991), en el que relaciona el éxito de una empresa con una adecuada dotación de recursos básicos y avanzados —*Condiciones de los factores*—; una demanda sofisticada —*Condiciones de la demanda*—; con la presencia de sectores afines y relacionados —*Sectores relacionados y de apoyo*—, y con la estrategia, la estructura y la competencia de las empresas —*Estrategia, estructura y rivalidad*— y la dinámica dentro del diamante. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las empresas ubicadas en determinadas regiones (que denominará *clusters*). (Ver figura 1).

Porter concibió su Modelo del Diamante de Competitividad para explicar los factores determinantes de las ventajas competitivas de las naciones, ya sean en determinados sectores de la economía o bien en segmentos determinados. El modelo parte de la identificación de las *condiciones de factores*, que conforman el punto de inicio de las ventajas competitivas, e incluyen recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos. Las ventajas competitivas en un sector de la economía pueden estar dadas por la posesión de algunos de estos factores; del mismo modo, las fortalezas en otros sectores del diamante pueden resultar en desventajas respecto a los mismos. En este modelo, las

Figura 1
DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER



condiciones de la demanda establecen la base competitiva para un sector. El Diamante también considera las *industrias o sectores relacionados o afines*, los cuales, al poseer sus propias ventajas competitivas, estimulan el sistema. El cuarto elemento del modelo lo constituye una *estrategia, estructura y rivalidad* firmes, que puede generar un clima de competencia que estimula la optimización de procesos.

Al Diamante de Competitividad, Porter le agrega dos variables adicionales: la *posibilidad de ocurrencia de sucesos inesperados* y la *governabilidad*, que pueden tener influencia relevante en los cuatro factores centrales del modelo. La interpretación posterior del diamante termina generalmente ubicando al gobierno como un determinante más dentro del núcleo del modelo, ya que su influencia es tanto directa, en el caso de su aporte a la construcción de condiciones generales de la producción, como indirecta, a través de la formulación de la política económica o en la definición de acciones dirigidas a la regulación económica y la estabilidad política. El accionar del gobierno tiene un impacto claramente observable en la generación de ventajas competitivas para sectores de la economía de un país. Los sucesos inesperados, a su vez, pueden alterar las circunstancias normales en un mercado, introduciendo oportunidades para algunos, y amenazas para otros. Al centrarse en los mecanismos de generación de ventajas competitivas estructurales, El modelo del Diamante de la Competitividad es perfectamente aplicable al sector turismo, y creemos que puede ser un marco general inicial para analizar y entender la dotación de factores competitivos de los destinos turísticos. El Diamante puede concebirse como una herramienta versátil para abordar y diagnosticar la situación competitiva estructural de un territorio, a partir del cual puede profundizarse en la identificación de factores y condicionantes adicionales que complejizan la mirada sobre la posibilidad de creación de ventajas competitivas.

2.2. Los niveles de análisis de la competitividad

Con el objeto de facilitar su estudio y realizar una aproximación más acotada a la investigación, usualmente se analiza la competitividad en tres niveles: país, destino y empresa.

2.2.1. La competitividad a nivel país

En términos generales, la competitividad para un país es el grado en el cual, en condiciones libres y claras de mercado, es capaz de sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, al tiempo de elevar la calidad de vida de su población (Fajnzylber, 1988).

Para Porter la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país; en un primer enfoque, sostiene que la competitividad no se hereda sino que se crea y mantiene mediante un proceso altamente localizado, que está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. Como se explicitó, esa es la base de su Diamante de Competitividad.

Un segundo enfoque, encabezado por Paul Krugman, pone el acento sobre el rol empresarial, enfatizando que los factores decisivos para la competitividad de una nación son internos a la empresa y no externos que puedan alterarse fácilmente y a corto plazo con una adecuada política económica (Krugman, 1991, 1992, 1994, 1996). La competitividad de un país está así sostenida de manera casi exclusiva por el desempeño económico de sus unidades productivas. De acuerdo a su visión, en el comercio internacional operan fuerzas de equilibrio y fuerzas más o menos automáticas que aseguran que cualquier país se mantenga en condiciones de colocar ciertos bienes en los mercados mundiales. El comportamiento de las unidades productivas es la fuerza de equilibrio fundamental para el desempeño competitivo de un país; por ende, aquellos países que presenten menos productividad que sus socios comerciales en todos los sectores, se verán obligados a competir con base en el tipo de cambio, lo que implica un menor salario relativo. Para Krugman, la importancia de estas «fuerzas automáticas» es evidente en la especialización interregional y en las ventajas comparativas que puedan generarse de manera no exógena, lo que representa un caso especial para la intervención del Estado.

¿Pero, cuáles son los factores que promueven la competitividad entre países? Malecki (1997) encuentra en el comportamiento de las exportaciones y el balance en las cuentas corrientes dos de los indicadores principales para el análisis de la competitividad de un país, acompañado de otros factores como la tasa de cambio real basada en índices de precios al consumidor, el costo unitario de la mano de obra, los precios sombra de bienes y servicios para el consumo interno, y la participación de sueldos y salarios en el valor agregado (Marsh et al, 1994)

Aunque estos factores o indicadores de competitividad representan medidas cuantitativas del éxito competitivo de una unidad de análisis, no son variables explicativas de tal desempeño; las variables explicativas se denominan *ventajas competitivas*. Este concepto, más empresarial que económico, hace referencia a un instrumento activo o proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. No es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde con relación a las acciones o estrategias de juego de los competidores.

Puede reconocerse un tercer enfoque, derivado de la posición de la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), y su punto de partida es convergente con el de Krugman en el sentido de sostener que la firma individual (su habilidad empresarial) es la que en última instancia promueve el desempeño competitivo de un país. La competitividad comienza con las empresas y su agregación, pero hay determinantes claves de la competitividad como los mercados de factores productivos, las instituciones con que se interactúa y la estructura de incentivos que no pueden soslayarse. Resumiendo, puede concluirse que la competitividad de un país está en función de:

- a. La eficiencia macroeconómica de sus empresas,
- b. Las políticas gubernamentales para promover el crecimiento económico y
- c. El desempeño de sus principales ciudades para atraer nuevas inversiones que generen empleos y coadyuvan al crecimiento económico local.

Aunque el compendio de estas definiciones conforman modelos útiles para comenzar a entender y promover un consenso sobre el tema competitividad, es claro que la discusión expuesta carece aún del nivel de especificidad necesario. Antes de adentrarnos en el aná-

lisis del trabajo de autores que abordan la competitividad de destinos turísticos desde una óptica territorial enfocada en modelos ad hoc más completos y específicos para el campo turístico, se propone concluir presentando las visiones sobre competitividad empresarial.

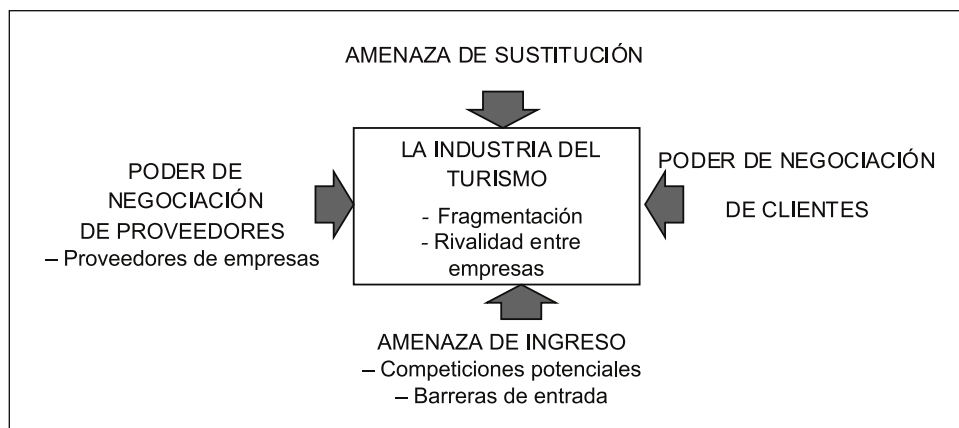
2.2.2. *La competitividad empresarial*

El común denominador de las definiciones hasta aquí expuestas es que no pueden llegar a explicar por qué algunas empresas tienen más éxito que otras, aún operando en el mismo entorno. El mayor aporte esta línea corresponde a la *teoría de los recursos y capacidades* (Mahoney et al, 1990; Peteraff, 1990; Prahalad et al, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991), que sostiene que las diferencias de éxito competitivo son provocadas principalmente por internos de la empresa. Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores, y que, al ser movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. El desafío para la empresa es desarrollar su propia combinación de recursos para maximizar sus posibilidades de rentabilidad.

Ahora bien, los cambios mundiales no sólo se presentan a nivel de las empresas, de las organizaciones, sino también a nivel de los consumidores. Los cambios en los valores y el comportamiento del turista son determinantes en el mercado competitivo y se puede decir que cambian la dirección hacia un nuevo turismo. El hecho de ser viajeros con mayor experiencia y con mayor grado de independencia plantea una demanda de servicios de calidad donde predomine una mejor relación precio/valor y más flexibilidad en la prestación de servicios. Adicionalmente, Porter complementa el anteriormente descrito Modelo de Diamante de Competitividad con una mirada sobre las condiciones de la competitividad empresarial, mediante el Modelo de Rivalidad Ampliada. Sostiene que el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, referido a la posición relativa que la empresa ocupe en el mercado, y del efecto industria, que recoge la influencia de las características estructurales del sector, poniendo un especial énfasis sobre este último. Se complementa así la mirada estructural, con el necesario análisis que el autor hace de la competitividad empresarial. Su mayor contribución ha sido sistematizar las cinco fuerzas competitivas de una industria que determinan el comportamiento y los resultados de la empresa. Según la noción de Rivalidad Ampliada La estructura de la competencia entre empresas de un sector, o entre destinos, depende de cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial (Porter, 1985):

- Los *competidores directos*, que compiten por una misma necesidad con un mismo producto o tecnología.
- Los *productos o servicios sustitutos*
- El *poder de negociación de los clientes*
- El *poder de negociación de los proveedores*
- La *amenaza de aparición de nuevos competidores*. (Ver figura 2)

Figura 2
EL MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA



FUENTE: Adaptado de Porter (1980).

El grado de rivalidad en sentido amplio, determinado por la combinación de esas cinco fuerzas, se presenta especialmente en el campo turístico, por la ocurrencia de una serie de hechos: La existencia de multiplicidad de formas de cubrir las necesidades o funciones de base, las bajas barreras de entrada de muchos de los mercados turísticos, el alto poder de negociación de los proveedores, dada la especificidad de los servicios y su caducidad; y finalmente, también la propia rivalidad característica del sector. Porter (1995) afirma que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado, que fomenta la especialización y la eficacia local. En virtud de ello, son las ciudades los espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida que posean o puedan detentar diferentes factores de atracción. Así, pueden identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- **Estáticas**, derivadas de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- **Dinámicas**, provenientes de la capacidad innovadora y emprendedora. Son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades. Es en estas últimas donde el concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación.

Mientras las ventajas competitivas estáticas provienen principalmente de ciertos elementos o activos de las ciudades, como su localización y concentración geográfica, la disponibilidad de infraestructura (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte) y estándares medio-ambientales aceptables, las ventajas competitivas dinámicas se promueven cuando las ciudades cuentan con una serie de factores como:

- Recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultura)
- Costo de la fuerza de trabajo
- Capacidad de innovación tecnológica y empresarial

- Cooperación inter empresarial
- Gobiernos locales promotores del desarrollo económico
- Entorno institucional propicio
- Pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos

El esquema de rivalidad ampliada sigue siendo un marco de análisis vigente y útil para entender la competitividad empresarial. Conforman un marco comprensivo, en el que se analiza la situación de cada una de las fuerzas competitivas que, a modo de amenazas, definen el entorno de competencia de una empresa. Se parte de la noción de que la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. La tarea de analizar la competencia es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno.

De acuerdo a este modelo, el análisis competitivo puede ser perfectamente aplicado a empresas del sector turístico, y resulta elemental en el diseño de la estrategia empresarial, ya que puede complementarse de buena forma con la noción de producto-mercado.

El Modelo de Rivalidad Ampliada se completa con la identificación de barreras de entrada y salida. Las barreras de escala están dadas por economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, y curva de aprendizaje o experiencia, y políticas gubernamentales. Así como el modelo plantea barreras de entrada para reducir la amenaza de nuevos competidores, también se destacan barreras de salida, constituida por factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector económico, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Reconocer estas barreras de salida es útil para poder anticiparlas y saber en que momento será conveniente «salir para estar en otro negocio». Las barreras de salida son: Regulaciones laborales, activos poco realizables o de difícil reconversión, activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales y restricciones sociales y gubernamentales.

2.2.3. La competitividad regional y los clusters empresariales

Las políticas regionales tienen como principal objetivo mitigar las desigualdades territoriales. El crecimiento económico ha recibido gran atención en los estudios de la ciencia regional. Su punto de partida ha sido que la principal diferencia entre el análisis del crecimiento económico nacional y el que ocurre en las regiones reside en que estas últimas contienen sistemas más abiertos, por lo que se enfatiza su mayor apertura y libre movimiento de factores productivos (Sobrino, 2002).

Las regiones y las ciudades, al igual que el país en su conjunto, enfrentan dos imperativos en el mundo capitalista: crear empleos y desarrollar su economía. Estos elementos establecen una diferencia conceptual entre crecimiento y desarrollo económico territorial: el crecimiento se mide con el aumento en alguna de las variables macroeconómicas, como empleo, producto e inversión, en tanto que el desarrollo incluye un cambio estructural, un aumento en la productividad y una mejoría en las condiciones de vida de la población.

Las causas y particularidades del crecimiento económico regional se han tratado de explicar con la formulación de teorías o modelos. Su punto de partida es diverso, puesto que algunos hacen hincapié (Sobrino, 2002):

- En las *condiciones de la demanda*, como el de base exportadora donde se establece que el crecimiento territorial depende de la demanda exterior, por lo que no considera factores endógenos para el crecimiento económico, al tiempo que el multiplicador de empleo se constituye en una medida simple de competitividad;
- En las *condiciones de oferta* que se apoyan en tablas insumo-producto y enfatizan la disponibilidad de insumos como determinantes del crecimiento.

La oferta y demanda son necesarias para lograr una producción rentable y con ello el crecimiento económico, por lo que ambas perspectivas de análisis no deben ser vistas como alternativas, sino más bien complementarias.

Planteamientos más recientes reconocen la importancia del capital humano como motor del crecimiento, en tanto que otros aluden a la capacidad endógena del cambio técnico, a las ventajas comparativas que se logran por la productividad y salarios relativos (Krugman, 1994), o también a elementos de la economía institucional relacionados con un desempeño más exitoso por parte de las unidades productivas dentro del mundo empresarial (Porter, 1993). Los planteamientos contemporáneos establecen de manera general que el crecimiento económico regional depende de su capacidad de renovación y uso más eficiente de factores productivos, lo que se traduce en un incremento en su productividad; mayor productividad que genera una mejor posición competitiva en el contexto nacional y supranacional. A la par de las propuestas anteriores, el estudio del crecimiento regional también ha desarrollado modelos para la explicación y prospectiva de la convergencia o divergencia interregional.

En estas circunstancias, la nueva economía regional redefine el concepto de región hacia una connotación más virtual y menos territorial (Boisier, 1994) mientras que prevalece la dicotomía entre la convergencia o divergencia interregional ante los cambios en el entorno económico internacional. En el marco de la nueva división internacional del trabajo, las políticas de desconcentración territorial y las acciones de los gobiernos locales juegan un gran papel en la competencia por atracción de inversiones.

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o *clusters* competitivos. La palabra inglesa *clusters* se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones, en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o *clusters*, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible. Hasta ahora no existe consenso sobre el equivalente en español del término. Se utiliza «agrupamientos industriales», «distritos industriales» y «agrupaciones locales», en ocasiones con significados levemente diferentes; consideramos apropiado referirnos a ella con la expresión «aglomeraciones productivas». La idea principal es que por medio del desarrollo de tales aglomeraciones sería posible generar ventajas competitivas avanzadas (principalmente en materia de cono-

cimiento e innovación), de particular relevancia para los grupos de micro emprendimientos concentrados en un territorio específico.

El fenómeno de los clusters competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, etc. En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawái y Orlando, en los Estados Unidos; la Costa del Sol, en España; Punta Cana, en República Dominicana; y la Riviera Maya, en México, son ejemplos de clusters turísticos altamente competitivos. Para que un cluster de turismo en un país llegue a ser competitivo a escala mundial se requiere de acciones conjuntas de empresas privadas individualmente, de ellas actuando en cámaras y tomando acciones conjuntas, de sectores relacionados y de los gobiernos locales y centrales. En particular, es importante comprender que, desde lo local, la gestión pública puede inducir el desarrollo de redes de empresas organizadas con asiento en un particular territorio —cluster—, donde la colaboración y la asociatividad de las empresas son elementos centrales para impulsar su competitividad.

En el caso de las economías latinoamericanas, se insiste que uno de los elementos competitivos más significativos que ofrecen sus principales áreas metropolitanas es la abundante disponibilidad de mano de obra, cuyos salarios suelen ser más bajos que los de las economías desarrolladas o incluso de otras economías en vías de desarrollo (Fritzsche F. J. et al, 2000). Pero también se ha señalado que no se trata de otorgar mayor competitividad por la vía de deprimir más las remuneraciones de los trabajadores, sino de crear mejores condiciones capacitando más a la fuerza de trabajo, elevando la productividad y ofertando mejores condiciones urbano-ambientales e institucionales, principalmente en términos de infraestructura básica y de comunicaciones, calidad de los servicios especializados, innovaciones tecnológicas, medio ambiente sustentable, instituciones transparentes, calidad en las regulaciones, combate a la inseguridad y promoción de la cohesión social, es decir mejores condiciones generales para la producción económica y para el desarrollo de la vida social.

Boscherini et al (2000) incorporan el aprendizaje y las competencias como proto factores de competitividad al puntualizar el efecto que tienen en la capacidad innovadora y por ende en la creación de ventajas competitivas a nivel local, que tienen características sistémicas. Identifican en su desarrollo no sólo un conjunto de rasgos individuales de los agentes sino además el grado de articulación de los sistemas locales y de las tramas productivas de las que forman parte. Además de los factores formales e informales de naturaleza tecnológica y económica, influyen otros elementos entre los que se destacan el grado de desarrollo de la confianza recíproca entre los agentes, la valoración social del rol del empresario, y el grado de cumplimiento e los contratos. En consecuencia, la generación de ventajas competitivas intensivas en conocimiento y la complejización del perfil de sus estructuras productivas conforma un desafío que va más allá de la conducta de los agentes económicos individuales y requiere de tareas que involucren al conjunto de las instituciones públicas, privadas y sociales (Boscherini et al, 2000).

3. LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

A partir de la década del noventa se han intentado ofrecer múltiples modelos de competitividad de destinos turísticos. Los autores que con mayor precisión y amplitud han definido la competitividad de estos espacios fueron Geoffrey Crouch y Brent Ritchie (2000), quienes la refieren como «*la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social*». Los autores definen a un destino turístico como el espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. Un destino turístico está compuesto así por un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales.

Crouch et al (1997), propusieron un modelo con núcleo básico constituido por los recursos naturales de los correspondientes factores de atracción. Según el modelo, son los recursos naturales los que inicialmente inducen a los turistas a la realización del viaje, pero, así mismo, explican que el éxito de las rentabilidades del destino depende fundamentalmente de los denominados factores de atracción. Por consiguiente, será necesario articular una adecuada dirección sobre todo en conjunto con actividades que puedan reforzar los atractivos del destino, así como sobre aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores soporte, buscando adaptar todos ellos las correspondientes restricciones del destino. La competitividad dependerá principalmente de la presencia de dos tipos de factores, los de atracción y los de soporte y recursos, a los que se debe añadir la existencia de una dirección del destino y tener presente las restricciones a las que se enfrenta.

Dentro de los factores de atracción se destacan los siguientes: fisiografía, cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura. Estos son el núcleo básico del modelo y conforman los elementos primarios del atractivo del destino. Por ello, la existencia de estos factores se convierte en una condición necesaria pero no suficiente en la consecución de las ventajas competitivas de un destino. Resulta necesario, además, la presencia de una serie de factores que facilitan el desarrollo turístico, como son los recursos de soporte, y los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad. También será menester implementar una dirección coherente y estratégica de la política pública y la imprescindible orientación de de todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte.

La figura 3 presenta el modelo de Crouch y Ritchie. Los **factores de atracción** están representados en las categorías que actúan para atraer al turista al destino. Están conformados por los aspectos naturales o fisiografía, la cultura e historia, los acontecimientos especiales, actividades de entretenimiento, vínculos o lazos de mercado y la superestructura. Estos factores constituyen el núcleo básico del modelo y los elementos esenciales del atractivo del destino turístico.

Los **factores de soporte y recursos** proporcionan las bases que hacen a un sector turístico fuerte. Abarcan la infraestructura, la accesibilidad, proveedores, agencias de viajes, transporte, hospedaje, restaurantes y otros servicios suministrados por las empresas.

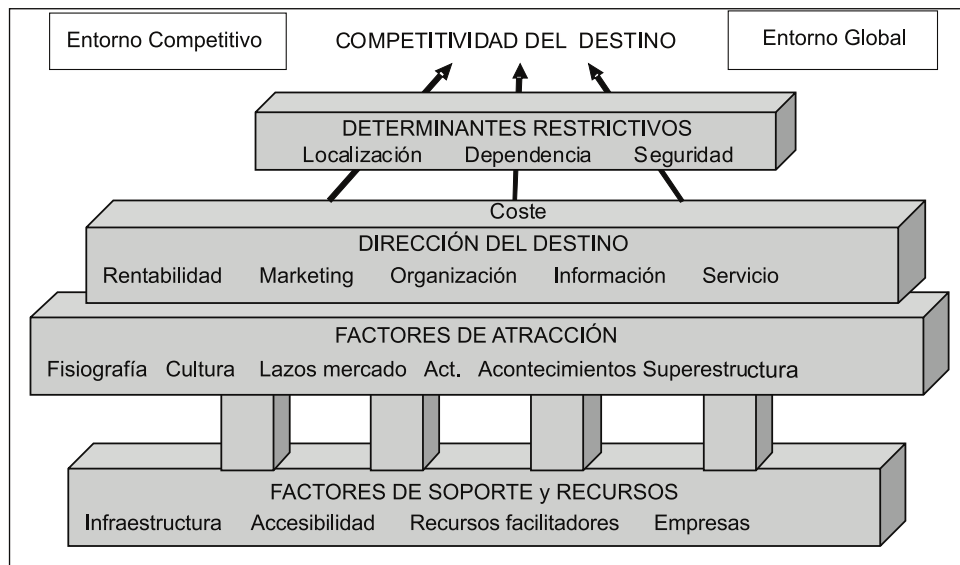
La gerencia o **dirección del destino** está dada por factores externos a las empresas que moldean la capacidad competitiva del destino turístico. El manejo de los recursos, el mercadeo del destino, organización, desarrollo de los recursos humanos, información, calidad de servicio y manejo de los visitantes y facilidades de financiamiento, son los factores a considerar para el éxito de la gestión del destino.

Es importante disponer de un entorno en el cual el turismo se pueda desarrollar y sustentar, por lo que se requiere de una política de planificación y desarrollo del destino. Los factores que se identifican son: la definición del sistema, la filosofía, auditoría, el posicionamiento, desarrollo, análisis competitivo, el análisis comparativo, seguimiento y evaluación del destino turístico.

Los **determinantes restrictivos**, son considerados restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos. Pueden ser condicionantes o amplificadores: localización, seguridad, concienciación, imagen, marca y relación costo/valor

Finalmente el **entorno local (micro)** y el **entorno global (macro)** no pueden ser descuidados si se desea mantener la competitividad del destino. El entorno competitivo micro se refiere a los elementos principales que definen el ámbito inmediato de la competencia: residentes, empleados, grupos ciudadanos, medios de comunicación, instituciones financieras, miembros del negocio de viajes y dependencias del gobierno. El entorno macro

Figura 3
EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE CROUCH Y RITCHIE



Fuente: Crouch y Ritchie (2003)

plantea temas, preocupaciones y problemas globales que pueden afectar las ventajas competitivas tales como tendencias demográficas, reestructuración de la economía, ambiente, desarrollo sustentable

El éxito dentro del sector turístico se basa en poder proporcionar experiencias positivas (de hecho, según Crouch y Ritchie, en turismo el producto fundamental es la experiencia vivida en la destinación) y por eso depende en gran medida de los sistemas de negocio y servicios de los cuales dispone para poder proporcionar estas experiencias, pero también de la calidad de los paisajes, la hospitalidad, la seguridad, la limpieza, los atractivos culturales, entre otros.

En la competitividad de los destinos turísticos, además de la competitividad económica, aparecen otras dimensiones vinculadas con la competitividad territorial y la competitividad social. La competitividad territorial fue desarrollada inicialmente cuando referimos el modelo de creación de clusters o agrupaciones territoriales empresariales, y sobre la que volveremos más adelante cuando hagamos referencia a la competitividad de las ciudades. En relación a la segunda dimensión, surge a partir del efecto de la aparición de formas de capital social y su incidencia en la competitividad económica, como consecuencia de la mejora de los vínculos entre las empresas y las instituciones relacionadas con ellas. Facilita la necesaria coordinación entre empresas y permite una rápida difusión de prácticas ejemplares. Asimismo, mejora la habilidad para percibir oportunidades de innovación y facilita la experimentación entre ellas. Esto representa un cambio de visión respecto a la forma de construir desarrollo a escala de los destinos turísticos, que tiene implicancias también en las modalidades de gobernabilidad local, donde la gestión y la toma de decisiones se realizan de manera colaborativa y concertada. La prestación de servicios está orientada a los usuarios y no a los productos, lo que da por resultado un tratamiento integral de los problemas a resolver, procurando respuestas de coyuntura pero sin olvidar los acuerdos visionados para el mediano y largo plazo. Así, la mejora de la competitividad social se produce al crear las condiciones para una plena participación ciudadana en los procesos de cambio social, y de competitividad institucional, cuando se logran articulaciones entre organizaciones y empresas que posibilitan generar los cambios necesarios para aumentar la calidad de vida de las comunidades involucradas en ellos (Otero, 2006).

Sobrino (2004) vincula los conceptos básicos de competitividad, aplicándolos al ámbito espacial urbano, e identificando una serie de factores de competitividad a escala local. Referimos su aporte, en tanto creemos que la conceptualización de la competitividad de espacios urbanos es en buena medida extensiva a los destinos turísticos, aunque en este campo se incluyan aspectos ineludibles de competitividad regional. Por ello, los *factores de la competitividad local* identificados por Sobrino – compuestos por la interacción de tres tipos de ventajas competitivas: empresariales, territoriales y distributivas- conforman, de alguna manera, una síntesis de las visiones expuestas hasta aquí.

Las *ventajas competitivas empresariales* corresponden al funcionamiento, organización interna y eficiencia macroeconómica de las unidades productivas localizadas en la ciudad, atribuidas al comportamiento de la productividad, uso de capital humano e intensidad del capital en el proceso productivo. Las *ventajas competitivas territoriales* aluden a las condiciones externas que ofrecen los centros urbanos para la eficiencia microeconómica de las unidades productivas, las cuales se asocian a variables como tamaño de la

ciudad, economías de aglomeración, características del mercado de trabajo, oferta de suelo para uso industrial, estructura económica local, oportunidades de acceso a actividades colaterales y de apoyo y desempeño de los gobiernos locales. Estas ventajas aluden a las condiciones de acceso que tienen las unidades productivas a sus factores de la producción (tierra, trabajo y capital), o lo que las ciudades ofrecen para la oferta, así como el ambiente existente para el desarrollo de los negocios y la participación del gobierno local en el fomento del crecimiento económico. Finalmente las *ventajas competitivas distributivas* se refieren a las condiciones que ofrecen las ciudades para la distribución de los productos, relacionadas con la posición geográfica, condiciones generales de la circulación y áreas de mercado; tienen que ver con las condiciones externas de las ciudades para incidir en el proceso productivo desde el punto de vista de la demanda.

La competitividad territorial también está presente en la literatura de manejo del crecimiento de los destinos turísticos, definido como «*un proceso dinámico en el que los gobiernos se anticipan y buscan adecuar el desarrollo de la comunidad de manera que sea posible equilibrar los objetivos de uso del suelo competitivos y compatibilizar los intereses locales con los regionales*» (Porter, 1997). Algunos aspectos claves de esta definición merecen ser subrayados:

- El proceso de manejo del crecimiento pone a los funcionarios del gobierno en una posición proactiva en relación al desarrollo.
- El dinamismo del proceso de manejo del crecimiento está en el proceso continuo de evaluación de tendencias y manejo de los resultados a nivel destino, de manera de actualizar tanto los objetivos como los métodos.
- El proceso de manejo del crecimiento constituye un foro y un proceso para determinar un equilibrio adecuado entre los intereses públicos y los derechos privados de propiedad.
- Los objetivos locales del manejo del crecimiento deben relacionarse con las preocupaciones tanto de índole local como regional. Esto significa reconocer las funciones de las comunidades locales dentro del contexto económico y social más amplio, dado por los objetivos y necesidades regionales.
- El manejo del crecimiento es una herramienta tanto política como técnica para guiar el desarrollo de una comunidad.

4. DISCUSIÓN

Una comparación de las dos teorías o modelos principales de competitividad que direccionaron esta investigación, permite una síntesis final sobre estos factores. Aunque inicialmente el sector turístico no está incluido en su análisis de rivalidad ampliada ni en el diamante de competitividad, Porter ha estudiado el sector adaptando su modelo a espacios más específicos y delimitados como es el caso de los clusters turísticos, planteando la lógica que la competitividad empresarial repercute en un aumento de la competitividad del destino. Sin embargo, el modelo de competitividad de Porter, considerado el aporte más importante al estudio de la competitividad, se centra en las ventajas competitivas, no dando suficiente importancia a las ventajas comparativas para el análisis del sector turismo. Para Porter, la calidad y la innovación no constituyen bases de la competitividad

turística, de allí la opinión de expertos en el área al no considerar al modelo adecuado para evaluar el sector turismo. Una característica del producto turístico se basa más en los factores heredados que en los creados y la calidad y la innovación son factores determinantes de la competitividad.

Por su lado, a Crouch y Ritchie les corresponde el mérito de haber sido los pioneros en el desarrollo del primer modelo para evaluar la competitividad de los destinos turísticos de larga distancia. La competitividad de los destinos turísticos está asociada así a la prosperidad de los residentes, por ser estos los principales beneficiarios. *Competitividad y sostenibilidad están en esta visión estrechamente relacionadas, son interdependientes.* Según el modelo, la prosperidad de una región o de un lugar descansa en su competitividad en diferentes sectores, incluyendo el turístico. Por caso, un exceso de turistas en un destino puede tener un impacto ambiental negativo para la preservación del lugar y causar perturbaciones en los habitantes del mismo. Las ventajas comparativas y las competitivas de los destinos están muy relacionadas, ambas deben ser consideradas a la hora de tomar decisiones vinculadas al desarrollo del destino. Aunque la competitividad del sector sigue basándose en primera instancia en los factores de atracción del destino, es necesario contar con recursos de apoyo, una muy buena organización y gestión del destino, disponer de la información necesaria así como de experiencia para el éxito en la prestación del servicio unida a la productividad.

Los aportes analizados permiten identificar tres conclusiones preliminares respecto a las claves que explican la competitividad local:

1. La diversidad de variables empíricas que se utilizan como determinantes competitivos;
2. La —aún— oscura relación entre competitividad y calidad de vida, y
3. El papel de los gobiernos locales en el fomento de la competitividad.

En base a las visiones expuestas, se puede establecer que un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población, y gobierno. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sustentabilidad, como beneficio a corto y largo plazo, bajo el control del Estado, coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, tomando como plan de acción base una adecuada preservación de los atractivos, la concientización de la población en el trato al turista, y un adecuado plan de promoción del destino, incluyendo a la capacitación, la comunicación y la innovación como ejes rectores. Esto implica el trabajo conjunto de empresas, comunidad receptora y Estado. El elemento fundamental para la formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas deberá ser en primer lugar el diálogo y, en segundo lugar, la promoción de instituciones que incentiven una cultura de la cooperación y el desarrollo institucional como base de la pirámide que da por resultado la mejora de los factores de competitividad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BAILEY, N. et al (2002): «Dimensions of City Competitiveness: Edimburg and Glasgow in a UK Context», en Begg, I. (2002)(Ed.): *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 135-159.
- BEGG, I. (2002): «Introduction», en Begg, I. (2002) (Ed.): *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 1-10.
- BEGG, I. (1999): «Cities and Competitiveness», *Urban Studies*, 36 (5-6), pp. 795-809.
- BLAIR, J. (1995): *Local Economic Development*, Thousand Oaks, Sage Publications, California.
- BOISIER, S. (1994): «Postmodernismo territorial y globalización: regiones pivotaes y regiones virtuales, Ciudad y Territorio». *Estudios Territoriales*, 102, pp. 597-608.
- BORDAS, E. et al (1993): «La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos». *43º Congreso de la ATEST*, Bariloche.
- BOSCHERINI, F et al (2000): «Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa» en Boscherini, f. (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Miño y Dávila Editores.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1998): «Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del Estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad». En *VII Congreso Nacional de ACEDE «Empresa y economía institucional»*; Las Palmas de Gran Canaria.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1995): *Análisis de la competitividad de las naciones, versión 2.0, manual de uso*, Santiago de Chile. estdossier_5.pmd 09/05/2005, 04:29 p.m. 176 177 Economía, Sociedad y Territorio, *Dossier especial*, 2004, 123-183
- CROUCH, G.J. et al (1997): «Tourism Competitiveness and Social Prosperity». *Journal of Business Research*, núm. 44 (3).
- CROUCH, G.J. et al (2003): *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003
- ESSER, J. et al (1994): *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- FAJNZYLBER, F. (1988): «Competitividad internacional: evolución y lecciones», *Revista de la CEPAL*, 36, pp. 12-26.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of Competitive advantage: implications for strategic formulation», *California Management Review*, Primavera, pp.114-135.
- JENSEN, M.C. et al (1976), «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, Vol.13, pp.305-360.
- KRESL (1995): «The Determinants of Urban Competitiveness», en P. Kresl y G. Gunnar (Eds.), *North America Cities and the Global Economy: Challenges and Opportunities*, Sage Publications, Londres, pp. 45-68.
- KRUGMAN, P. (1991): *International Economics, Trade and Policy*, Harper Collins Publishers, Nueva York.

- KRUGMAN, P. (1992): «La competitividad económica: mitos y realidades», *Economía Abierta*, 1, pp. 1-23.
- KRUGMAN, P. (1994): «Competitiveness: a Dangerous Obsession», *Foreign Affairs*, 74 (2), pp. 28-44.
- KRUGMAN, P. (1996): «Making Sense of the Competitiveness Debate», *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 483- 499.
- KRUGMAN, P. ET AL (1990): «Integración y competitividad de la industria periférica», *Estudios Económicos*, 5 (2), pp. 212- 233.
- LEVER, W. F. et al (1999): «Competitive Cities: Introduction to the Review», *Urban Studies*, 36 (5-6), pp. 791-793. estdossier_5.pmd 09/05/2005, 04:29 p.m. 179 180
- MAHONEY, J.T. et al (1992): «The resource based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380.
- MALECKI, E. (1997): *Technology and Economic Development*, Longman, Londres.
- MARSH, I. et al (1994): *Competitiveness Indicators: a Theoretical and Empirical Assessment*, International Monetary Found, Nueva York, working paper 94/29.
- MEHRA, A. (1996): «Resource and market based determinants of performance in the US banking industry», *Management Journal*, Vol.17, pp.307-322, .
- MOORI-KOENIG, et al (1995): *Perfil de inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas*. Of. CEPAL Bs. As. N° 65.
- OTERO A. (2006): «La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la patagonia argentino chilena». *1° Encuentro de Integración Regional – El Corredor Bioceánico Andino-Patagónico*. Fundación O.S.D.E., Neuquén, Abril de 2006.
- PETERAF, M., (1993): «The cornerstones of Competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.131-148;
- PORTER, M. (1980): «Estrategia competitiva». México: CECSA.
- PORTER, M. (1985): «Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior». México: CECSA.
- PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.
- PORTER, M. (1993): *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental, México.
- PORTER, M. (1996): «Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy», *International Regional Science Review*, 19 (1-2), pp. 85-94.
- PORTER, M. (1997): *La ventaja competitiva*, IBM Educación, seminario internacional, México.
- PORTER, M. et al (2000): *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum-Harvard University, Nueva York.
- PORTER, D (1997): *Managing growth in American communities*. Covello, California. Island Press 1-51; 261,285, citado por Otero et al (2001) *Manejo Ambiental de Centros Turísticos de Montaña*. Universidad Nacional del Comahue. Argentina.
- PRAHALAD, C.K. et al (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, 903, pp.79-91.
- SOBRINO, J (2002): «Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México», *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17 (2), pp. 311- 363.