

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Víctor Hugo Alonso Ferreras\*  
Universidad de Las Palmas de  
Gran Canaria – España

**Resumen:** El presente trabajo resume los principales antecedentes sobre el diseño de un Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos (DT) basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito (FCE). El concepto de FCE se basa en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información. Los objetivos principales del trabajo son formular un Modelo integral para evaluar competitividad de DT eficiente y operativo, identificando e integrando factores concretos, basado en un marco teórico conceptual derivado de las disciplinas de la dirección estratégica y el management. Para la formulación del Modelo se utilizó una metodología teórico - empírica que se desarrolló en dos fases, recurriendo en primer lugar a la revisión documental y el análisis de casos, lo que derivó en el planteamiento del Modelo inicial, para luego someterlo a su validación empírica mediante la técnica DELPHI. Como resultado se identificaron y validaron un conjunto de FCE específicos para evaluar competitividad de DT que se integraron en Dimensiones Críticas de competitividad y a los que se asociaron una serie de Indicadores Clave (IC) para su medición. Esto convierte al Modelo en un instrumento estratégico que permite optimizar la gestión competitiva de un destino.

**PALABRAS CLAVE:** Factores Críticos de Éxito, competitividad, evaluación competitividad de destinos turísticos.

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

---

\* Doctor en Turismo y Desarrollo Sostenible por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, y Master Internacional en Turismo por la misma universidad. Licenciado en Turismo por la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Actualmente es profesor colaborador en cursos de posgrado de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. E-Mail: victor-hugo-alonso@hotmail.com.

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

**KEY WORDS:** *Critical Success Factors, competitiveness, evaluation of competitiveness of tourist destinations.*

## INTRODUCCIÓN

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

La competitividad es un concepto complejo y multidimensional dependiente de una amplia red de factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de entes o sujetos y, por tanto, también a destinos turísticos. En este contexto y, dentro de una perspectiva de dirección y gestión estratégica de destinos turísticos, se considera que la Evaluación de la Competitividad (EC) constituye un aspecto medular. La EC permite controlar y juzgar, facilitando las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua y de *ventajas competitivas* para un destino.

Cuando se intenta evaluar competitividad es habitual que se tiendan a considerar importantes un sinnúmero de factores, aunque en realidad es solo sobre unos cuantos, *los críticos o esenciales*, donde residen básicamente las mayores opciones de éxito competitivo siendo, por tanto, sobre los que se debe centrar y enfocar la atención y los recursos. Es aquí donde adquiere importancia el marco conceptual sobre FCE y, particularmente, la identificación y determinación de los FCE concretos que, en este caso, inciden en la competitividad de un destino turístico, aspecto que pasa a ser ciertamente relevante.

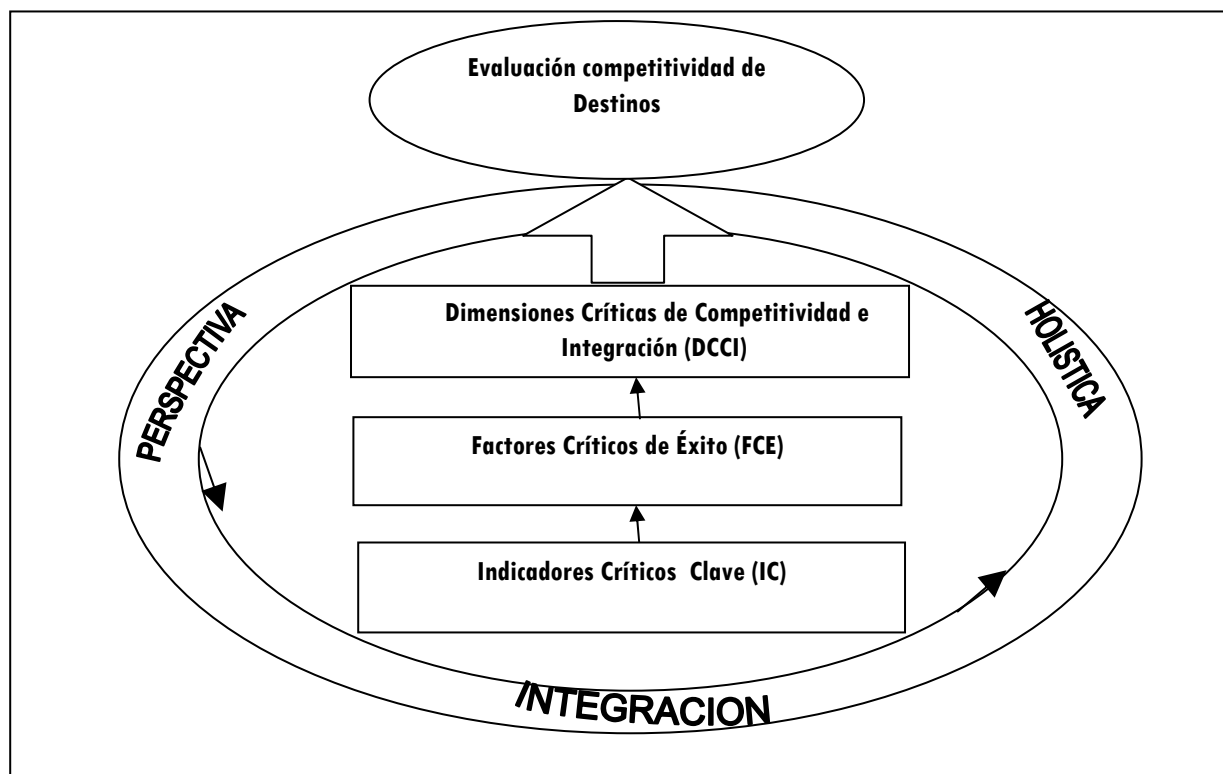
El presente artículo se basa en un reciente trabajo realizado por el autor para su tesis doctoral presentada en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España- El mismo propone un Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos que se apoya en el marco conceptual de FCE, radicando su interés en que se identifican e integran FCE específicos y concretos para evaluar competitividad de DT desde una perspectiva holística.

Una de las hipótesis de partida del trabajo sostiene que para que la evaluación de la competitividad de destinos turísticos sea operativa y eficiente debe aplicarse el concepto de FCE. El

fundamento de la formulación de esta hipótesis se basa en el planteamiento que hizo Daniel (1961) en el campo de la dirección estratégica sobre la necesidad de depurar los elementos que no estuviesen directamente relacionados con el éxito de una organización para poder conformar sistemas de información estratégicos, manejables y operativos, que ayudasen a los directivos en la dirección y gestión de las organizaciones. Esta inquietud nació en Daniel ante la demanda de directivos de empresas que manifestaban tener el problema de contar con infinidad de informes y datos pero que, sin embargo, pocos eran esenciales o reunían información útil y necesaria para dirigir y gestionar eficientemente una organización.

Para la identificación y determinación de los FCE involucrados en la competitividad de destinos turísticos se utilizó una metodología teórico – empírica, recurriendo en primer lugar a la identificación teórica, derivada de la revisión de literatura turística específica y el análisis de casos, para luego hacer una validación mediante la aplicación de la metodología Delphi (parte empírica). Los FCE identificados se integran en una serie de Dimensiones denominadas Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI) asociándose además a los FCE un conjunto de Indicadores Clave (IC) para permitir su medición y evaluación final dado que la competitividad es una variable latente ya que no puede ser observable de forma directa sino que solo puede evaluarse a partir de indicadores (Sánchez y Fajardo, 2004). El esquema conceptual del Modelo desarrollado se representa en la Figura 1.

Figura 1: Esquema conceptual Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos



Fuente.: Elaboración propia

Este artículo aborda de forma específica lo inherente al marco conceptual que caracteriza a los FCE, desde el enfoque de la dirección estratégica y el *management* empresarial y organizacional, y a la metodología utilizada para la identificación y determinación de los FCE que intervienen en el Modelo diseñado para evaluar competitividad de destinos turísticos.

El documento se estructura en tres Apartados además de la Introducción. En el primero se presentan los antecedentes teóricos y conceptuales básicos que rodean el concepto de FCE. En el segundo se describe la metodología utilizada para la identificación y determinación de los FCE que forman parte del Modelo. Finalmente, en los Apartados tercero y cuarto se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones.

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: ANTECEDENTES Y DEFINICIONES

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

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

Rockart (1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de los FCE para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades. Es decir, desarrolla la idea de *cubrir las necesidades de información para los directivos* basándose en FCE, sosteniendo que este concepto es de gran utilidad para la conformación de sistemas de información eficientes. Rockart (1979:85) define FCE de la siguiente forma:

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

Destaca también la diferencia entre Factor de Éxito (FE) y FCE. Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo. Un FE se considera que es crítico (FCE) cuando su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos.

Rockart plantea que lo que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte de ella, no tiene importancia o es poco relevante, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita. Es decir, introduce la idea de la necesidad de incorporar el criterio de *discriminación y selectividad* de la información, que debe orientarse hacia FCE, para que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. Por tanto, su principal contribución fue haberse centrado en áreas críticas. Siguiendo un orden cronológico, se exponen a continuación diversas definiciones encontradas en la literatura en torno al concepto de FCE:

- “Los FCE son aquéllas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria” (Hofer y Schendel, 1978:77).
- FCE son “características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular” (Leidecker y Bruno, 1984:24).
- FCE son “condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster, 1987: 102).
- FCE son “objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker y Ward 1987:114).
- FCE son “el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización” (Daft, 1988:618).
- “Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía” (Pollalis y Grant, 1994:12).

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

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

- Los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo.
- Los FCE están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo.
- Los FCE pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos).
- Los FCE son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar.

### **Identificación y determinación de FCE**

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

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

Estos elementos son piedras angulares en la planificación y el proceso de desarrollo estratégico. Por tanto, la identificación y determinación de los FCE concretos a considerar es un aspecto de máxima relevancia.

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

- *El enfoque atomístico.* Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio.
- *El enfoque universalista.* Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- *El enfoque de la estrategia genérica competitiva.* Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- *El enfoque de las teorías de contingencia.* Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

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

Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos, siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos (Dadashzadeh, 1989).

### Fuentes de los FCE

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

- Factores medioambientales (macro entorno)
- Factores industriales o sectoriales
- Factores propios de la organización (destino en este caso)

*Factores medioambientales:* La principal característica del análisis medioambiental es su amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. Es de particular importancia para aquellas industrias/sectores cuya supervivencia depende de fuerzas que no están bajo el control del ámbito industrial/sectorial (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

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

*Factores industriales o sectoriales.* Lynch (2003) sostiene que los FCE de la industria/sector se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria/sector.

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

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

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

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

- *La propia identificación:* es difícil seleccionar los factores importantes.
- *Las relaciones:* incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan las relaciones.
- *El riesgo de generalizar:* las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.

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

### **Aplicación de indicadores a los FCE**

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

Los indicadores, objetivos o subjetivos, son, generalmente, una mezcla de índices de éxito que pueden ir desde ratios de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes implicados tanto internos como externos.

### **METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS FCE COMPONENTES DE UN MODELO PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURISTICOS**

Aceptando que el principio conceptual de FCE, que nace de la disciplina de la dirección estratégica y del *management* y dirigido inicialmente al ámbito de las empresas y organizaciones, es también aplicable a destinos turísticos, uno de los retos mas importantes lo constituye la identificación y determinación de los FCE concretos. En el trabajo de referencia la identificación y determinación de los FCE componentes del Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos se realizó aplicando una metodología que sigue un planteamiento teórico–práctico/empírico que se desarrolló en dos fases:

- 1) *Revisión de la literatura y análisis de casos (parte teórica)*: se identificaron así un conjunto de FCE para destinos turísticos que se integraron en lo que se denominó Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración –DCCI- asociándose además a cada uno de ellos un conjunto de Indicadores Clave ( IC) que permitiesen su medición y evaluación del rendimiento.

- 2) *Validación de los FCE identificados en la primera fase (parte empírica)*: mediante la aplicación de la metodología DELPHI con la participación de un grupo de cualificados de expertos en turismo, dirección estratégica y *management*. La selección de los participantes en el método DELPHI constituye en gran medida la base sobre la cual se apoya el éxito o el fracaso de la aplicación de la técnica. Por tanto, se impone la participación de especialistas en el área de estudio. En este caso, la selección de los expertos se basó en los siguientes *criterios*:
  - Que el grupo de expertos participantes estuviese conformado entre 10 y 30 personas, horquilla estimada idónea para esta técnica (Monfort Mir, 1999:23).
  - La condición de contar cada uno de ellos con un reconocimiento académico o profesional contrastado dentro del ámbito del turismo.
  - Incluir la participación de perfiles profesionales que se desempeñasen en puestos relevantes en diferentes actividades vinculadas al turismo (investigación, enseñanza, gestión, planificación, explotación) tanto dentro del marco de las Administraciones Públicas como del ámbito privado.
  - Contemplar una representatividad territorial diversa de los expertos (nacionales e internacionales).

Según estos criterios se conformó un grupo de 30 expertos. Para la primera ronda de consulta se diseñó un soporte donde se exponían los FCE identificados en la primera fase, así como las DCCI definidas y los IC asociados a cada FCE. El cuestionario final se estructuró en tres bloques con un total de 272 ítems que los expertos evaluaron y valoraron.

Gracias a una de las características del método Delphi, como es la capacidad innovadora y creativa que tiene a través de la generación de ideas por parte de los expertos participantes en el proceso, en la primera ronda se aportaron nuevas contribuciones, argumentadas, para la resolución y enriquecimiento de las cuestiones planteadas.

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

Los resultados de la segunda ronda mostraron un nivel de consenso notable y una alta convergencia en las respuestas por lo que no fue necesaria una tercera ronda, dándose por finalizado

el proceso. Durante todo el proceso el anonimato entre los expertos participantes fue asegurado. Un resumen del proceso seguido se presenta a través de la siguiente ficha técnica.

*a) Proceso global*

Número de rondas de consulta realizadas: 2 (véase Tabla 1)

Tabla 1: Resumen proceso rondas de consulta método DELPHI aplicado

|                              | 1º RONDA                                         |                                    | 2º RONDA                                         |                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|
| Nº DE EXPERTOS PARTICIPANTES | Nº expertos a los que se remitió el cuestionario | Nº de respuestas válidas recibidas | Nº expertos a los que se remitió el cuestionario | Nº de respuestas Válidas recibidas |
|                              | 30                                               | 23                                 | 23                                               | 21                                 |
| TRABAJO DE CAMPO             | Inicio                                           | Fin                                | Inicio                                           | Fin                                |
|                              | Noviembre 2008                                   | Diciembre 2008                     | Febrero 2009                                     | Marzo de 2009                      |

Fuente.: Elaboración propia

*b) Antecedentes de los expertos participantes*

*Perfil:* El 96% con estudios de Postgrado; el 84% con grado de Doctor; todos ejercen su actividad profesional vinculada total o parcialmente al turismo.

*Procedencia (según desempeño actividad profesional):*

Universidades: 13; Administraciones Públicas Turísticas: 3; Centros de investigación no universitarios: 1; Empresas/Organizaciones privadas de explotación turística: 4; Ámbito privado (consultores turísticos internacionales): 2

Procedencia territorial (por países): Argentina: 2 ; Brasil: 1; España: 16 ; México: 2 ; Panamá: 1; Venezuela: 1

Dado que el objetivo del trabajo era desarrollar un Modelo integral, compacto y *operativo* para evaluar competitividad de destinos, como ya se ha mencionado, uno de los puntos de apoyo lo constituyó el concepto de Factores Críticos –aquellos que condicionan preferentemente la competitividad-. De esta forma, para la determinación final de qué factores habrían de considerarse críticos o esenciales y, por tanto, cuales formarían parte de Modelo, se adoptó el criterio de seleccionar aquellos que, en los resultados estadísticos derivados de la validación empírica, cumpliesen con los requisitos de presentar:

- Una Media de 8,60 o superior
- Una Mediana de 9 o superior
- Una Desviación Típica de 1,30 o menor

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

## RESULTADOS

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

Tabla 2: Valoración sobre la importancia de la aplicación del concepto de FCE para hacer operativo y eficiente un sistema de información para evaluar competitividad de destinos turísticos

| Aseveración                                                                                                                                                                                                                                                                         | Media | Mediana | Desviación<br>Típica |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------------------|
| A pesar de la multidimensionalidad y complejidad de la competitividad y, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptación a especificidades, es posible plantear un modelo genérico de amplio espectro basado en la identificación e integración de FCE.                             | 8,82  | 9       | 1,26                 |
| Al evaluar competitividad de Destinos Turísticos, si bien se tiende a considerar importantes un gran cúmulo de factores, es sólo sobre unos cuantos, los críticos, donde fundamentalmente descansan las opciones de éxito competitivo y, por tanto, sobre los que hay que centrarse | 8,65  | 9       | 1,30                 |

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

Como se observa, se produjo una alta convergencia en las respuestas y un grado de consenso notable en la aceptación de ambas aseveraciones, confirmándose que los FCE aportan información relevante que permite *conformar sistemas de información operativos* que facilitan y optimizan la evaluación y, por tanto, la dirección y gestión evitando la complejidad que supone la operativa y manejo de modelos o sistemas de información conceptuales y extensos que ven mermadas o anuladas sus posibilidades de aplicación práctica al contener un número de *inputs* de información muchas veces de poca utilidad estratégica o esencial.

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

En la aplicación del concepto de FCE, un aspecto clave es la identificación y determinación de cuales son los FCE concretos a considerar. Para ello, en este caso, se aplicó una metodología teórico-practica como ya se señalara.

Los FCE determinados y validados finalmente para tener en cuenta a la hora de evaluar la competitividad de destinos turísticos –integrados en un conjunto de DCCI-, según resultados estadísticos obtenidos de la aplicación del Delphi y en base al criterio de selección descrito en dicho Apartado se exponen en la Tabla 3.

Tabla 3: FCE estimados crítico o esenciales en la evaluación de la competitividad de destinos turísticos

| DIMENSIONES CRITICAS DE INTEGRACIÓN                                     |       |         |            | FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACION DE LA COMPETITIVIDAD DE ESTINOS TURISTICOS               |       |         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------------|
| DIMENSIONES                                                             | Media | Mediana | Desv. típ. | Factores Críticos de Éxito                                                                   | Media | Mediana | Desv. típ. |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i                                        | 9,43  | 10,00   | 0,843      | - Desarrollo de los RRHH                                                                     | 9,55  | 10,00   | 0,671      |
|                                                                         |       |         |            | - Desarrollo e innovación en productos y servicios                                           | 9,45  | 9,50    | 0,596      |
|                                                                         |       |         |            | - Desarrollo de infraestructuras (incluye inf. de accesibilidad)                             | 9,23  | 9,00    | 0,813      |
|                                                                         |       |         |            | - Desarrollo e innovación tecnológica, de sistemas (reservas, gestión, comercialización,...) | 9,18  | 9,00    | 0,907      |
| DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO                                         | 9,30  | 10,00   | 0,876      | - Planeamiento integral del destino                                                          | 9,21  | 10,00   | 0,976      |
|                                                                         |       |         |            | - Organización y coordinación del destino                                                    | 9,17  | 10,00   | 1,193      |
|                                                                         |       |         |            | - Dirección y Gestión estratégica del destino                                                | 9,30  | 10,00   | 1,222      |
|                                                                         |       |         |            | - Gestión de los RRHH del destino                                                            | 9,17  | 10,00   | 1,267      |
|                                                                         |       |         |            | - Gobernanza                                                                                 | 9,11  | 9,00    | 0,737      |
|                                                                         |       |         |            | - Gestión del marketing del destino                                                          | 9,13  | 9,00    | 1,140      |
|                                                                         |       |         |            | - Gestión turística responsable del destino                                                  | 8,60  | 9,00    | 1,283      |
| RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y | 9,52  | 10,00   | 0,947      | - Recursos Humanos (RRHH)                                                                    | 9,59  | 10,00   | 0,734      |
|                                                                         |       |         |            | - Facilidades de acceso (Accesibilidad)                                                      | 9,36  | 10,00   | 0,902      |
|                                                                         |       |         |            | - Protección de los recursos                                                                 | 9,42  | 10,00   | 0,961      |
|                                                                         |       |         |            | - Atractivos turísticos                                                                      | 9,14  | 10,00   | 1,082      |
|                                                                         |       |         |            | - Infraestructuras generales                                                                 | 9,14  | 9,00    | 0,774      |

| DIMENSIONES CRITICAS DE INTEGRACIÓN                          |      |       |       | FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACION DE LA COMPETITIVIDAD DE ESTINOS TURISTICOS                |      |       |       |
|--------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| COMPLEMENTARIOS                                              |      |       |       | - Estructura turística (Comodidades turísticas: alojamiento, restauración, tte. interior,...) | 9,18 | 9,00  | 0,853 |
|                                                              |      |       |       | - Servicios de apoyo y complementarios                                                        | 8,95 | 9,00  | 1,046 |
| DESARROLLO SOSTENIBLE                                        | 9,26 | 10,00 | 1,251 | - Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino                                | 9,73 | 10,00 | 0,647 |
|                                                              |      |       |       | - Sensibilidad medioambiental                                                                 | 9,26 | 10,00 | 1,251 |
|                                                              |      |       |       | - Políticas y prácticas de gestión sostenibles                                                | 9,27 | 10,00 | 1,279 |
|                                                              |      |       |       | - Crecimiento social                                                                          | 8,67 | 10,00 | 1,290 |
|                                                              |      |       |       | - Crecimiento económico                                                                       | 8,60 | 9,00  | 1,287 |
| AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)                            | 9,00 | 10,00 | 1,348 | - Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados                          | 9,23 | 10,00 | 1,020 |
|                                                              |      |       |       | - Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo)                 | 9,14 | 10,00 | 1,207 |
|                                                              |      |       |       | - Población residente                                                                         | 8,95 | 10,00 | 1,527 |
|                                                              |      |       |       | - Administraciones Públicas turísticas                                                        | 9,23 | 9,50  | 0,922 |
| CLIENTE (Demanda turística)                                  | 8,91 | 10,00 | 1,807 | - Satisfacción del cliente                                                                    | 9,70 | 10,00 | 1,063 |
|                                                              |      |       |       | - Fidelización/ retención y seguimiento posterior del cliente                                 | 9,26 | 10,00 | 1,176 |
|                                                              |      |       |       | - Captación de clientes                                                                       | 8,67 | 9,00  | 1,241 |
| CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL | 8,96 | 9,00  | 1,147 | - Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística                                    | 9,45 | 10,00 | 0,858 |
|                                                              |      |       |       | - Evolución TICs y condiciones internacionales del transporte                                 | 9,32 | 9,50  | 0,839 |
|                                                              |      |       |       | - Condiciones económicas globales                                                             | 8,86 | 9,00  | 0,990 |
|                                                              |      |       |       | - Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico                              | 8,62 | 9,00  | 0,716 |
|                                                              |      |       |       | - Condiciones entorno nacional y sectorial                                                    | 8,64 | 9,00  | 1,002 |

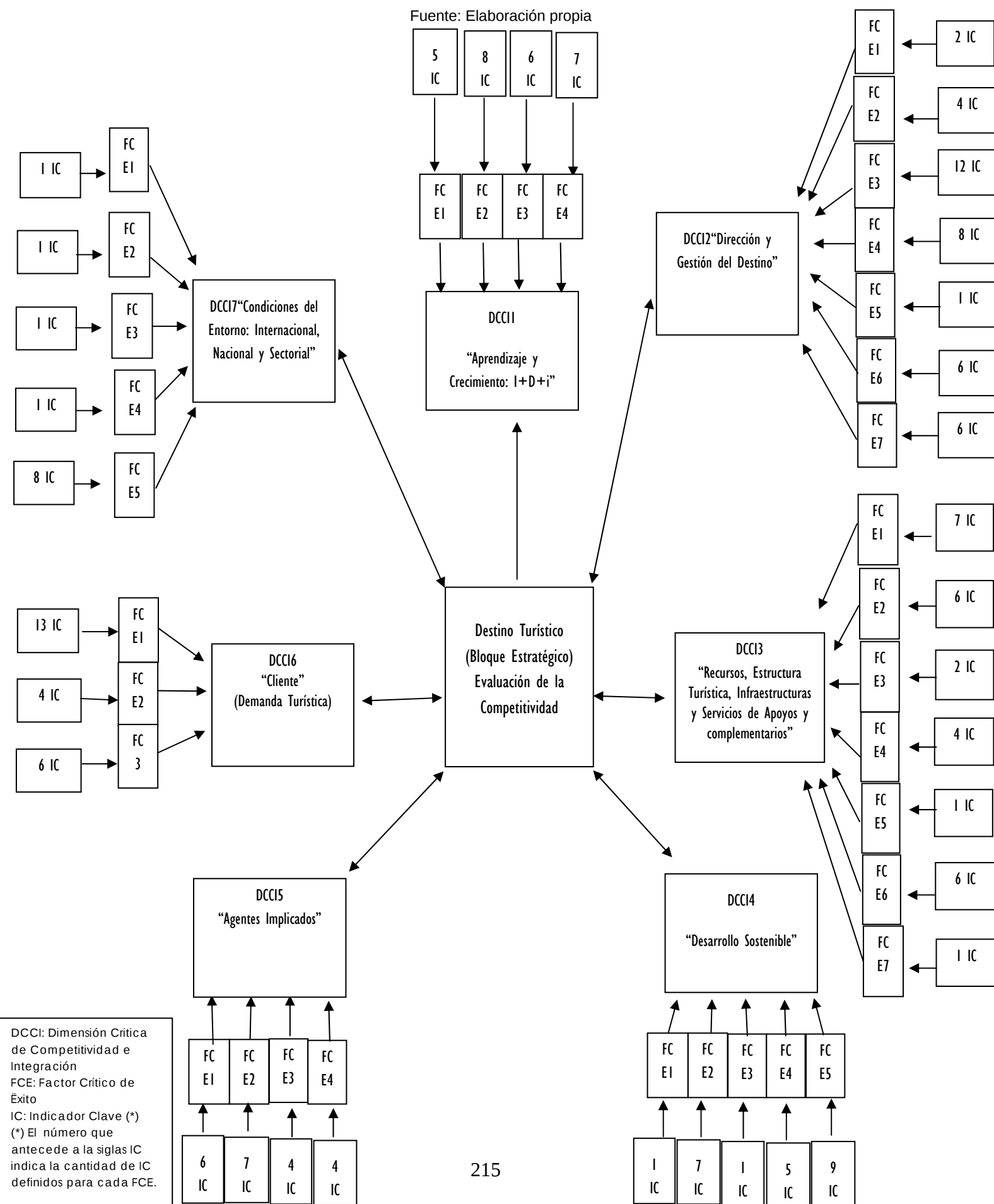
Fuente: Elaboración propia (derivada de la parte empírica de la investigación)

Estos resultados muestran una clara convergencia en las respuestas dándose un consenso notable, considerado en muchos de los casos como técnicamente unánime, habiéndose así determinado treinta y cinco (35) FCE estimados de fuerte incidencia en la competitividad de destinos turísticos. Estos FCE fueron integrados en siete Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (véase Tabla 2). Asimismo se identificaron y validaron un conjunto de Indicadores Clave para cada FCE (un total de 173 para los 35 FCE) conformándose así un Modelo basado en la identificación e integración de FCE que, a su vez, se adaptó a los fundamentos conceptuales y estructurales de un Cuadro de Mando Integral (Kaplan Y Norton, 1996). La representación grafica del Modelo, tal como quedó conformado finalmente, se visualiza en la Figura 2.

Figura 2: Estructura Modelo Integrado para la Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos basado en

FCE –

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

En primer término se puede afirmar sin lugar a dudas que la competitividad de un destino turístico es un constructo en el que intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, aunque es sólo sobre unos cuantos, *los críticos*, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.

Desde esta perspectiva la identificación y determinación de FCE evita la complejidad que supone el exceso de *inputs* de información, en ocasiones poco relevante gran parte de ella, que debe ser integrada. Por ello, a la hora de desarrollar herramientas, sistemas de información o modelos para evaluar competitividad de destinos que sean *operativos y eficientes*, es esencial el soporte que ofrece el concepto de Factores Críticos de Éxito, dado que de lo contrario los modelos, desde un punto de vista operativo o estadístico, pueden saturarse siendo difícil o imposible su manejo o medición, perdiendo relevancia, paradójicamente, por el exceso de información y la *no discriminación de lo esencial*, lo que puede conllevar una menor eficiencia en la toma de decisiones, la dirección y gestión estratégica de un destino.

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

El Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos presentado en este trabajo se apoya en el principio conceptual de FCE, adaptándose además a los fundamentos y estructura que plantea un Cuadro de Mando Integral, aportando así una serie de contribuciones y ventajas como:

- . Permite la *integración* derivada de un marco estratégico así como alinear la misión, visión y lineamientos estratégicos de un destino turístico.
- . Incorpora elementos considerados *críticos y esenciales* para evaluar competitividad de destinos.
- . Ayuda a *reducir la cantidad de información* extrayendo lo esencial.
- . Adopta una *estructura sencilla* y ofrece una imagen gráfica clara de los componentes críticos que hacen a la competitividad y rendimiento de un destino desde una perspectiva integral.
- . Tiene un carácter genérico de amplio espectro que presenta una *flexibilidad adaptativa* relevante que permite su adaptación a cualquier situación o realidad.
- . Identifica *FCE concretos* para evaluar competitividad de destinos turísticos.

- . Ayuda a *alinear los indicadores estratégicos* a todos los niveles.
- . La estructura y metodología *facilita la comunicación* entre los agentes implicados.
- . Ofrece la posibilidad de *analizar correlaciones entre factores*.
- . Permite *evaluar la actuación del conjunto* y de forma parcial por áreas.
- . Ayuda a centrarse de manera continua en la visión estratégica del destino y a *desarrollar planes* de acción que influyan en los FCE.
- . El proceso de establecimiento de los FCE, su medición y evaluación lleva automáticamente a la pregunta: ¿qué se puede hacer o en que hay que mejorar para que ello derive en un mayor impacto sobre los resultados y la competitividad?
- . Incrementa la capacidad para apreciar la *integración* y la *interdependencia* de factores existentes en torno a un destino turístico.
- . Ofrece un *enfoque equilibrado* de forma que los FCE pueden ser identificados desde una serie de Perspectivas o Dimensiones diferentes.
- . Muestra un *camino lógico de desarrollo estratégico* que lleva a un crecimiento sostenible y a la competitividad del destino como un todo.
- . Permite *supervisar las mejoras* en la eficiencia de las operaciones, variables o factores.

Como resultado del estudio se validaron 35 FCE que se estiman componentes esenciales para un Modelo o Sistema de información dirigidos a evaluar competitividad de destinos turísticos desde una perspectiva que se apoya en el marco conceptual de FCE. Entre los **FCE** concretos más valorados con relación a su incidencia en la competitividad de un destino destacan:

- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino
- La satisfacción del cliente
- Los Recursos Humanos
- El planeamiento integral del destino
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones y comportamiento de la demanda
- La protección de los recursos
- Las facilidades de acceso
- Las políticas y prácticas de gestión sostenible
- La sensibilidad medioambiental

- La fidelización del cliente
- La dirección y gestión estratégica del destino
- Los atractivos turísticos
- La evolución de las TIC's y las condiciones internacionales del transporte
- El marco global, "ambiente" en las interrelaciones de los agentes implicados del destino

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

- La competitividad es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia.
- El Modelo para evaluar competitividad se apoya en el concepto de *Factores Críticos de Éxito*. Por tanto, no contempla todos los factores posibles que pueden participar en la competitividad de un destino: se *concentra* en los considerados críticos que es donde descansan las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.
- Aunque los resultados estadísticos muestran sutiles diferencias en las valoraciones, lo que conforma a su vez un *ranking* que denota cierta preferencia o mayor peso de unos factores sobre otros, sería importante profundizar en las ponderaciones en función del impacto de cada factor en la competitividad de cara a una mejor optimización en las decisiones, actuaciones e inversiones que puedan derivarse en el marco de la dirección y gestión de un destino.
- El Modelo es de carácter genérico aunque presenta una gran flexibilidad adaptativa. Por ello, su aplicación o adaptación a un destino concreto, situación singular o tipología particular podría modificar algunos factores y dar relevancia a otros.
- El componente subjetivo derivado de la propia metodología Delphi aplicada en la validación empírica, ya que esta técnica es de carácter cualitativo o subjetivo basada en la opinión grupal de un grupo de expertos. De todos modos, si se cumplen los requerimientos estimados fundamentales para la técnica –número de participantes, perfil adecuado, número de rondas que permita llegar a un consenso, anonimato, creatividad y participación activa-, tal como se dio en este caso, es una técnica ampliamente reconocida y aceptada en investigación social desde una óptica científica.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bullen, C.V.** (1995) "Re- examining productivity critical success factors", *Information Systems Management* 12 (3):13-18
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J.** (1996) "Winning businesses in product development: the critical success factors", *Research Technology Management*, Julio-Agosto
- Dadashzadeh, M.** (1989) "Teaching MIS Concepts to MBA students: a critical success factor approach", *Journal of Information Systems Education*, 1: 4
- Daft, D.R.** (1988) "Management", Dryden Press, Chicago
- Daniel, D.R.** (1961): "Management information crisis", *Harvard Business Review*, 39, Septiembre-Octubre, pp. 110-121
- Esteves, J. y Pastor, J.** (2000) "Establishing the importance of ERP implementation critical success factors along ASAP methodology processes", *International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS)*, 1, Portugal, pp. 182-187
- Fridolín Mbarga, X.** (1995) "Factores clave de éxito del sector Industrial hotelero", Secretaria General de Turismo de España, Madrid
- Ghemawat, P.** (1991) "Commitment: The dynamic of strategy", Free Press, New York
- Gluck, F.W., Kaufman, S.P. y Wallack, A.S.** (1980) "Strategic management for competitive advantage", *Harvard Business Strategy*, 58: 154-161
- Goodstein, L.D., Nolan, T.J. y Pfeiffer, J.W.** (1992) "Applied strategic planning", Pfatler, San Diego
- Hardaker, M. y Ward, B. J.** (1987) "Getting things done", *Harvard Business Review*, 65: 112-120
- Heene, A. y Sanchez, R.** (1997) "Competence based strategic management", Wiley, London
- Hofer, C.W. y Schendel, D.** (1978) "Strategy formulation: analytical concepts", St. Paul, West
- Jenster, P.** (1987) "Using critical success factors in planning", *Long Range Planning*, 20(4): 102-109
- Johnson, G. y Scholes, K.** (1999) "Exploring corporate strategy", Prentice Hall, Hertfordshire
- Johnson, G. y Scholes, K.** (2002) "Exploring corporate strategy", Prentice Hall, Hertfordshire
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P.** (1996) "Translating strategy into action: the balanced scorecard", Harvard Business School Press, Boston
- Leidecker, J.K. y Bruno, A.V.** (1984) "Identifying and using critical success factors", *Long Range Planning* 17 (1): 15-21
- Lynch, R.** (2000) "Corporate Strategy", Prentice Hall, London
- Lynch, R.** (2003) "Corporate Strategy", Prentice Hall, London
- Mintzberg, H.** (1994) "The rise and fall of strategic planning", Mac Millan, New York.
- Monfort Mir, V.** (1999) "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola". Tesis Doctoral, Universidad de Valencia
- Pearce, J.A. y Robinson, R.B.** (1991) "*Strategic management: Formulation, implementation and control*", Irwin, Homewood
- Pollalis, Y. y Grant, J.H.** (1994) "Information resource and corporate strategy development", *Information Strategy: the executive's Journal*, 11 (1): 12-17

**Rockart, J.F.** (1979) "Chief executives define their own data needs", Harvard Business Review 57: 81-92

**Sanchez Rivero, M. y Fajardo Caldera, M.A.** (2004) "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños", en Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca, 28-29 de Mayo

**Shirvastava, P.** (1994) "Strategic management concepts and practice", South Western, Cincinnati

**Sancho Pérez, A. y García Mesanat, G.** (s.f.) "El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores líderes", en [http://iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento\\_turistico.pdf](http://iei.uv.es/docs/ponencias/posicionamiento_turistico.pdf) (Acceso: 11-12-2007)

**Thompson, A. y Strickland, A.** (2002) "Administración estratégica", Mc Graw Hill, Mexico

**Wright, P., Kroll, M.J. & Parnell, J.** (1996) "Strategic management concepts and case", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York

Recibido el 6 de octubre de 2009

Correcciones recibidas el 27 de octubre de 2009

Aceptado el 03 de noviembre de 2009

Arbitrado anónimamente