

## RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS EN BAHÍAS DE HUATULCO, MÉXICO <sup>1</sup>

Paulino Jiménez Baños\* y Fulvia Karina Aquino Jiménez\*\*

**Resumen:** A partir de los supuestos de un modelo de competitividad divulgado con anterioridad en otros espacios académicos, en este artículo se expone un sistema de medición compuesto por 76 variables, mismo que se valida en un destino turístico del sureste mexicano: Las Bahías de Huatulco, México. Las variables no solo se refieren a los recursos, procesos y reconocimiento del destino; subraya también la gestión y sobre todo los resultados, manifiestos en el turista, los recursos naturales y culturales y los efectos socioeconómicos.

**Palabras clave:** Modelo de competitividad, destino turístico, sistema de medición, turista, gestión.

**Abstract:** Using the starting point of suppositions of a model of competitiveness published previously in other academic for a, this article details a system of measurement composed of 76 variables, with this being field tested on a popular tourist destination in the southeast of Mexico: Las Bahías de Huatulco, México. The variables not only refer to resources, processes and brand recognition for the tourism industry in the town but also highlight the industry's creative impulse and above all its results, as found in visitors' broadening perceptions and desires, in the development of natural and cultural resources, and in changes to the local socioeconomic situation.

**Keywords:** Competitiveness model, tourist destination, system of measurement, tourist, management.

### I. INTRODUCCIÓN

El aumento significativo de destinos turísticos a lo largo de las distintas regiones del planeta ha posibilitado un incremento en la capacidad de elección de los turistas de entre muchas opciones de viaje, lo que se traduce en mayor competencia. Si a lo anterior se agregan las transformaciones en la moda y gustos de los consumidores, la proliferación de nuevos segmentos de mercado, la reapreciación de los valores ambientales, unido a la mayor profesionalización de los diferentes agentes turísticos, se vuelve imprescindible profundizar en el análisis de los

factores explicativos de la competitividad de destinos que permitan respaldar mejor las actividades de planificación y gestión turística a fin de mantener y mejorar la competitividad local y satisfacer a los clientes de forma rentable. El objetivo fundamental de todo destino turístico, como afirma Ejarque (2005:218), es ser competitivo.

Múltiples trabajos evidencian el uso de la obra de Porter al análisis estratégico del turismo (Salcedo, 2003, Monfort, 1999, Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia, 1997). Asimismo, se han formulado modelos de competitividad concretamen-

\* Licenciado en Administración Turística por la Universidad del Mar, Bahías de Huatulco, Oaxaca, México. Doctor en Turismo por la Universidad Antonio de Nebrija en Madrid, Profesor-Investigador de la Universidad del Mar y Director del Instituto de Turismo de la misma institución. paulino@huatulco.umar.mx

\*\* Egresada de la Licenciatura en Administración Turística de Universidad del Mar. fulkarosa@hotmail.com

te para destinos turísticos (Dwyer y Kim, 2003; Ritchie y Crouch, 1999). A pesar de ello, los modelos se aprecian insuficientes, realidad que no corresponde con la importancia que el turismo tiene en la actualidad. Además, en algunos casos, no suelen vincularse con sistemas de medición, y en otros ocurre lo contrario, los estudios cuantitativos no se fundamentan en esquemas interpretativos.

Emanado de un modelo explicativo de la competitividad de destinos turísticos, en este artículo se presenta un sistema de medición de la competitividad, mismo que posteriormente se valida en el centro Bahías de Huatulco y se despliegan los resultados obtenidos. El modelo y sistema de medición de la competitividad de destinos turísticos parten del reconocimiento de la naturaleza y funcionamiento particular del turismo y examina al mismo tiempo los resultados fruto de esa naturaleza y dinámica, sin desestimar los mandatos del entorno a que todo destino turístico, en tanto sistema abierto, está expuesto. En este sentido, no solo incorpora los recursos, procesos y reconocimientos del destino, sino también la gestión y sobre todo los resultados percibidos en el turista, los recursos y los efectos socioeconómicos.

La propuesta se fundamenta en investigación documental y ejercicios de reflexión sobre la aplicación del concepto de competitividad en la esfera del turismo por un lado y, por otro, con trabajo de campo mediante el levantamiento de una encuesta a turistas y la realización de entrevistas a empresarios locales y académicos.

## II. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD

El modelo y el sistema de medición que se valida en el destino turístico Bahías de Huatulco, México, recupera y analiza el marco teórico acumulado sobre la materia. Un apretado estado del arte permite apreciar la evolución del conocimiento sobre competitividad, cuyo énfasis se ha ido desplazando del nivel país, a las industrias o sectores hasta recaer en la empresa; o bien, de apreciaciones que sobredimensionan los factores contextuales, hacia aquellas que defienden el valor de los procesos internos de las empresas como fuentes de ventajas competitivas.

Los antecedentes del estudio de la competitividad se remontan a la economía clásica y en particular a la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817), que encierra la idea de que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene dadas las condiciones y posesión diferenciada de factores de producción. Antes, Adam Smith (1776) había señalado la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. Dicha teoría fue completada por los autores neoclásicos dando lugar a la teoría neoclásica del comercio internacional (Heckscher 1919; Ohlin 1933), cuyos primeros modelos suponían la existencia de competencia perfecta, conjetura que después se cuestiona y supera en lo que se conoce como las nuevas teorías del comercio internacional (Helpman y Krugman 1985; Jacquemin 1982; Krugman 1990; Posner 1961; Vernon 1966).

Posteriormente, en los estudios sobre economía de la organización industrial y la estrategia competitiva, Porter (1982) da un salto del análisis macroeconómico hacia la economía industrial y la gestión estratégica. En la teoría de la competitividad estructural, apoyada en el concepto de ventaja competitiva, examina los determinantes de la intensidad de la competencia en una industria, cuyas reglas están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Porter aclara que la competencia no solo son los 'competidores' de la empresa, sino que guardan esta condición también los clientes, proveedores, sustitutos y participantes potenciales, en este sentido, la competencia trasciende hacia una rivalidad ampliada o extensa.

No obstante, sin desestimar las ventajas que el sector y país aporta a las empresas, esta teoría no llega a explicar por qué determinadas empresas tienen más éxito que otras aún operando en el mismo medio. Por tanto, hubo que introducir una última unidad de análisis centrado en la empresa. La mayor aportación de esta línea corresponde a la teoría de los recursos y capacidades, teoría que criticó el determinismo de la competitividad estructural y enfatizó la habilidad de la empresa para influir el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación y, priorizó la explicación sobre la formación y difusión del conocimiento organizacional sobre la atención que se tenía en estudiar las acciones e intenciones de la competencia. Representantes de este pensamiento son Mahoney y Pandian (1992);

Peteraf (1993); Prahalad y Hamel (1990); Grant (1991); Barney (1991, 2001), quienes defienden el argumento que las diferencias de éxito competitivo las provocan factores internos de la empresa. En este sintético estado del arte queda claro que la ventaja comparativa ha sido desplazada progresivamente por las ventajas competitivas como factores explicativos de la competitividad, mismas que emanan de un conjunto de capacidades como el liderazgo, la creatividad, la capacidad organizativa, las habilidades y los conocimientos, atesorados por las organizaciones.

### **III. LA COMPETITIVIDAD EN EL CAMPO DEL TURISMO**

Por otro lado, existen interesantes modelos y aproximaciones teóricas sobre competitividad aplicadas al campo de turismo y algunos sistemas de medición, que si bien no son específicos para el turismo, se han adaptado para su aplicación en la actividad. El pensamiento de Porter en el campo del turismo es visible. En el Estudio de Competitividad del Sector Turismo en Colombia realizado en 1997 bajo la coordinación del Ministerio de Desarrollo Económico, los planificadores identificaron primero, a lo largo del territorio estudiado, un conjunto de clústeres y micro clústeres con la intención de desarrollar una estrategia competitiva que partiera del análisis de estas regiones geográficas acotadas, así como la posterior coordinación de acciones durante la etapa de ejecución de dichas estrategias. Una vez definidos los clústeres, se elaboró por cada uno de ellos un diamante de competitividad.

Sobresalen de igual forma las aportaciones de Monfort (1999) al estudio de la competitividad turística. Monfort elaboró un modelo explicativo de la competitividad internacional de un destino turístico y lo validó en dos destinos de la costa valenciana: Benidorm y Peñíscola. En él armonizó las diversas fuentes de rentas diferenciales ostentadas por un destino, emanadas de su efecto a nivel territorio, producto, país, industria y empresa. El autor incorporó el concepto de ventaja competitiva y, en particular, el modelo de las cinco fuerzas competitivas al análisis del “efecto industria”. Asimismo, también destaca la adaptación de la cadena de valor al sector turístico hecha por Salcedo (2003), cuyo trabajo fue presentado en México en el V Foro Nacional de Competitividad.

En adición a lo anterior, por su relevancia resaltan dos modelos de competitividad formulados especialmente para el campo del turismo: el modelo conceptual de Ritchie y Crouch (1999, 2000, 2003) para destinos de larga distancia y el modelo integrado de Dyver y Kim (2003).

Ritchie y Crouch (1999, 2000, 2003) fueron los primeros en desarrollar un modelo explicativo de competitividad de destinos de larga distancia, mismo que han venido mejorando a lo largo de los años, principalmente, vía la agregación de plataformas y, lo más importante, con la inclusión del paradigma de la sostenibilidad. En opinión de estos autores, los factores explicativos de la competitividad de destinos turísticos son los atractivos; los recursos y factores de apoyo, que incluyen la infraestructura, la accesibilidad, el alojamiento y otros servi-

cios suministrados por empresas; la gestión del destino; la política, planeación y desarrollo, y; situados en la cima de todas las plataformas se observan los determinantes, condicionantes y amplificadores, referidos a aquellos factores que influyen, a favor o en contra, en la decisión del viaje. El modelo se completa con la consideración, tanto del entorno inmediato o sectorial, como de aquellas fuerzas pertenecientes al entorno genérico.

Este modelo tiene el mérito de ser pionero en los esfuerzos por modelizar las fuerzas que hacen competitivo un destino turístico y la relación existente entre ellas. Sin embargo, todos los factores parecen tener la misma relevancia y en el mismo momento temporal, lo que en la práctica no ocurre. Por ejemplo, sitúa la accesibilidad como un factor más, condición que no se equipara con la trascendencia que tiene para un destino turístico estar físicamente al alcance de los turistas o no estarlo.

Sobre la base de este modelo, Dwyer y Kim (2003) elaboraron una nueva propuesta que esquematiza las fuerzas competitivas de un destino, el cual se compone de tres grandes grupos de factores: uno corresponde a los recursos, otro al entorno, la gestión y las condiciones de la demanda y uno más, es la síntesis de la competitividad del destino. Los autores de este modelo, a diferencia del anteriormente expuesto, desarrollaron un conjunto de indicadores de competitividad turística, mismos que después validaron en destinos coreanos y australianos. Otra explicación de esta temática correspondió a Boss (2007) quien expuso que los factores de competitividad turística son a) la región

en tanto distancia a los países de origen (localización), b) el atractivo intrínseco, incluyendo autenticidad, variedad y calidad, c) el precio y calidad de los servicios suministrados por la industria del turismo, d) aspectos como distribución, reservaciones, accesibilidad, etc., y, e) promoción como parte del marketig mix.

Además de los modelos, se han desarrollado sistemas integrales de medición de la competitividad turística, que son resultado de adaptaciones al campo del turismo de sistemas de indicadores de competitividad general a nivel país. Sobresale el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes del Foro Económico Mundial. Su construcción es el resultado de valoraciones en tres categorías o subíndices generales: 1) El marco regulatorio del sector turístico, 2) el ambiente de negocios e infraestructura del sector turístico, y 3) los recursos humanos, culturales y naturales para el sector turístico. La calificación para cada subíndice específico va de 1 a 6, la cual refleja el desempeño de cada país. La nota 6 es la máxima calificación posible. En 2011 la medición se elevó a 139 países y México se colocó en el lugar 43.

En México, el Instituto Tecnológico de Monterrey elaboró el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2010, el cual resultó de la suma ponderada de los índices de cada uno de los siguientes grupos de factores: recursos y actividad cultural, recursos naturales y protección al medio ambiente, recursos humanos e indicadores educativos, infraestructura y profesionalización del sector hotelero, flujo de personas y medios de transporte, servicios

complementarios al turismo, seguridad pública y protección al ciudadano, rentabilidad y aspectos económicos, promoción turística, y participación y eficiencia gubernamental.

En estos sistemas de medición se observa que no existe un señalamiento explícito de que los indicadores se definan y organicen sobre la base de algún modelo de competitividad. En este sentido, parecen carecer de fundamentación teórica al no partir de supuestos sobre los factores, sus relaciones y efectos temporales que determinan la competitividad de destinos turísticos. De ahí que haría falta vincular los modelos con las metodologías para cuantificar la competitividad. La brecha existente entre modelos y sistemas de medición se debe, entre otras razones, a la dificultad para cuantificar algunos aspectos que son de naturaleza subjetiva (Orta, 2005), a la multitud de elementos que intervienen en la actividad turística y a su carácter de actividad nueva, por ejemplo, frente a la agraria o industrial. En este sentido, no se ha teorizado lo suficiente.

Luego de la revisión de los antecedentes sobre la conceptualización de la competitividad turística, la exposición de los principales modelos para su análisis y el recuento de los sistemas de medición, se procederá a explicar el modelo de competitividad propuesto en esta investigación.

#### **IV. UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS.**

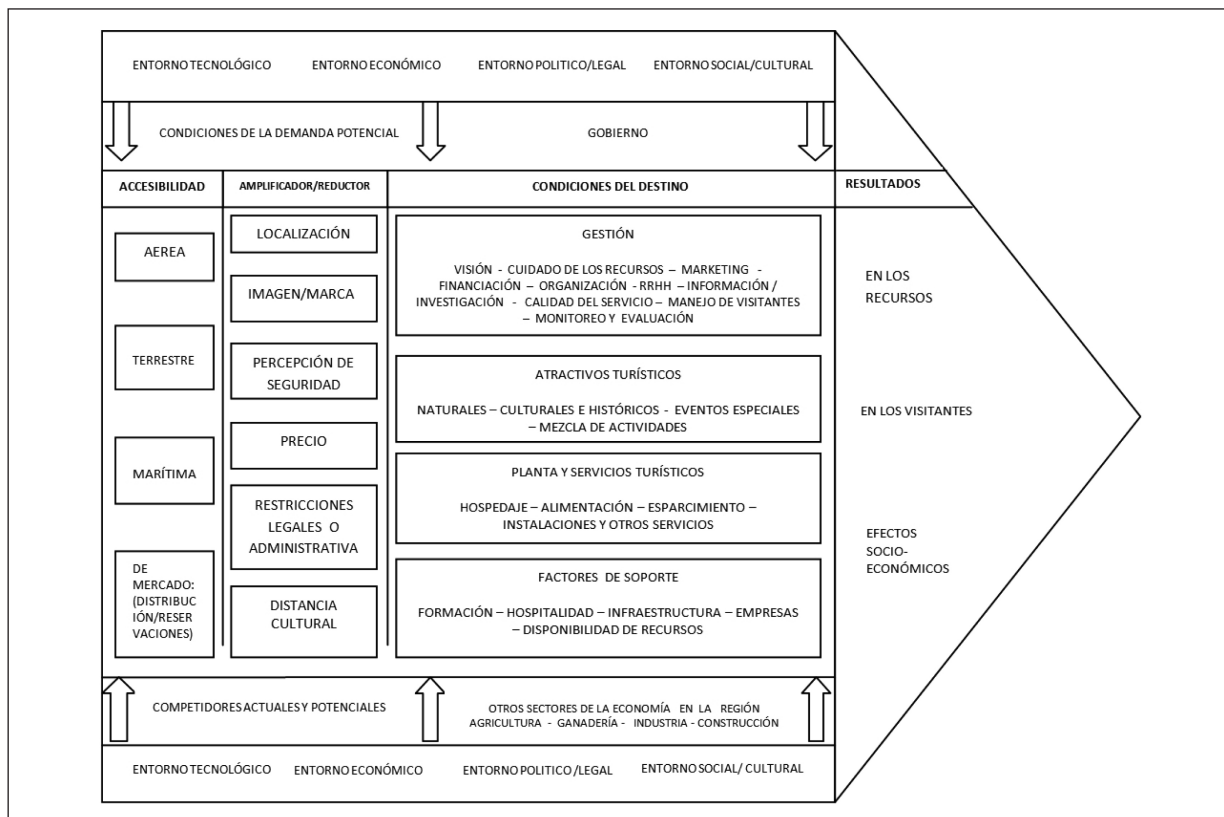
Este modelo, divulgado con anterioridad, ayuda a analizar la competitividad de

destinos turísticos mediante la valoración ordenada de grupos de factores con efectos comunes en la relación turista-destino, ocurridos en diferentes momentos; también incluye los resultados consecuencia de esa relación, en términos de satisfacción del turista, cuidado del ambiente natural, equidad y eficiencia económica. A diferencia de otros modelos que solo consideran los recursos, actividades y procesos, el aquí propuesto dota de un peso relevante a los resultados de la actividad turística, manifiestos en el turista, el nivel de aprovechamiento responsable

de los recursos naturales y culturales y los efectos socioeconómicos.

La base de un destino turístico son sus atractivos y su gente; combinado los recursos y las capacidades se puede crear una amplia gama de productos turísticos; con las características que en turismo se disfrutan in situ, lo que necesariamente nos lleva a reflexionar sobre la accesibilidad. Ahora bien, diversas fuerzas como la buena fama, la seguridad, el precio pueden incrementar las corrientes turísticas hacia los centros tu-

**Figura 1**  
**Modelo de competitividad de destinos turísticos**



FUENTE: Elaboración propia



rísticos o bien inhibirlos. Al final se puede tener un amplio abanico de resultados posibles: turistas altamente satisfechos, recursos naturales degradados o bien conservados, cinturones de miseria o altos índices de desarrollo humano. Todo dependerá de la buena o mala planificación y gestión.

El modelo se nutrió con ideas expuestas en los modelos arriba analizados, pero la organización y relación de los factores es diferente. Éste parte de la idea de una cadena de valor y está formado por cuatro grandes bloques de factores, distribuidos en tres columnas y un triángulo, que tienen una relación y efecto continuo, principalmente de derecha a izquierda, aunque también opera a la inversa. Se trata de la accesibilidad, los amplificadores o reductores, las condiciones del destino, y por último, los resultados.

Los totales obtenidos, en una primera etapa, serían por cada bloque de factores, con el propósito de clarificar la situación competitiva de aspectos concretos del sitio analizado, que permitan formular estrategias específicas para su mejora.

Conviene aclarar que se trata de un modelo general, por lo que en algunos casos, el sistema de variables que lo acompañe deberá ajustarse a las características concretas del destino que se pretenda analizar, dependiendo de su tamaño, etapa del ciclo de vida o modelo de negocio. Por ejemplo, en destinos maduros un número excesivo de habitaciones, más que calificarse de manera positiva, podría ser a la inversa, sobre todo si se ha superado la capacidad de carga del destino. También se está consciente que tal vez no incluye todos los factores, pero sí los más relevantes.

A continuación se describe el sentido y contenido de cada uno de los grupos de factores:

#### IV.1. Accesibilidad

En la primera parte se encuentra la accesibilidad, considerada fundamental en la valoración de la competitividad de un destino turístico, en tanto el disfrute de los atractivos y servicios turísticos tiene lugar *in situ*, condición que exige el desplazamiento del turista/consumidor y la necesaria existencia de medios de transporte e infraestructura adecuados para tal fin. En este modelo se pretende dar a la accesibilidad la importancia que tiene en la realidad del turismo, pues un destino puede tener atractivos turísticos de jerarquía alta, incluso acompañados de cierta dotación de planta turística, pero si el sitio es poco accesible a los turistas porque las carreteras están en mal estado o la disponibilidad de vuelos es baja y con tarifas altas, es probable que no sea competitivo. Por esta trascendencia, este factor se coloca en el primero de todos los eslabones del modelo.

La accesibilidad se divide en cuatro tipos: terrestre, aérea, marítima y de mercado. Los primeros tres tipos se refieren al precio, calidad y disponibilidad de las infraestructuras y los medios de transporte. Para su valoración son útiles los conceptos de distancia/tiempo y distancia/coste manejados por Vera (1997). Por su parte, la accesibilidad de mercado se vincula con la información, los sistemas de distribución del producto turístico y los sistemas de reservaciones con que cuenta el destino. Aquí los

turoperadores juegan un papel importante, sobre todo en destinos de sol y playa maduros, con los beneficios, costos y riesgos que conlleva para el destino.

#### **IV.2. Amplificadores o reductores**

Como su nombre sugiere, amplifican o reducen la posibilidad de que el destino sea visitado por un mayor número de personas, en otras palabras, contribuyen a incentivar o disuadir al turista en la decisión de visitar el lugar.

Entre los factores considerados en este grupo se encuentran: en primer lugar, la localización geográfica del destino, en términos de distancia física o cercanía-lejanía existente entre los núcleos emisores de turistas y los receptores que, sumado con la presencia o ausencia de infraestructuras de acceso y medios de transportes, pueden favorecer los desplazamientos o bien, tener el efecto contrario. De hecho, en la práctica ocurren con mayor intensidad desplazamientos de personas entre regiones de un país o entre países de la misma zona, evidenciando cierto carácter intrarregional del turismo. En segundo lugar de este bloque de factores y que cada día cobra mayor relevancia es la percepción de seguridad que se tiene del sitio que se pretende visitar, consecuencia del incremento de delincuencia organizada, los movimientos armados o el terrorismo, eventos que también pueden incentivar o inhibir la llegada de turistas. El siguiente factor de este eslabón de la cadena, pero ahora fruto de los esfuerzos de mercadotecnia, es la imagen y posicionamiento que tiene el destino turístico, imagen que

puede incrementar notoriamente los flujos turísticos hacia el lugar y hacerlo más competitivo. Otro factor que puede condicionar la dinámica del destino y que lo puede hacer asequible o no es el precio. Mucho dependerá del modelo de negocio que se pretende seguir y las estrategias para captar a los segmentos de mercado meta. Y finalmente, guarda también relevancia la distancia cultural asociada a la lengua, religión, regímenes políticos, costumbres, etc., del lugar que pueden resultar “lejanas” al turista y disuadirlo de la compra, aunque el efecto también puede ir a la inversa. Por último están el conjunto de restricciones que pueden ser de tipo legal, administrativo o bien consecuencia de la temporalidad.

#### **IV.3. Condiciones del destino y la gestión**

Este tercer apartado se compone de los elementos integrantes de un destino turístico y la naturaleza de la demanda actual.

a) En la primera plataforma se ubican los factores de soporte compuestos por la infraestructura general (de acceso carretero, portuario, aeroportuario y ferroviario), las telecomunicaciones, servicios básicos (agua potable y saneamiento, electricidad, combustible y transporte público), de servicios generales (asistenciales, administrativos), los centros de formación, las empresas y la disponibilidad de recursos, por ejemplo, agua y suelo. Todos estos servicios y recursos dan soporte al funcionamiento de la planta turística y la población local.

b) Le sigue la planta y servicios, entendida como el conjunto de instalaciones y



equipamientos necesarios para producir los servicios turísticos. La planta turística o estructura productiva consta de diferentes tipos de instalaciones o establecimientos (alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios). Los servicios se valoran en términos de calidad, disponibilidad y precio. En esta plataforma también se encuentran instalaciones como marinas turísticas y campos de golf. Los servicios que se venden al turista son interdependientes, de forma que la falta de uno de ellos obstaculiza o impide la venta o presentación de todos los otros. Se califica la calidad y cantidad de las instalaciones, hoteleras por ejemplo, y la percepción que se tiene del servicio.

c) Sobresalen los recursos y atractivos turísticos que constituyen los elementos centrales en un destino turístico. Aquellos que dan sentido a la visita e identidad al lugar. Se clasifican en naturales, culturales, (museos y manifestaciones culturales; folklore; realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas; acontecimientos programados). El modelo propuesto admite otras clasificaciones (y profundidad en el desglose de los atractivos) según la tradición académica del investigador o la naturaleza del destino turístico estudiado.

d) Un papel destacado corresponde a la gestión. Uno de los elementos esenciales que mueve el engranaje de la actividad turística, gira en torno a la fuerza del destino para motivar el desplazamiento turístico y satisfacer la necesidad viajera de los consumidores. Esta fuerza de atracción se modifica, positiva o negativamente, a través de la labor de gestión. Así, un destino turístico puede poseer una amplia variedad de recur-

sos y sin embargo no ser competitivo como otro destino que cuenta con un número menor pero que los emplea de forma eficiente. Por consiguiente, convencer a los habitantes de un lugar sobre la posibilidad de aprovechar responsablemente los recursos, conocer las fortalezas y debilidades, desarrollar una política de marketing adecuada e implementarla de forma eficiente son algunas acciones que llevan a un destino por la senda de la competitividad frente a otros que no realizan una buena gestión.

En el esquema propuesto se consideran las siguientes áreas de gestión: modelo de negocio, cuidado de los recursos, marketing, financiación, organización, recursos humanos, información e investigación, calidad del servicio, manejo de visitantes y monitoreo y evaluación. En la organización se circunscribe la coordinación entre administraciones públicas, la colaboración, el grado y mecanismos de participación y el asociacionismo empresarial. En cada una de las áreas de la gestión están implícitas, en diferente grado, una serie de capacidades o competencias de los participantes en ellas, en términos de conocimientos, habilidades, capacidad de organización, etc., que sumadas crean o mantienen un conjunto de ventajas competitivas.

El objetivo de la gestión del destino turístico tiene que ser incrementar la ventaja competitiva sobre los competidores manteniendo la ventaja comparativa. En este caso la función de los gestores públicos es crear un clima competitivo que permita a las empresas competir en condiciones favorables y en situación de igualdad.

#### **IV.4. Triángulo de resultados**

Los resultados se valoran fundamentalmente en tres elementos: el visitante, los recursos y la tasa de beneficios socioeconómicos para los involucrados en la actividad turística. Considera aspectos como la percepción de satisfacción de los turistas con el servicio de hospedaje, alimentos y bebidas, actividades de recreación y demás servicios, el número de turistas, la duración de la estancia, el gasto medio por día, la tasa de retorno, la cuota de participación del destino en el mercado, la derrama económica, el número y características del empleo generado, la rentabilidad del sector, la captación de inversión privada, el grado de conservación de los recursos, por mencionar algunos.

El triángulo de resultados permite apreciar si se asegura o no el sostenimiento del centro turístico, bajo el entendido expresado al principio de este documento de que competitividad es igual a sostenibilidad. La sostenibilidad guarda cada vez mayor relevancia en la cadena de valor y el modelo de negocio. Actualmente, un número mayor de destinos están integrando este componente en sus estrategias de gestión y promoción, pues cada día, más turistas tienen en cuenta criterios ecológicos a la hora de planificar sus vacaciones. El apego de los gestores y de la comunidad receptora a los principios de la ética y sostenibilidad marcarían la durabilidad del estado competitivo de la entidad estudiada. Un aprovechamiento irracional de los recursos, beneficios económicos escasos y problemas sociales, por ejemplo, socavarían a corto o mediano plazo la atracción del centro turístico.

#### **IV.5. Fuerzas del entorno específico y general**

Los destinos turísticos pueden considerarse sistemas abiertos en tanto mantienen un intercambio permanente con su entorno y no pueden sustraerse de él. El entorno de un destino es todo aquello que lo rodea y que es relevante para su desempeño. De los diferentes entornos condicionantes se originan ciertas influencias que van a actuar, en palabras de Figuerola (1995) como mandatos para éstos.

Se suele distinguir entre lo que se denomina entorno genérico, que engloba todos aquellos aspectos sociales, culturales, legales, económicos, ambientales o de otra naturaleza que conforman el marco o ambiente indirecto de la organización, y un entorno más próximo o específico, que es el sector en el cual se compite, integrado por proveedores, competidores, clientes, nuevos productos, agencias gubernamentales, grupos de presión, etc. En este modelo es pertinente analizar fundamentalmente dos cosas: la primera es cómo el entorno favorece o inhibe el desarrollo de un destino turístico y, segunda, las estrategias existentes para minimizar el efecto de las amenazas del entorno y cómo se aprovechan las oportunidades.

### **V. SISTEMAS DE MEDICIÓN Y PRIMERA VALIDACIÓN EN EL DESTINO HUATULCO**

Con base en las directrices del modelo de competitividad propuesto se ha formulado un sistema de medición integrado por 76 variables; muchas de ellas fueron ponderadas por los tres grupos de entrevistados;

otras, solo por uno o dos dependiendo de la pertinencia. Las variables se agruparon en

cuatro grupos de factores con base en el esquema de referencia.

**Cuadro 1**  
**Lista general de variables por grupos de factores**

FACTORES	FACTORES (Continuación)
<b>ACCESIBILIDAD</b>	<b>Atractivos turísticos</b>
Precio del transporte aéreo nacional	Clima favorable
Precio del transporte aéreo internacional	Belleza de atractivos turísticos naturales
Frecuencia de vuelos	Belleza de atractivos turísticos culturales
Tiempo invertido en el desplazamiento terrestre	Interés de atractivos turísticos históricos
Estado físico de las carreteras	Atractivo de las actividades en el destino
Suficiencia y calidad en infraestructura marítima	Grado de interés de los eventos especiales
Comercialización del destino por agencia de viajes el todo el país	<b>Planta y servicios turísticos</b>
<b>AMPLIFICADORES/REDUCTORES</b>	Número de habitaciones de hoteles (a partir de dos estrellas)
Cercanía con importantes ciudades emisoras	Habitaciones suficientes de hotel
Posicionamiento del destino	Calidad del hospedaje ofertado
Reconocimiento(fama) del destino	Ocupación hotelera
Seguridad en el destino	Número de restaurantes existentes
Percepción de seguridad sobre el destino	Suficientes establecimientos de alimentos y bebidas
Precios acorde a la calidad de los servicios recibidos	Calidad de los establecimientos de alimentos y bebidas ofertados
Destino turístico a precio accesible	Cantidad de centros de diversión
Facilidades legales o administrativas para visitar el destino (extranjeros)	Existencia de centros de diversión
Cercanía cultural	Nivel de atracción de los centros de entretenimiento
<b>CONDICIONES DEL DESTINO</b>	Número de arrendadoras
<b>Gestión</b>	Suficiencia de arrendadoras
Innovación del modelo de negocios	Calidad de las arrendadoras ofertadas
Eficiencia en el cuidado de los recursos naturales	<b>Factores de soporte</b>
Eficiencia en el cuidado de los recursos culturales	Cobertura en telecomunicaciones
Efectividad de la mercadotecnia	Cobertura de los servicios básicos
Financiamiento accesible	Calidad del transporte público interno
Coordinación entre administraciones públicas	Infraestructuras para personas con capacidades diferentes
Cooperación entre sector público y sector privado	Centros de formación turística
Asociacionismo empresarial	Percepción de la hospitalidad

**Cuadro 1 (Cont.)**  
**Lista general de variables por grupos de factores**

FACTORES	FACTORES (Continuación)
Existencia de mecanismos de participación	Existencia de otras empresas de apoyo
Nivel de optimismo empresarial	RESULTADOS
Recurso Humano calificado	Nivel de satisfacción
Estrategias para la formación del recurso humano	Número de turistas
Disponibilidad de información sobre el destino para la toma de decisiones en el ámbito público y privado	Gasto medio del turista por día
Disponibilidad de datos del sector turístico	Duración de la estancia
Iniciativas de investigación a nivel empresa	Tasa de retorno
Iniciativas de investigación a nivel destino	Cuota de participación en el mercado
Marco normativo (existencia, suficiencia, actualidad y correspondencia con otras normas)	Derrama económica
Eficiencia de la administración pública	Grado de conservación de los recursos
Acciones encaminadas a la mejora de la calidad	Combate a la desigualdad y pobreza
Manejo de visitantes en espacios públicos	Cobertura de los servicios de salud
Realización de actividades de monitoreo y evaluación de la actividad turística	Valoración del empleo
	Rentabilidad superior/inferior al promedio de los otros destinos
	Captación de inversión privada

FUENTE: Elaboración propia

Dado que no todos los factores tienen la misma relevancia en la competitividad de un sitio, el grupo de investigación asignó un peso, en función de la trascendencia que el factor tiene para la consecución del éxito del lugar; la suma de los cuatro fue igual a 1. La misma operación se repitió al interior de cada uno de los grupos de factores. A cada variable se le asignó un peso cuya suma también fue 1. Véase, por ejemplo, las calificaciones asignadas por los turistas a las variables del factor accesibilidad:

Para evaluar cada variable se utilizó una escala de valor de 1 a 5. El número 5 de-

notaba la mejor calificación para los atributos de variable estudiada, mientras que el 1 representaba la peor ponderación. El peso ponderado de cada variable se determinó multiplicando el valor promedio por el peso asignado.

Posteriormente, el modelo se validó en el Centro Integralmente Planeado (CIP) Bahías de Huatulco, México. Este centro turístico es el quinto y último de los cinco CIPs construido por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) a mediados de los años 80 y pertenece a la primera generación de complejos turísticos planifica-

**Cuadro 2**  
**Resultados ponderados del factor accesibilidad evaluado por turistas**

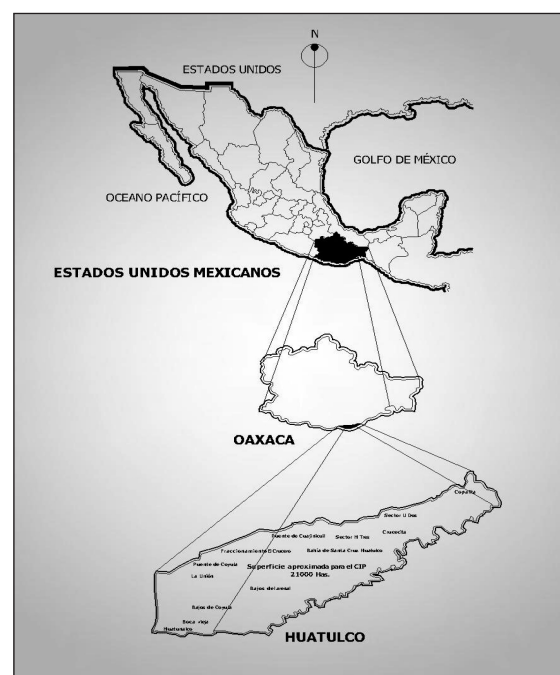
Factor Accesibilidad	Peso	$\mu$	$\delta$	Peso ponderado	
Precio del transporte aéreo nacional	0,15	3,13	1,99	0,47	
Precio del transporte aéreo internacional	0,15	3,05	2,60	0,46	
Tiempo invertido en el desplazamiento terrestre	0,15	3,12	1,29	0,47	
Estado físico de las carreteras	0,15	2,87	1,30	0,43	
Riesgos de sufrir asaltos y extorsiones en carretera	0,15	3,33	1,22	0,50	
Suficiencia y calidad de la infraestructura marítima	0,05	3,74	1,44	0,19	
Comercialización del destino por agencia de viajes en todo el país	0,15	3,42	1,56	0,51	
En su lugar de residencia, ¿Encontró suficiente información sobre el destino?	0,05	3,49	1,32	0,17	
Peso ponderado total del factor accesibilidad	1	3,27		3,20	3,20

FUENTE: Elaboración propia

dos por el Estado. Se localiza en la costa del estado de Oaxaca, al suroeste de México. A pesar de las altas expectativas que se depositaron en el centro turístico, éste ha presentado un crecimiento turístico lento, y por momentos nulo, alejado de las expectativas originales consideradas en la planeación, circunstancia que se manifiesta en una limitada oferta de cuartos y servicios turísticos complementarios; un bajo volumen de demanda; un reducido número de vuelos semanales hacia el destino; un bajo porcentaje de ocupación promedio anual y un escaso número de empleos turísticos, principalmente. Por ejemplo, en el Plan Maestro de Desarrollo inicial, se marcó la meta de contar con 8.870 habitaciones de hotel para el año 2000, cifra incluso alejada de las 2.596 presentes en 2009.

Los cuestionarios se aplicaron a tres grupos de entrevistados: turistas, especialistas en la materia y empresarios locales. Se en-

**Figura 2**  
**Ubicación geográfica de Bahías de Huatulco**



FUENTE: Elaboración propia



cuestó a 150 turistas en el mes de abril de 2012. Los empresarios entrevistados fueron diez, todos ellos radicados en el lugar. Igual número fue el de especialistas, la mayoría profesores-investigadores del instituto de turismo de la Universidad del Mar. Todos ellos se sujetaron a la prerrogativa de “si sabes contestas, si no, continúa con la siguiente variable”.

Al final se calculó el índice de competitividad (peso ponderado global) de todo el destino turístico. La fórmula utilizada fue:  $IC = (FA + FRA + FCD + FRD) / 4$

Dónde:

IC: Índice de competitividad  
 FA: Factor accesibilidad  
 FRA: Factor reductores/aceleradores  
 FCD: Factor condiciones del destino  
 FRD: Factor resultados del destino

## VI. RESULTADOS SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE BAHÍAS DE HUATULCO.

Los resultados generales correspondientes a la evaluación de la competitividad turística de Bahías de Huatulco se presentan en la Tabla 3. En esta tabla están contenidos los pesos ponderados de cada uno de los cuatro grupos de factores derivados del modelo en que se basan; en el caso de factor “condiciones del destino” se incorpora, a su vez, los pesos ponderados de los subfactores que lo integran.

Con base en la tabla anterior, se obtuvieron los siguientes valores para cada índice:

En los turistas:  $IC = (3.20 + 3.87 + 3.86 + 4.06) / 4 = 3.75$

En los empresarios:  $IC = (3.02 + 3.16 + 3.14 + 3.18) / 4 = 3.13$

**Cuadro 3**  
**Calificaciones generales del destino**

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE BAHÍAS DE HUATULCO				
FACTORES	Peso	TURISTAS Peso ponderado	EMPRESARIOS Peso ponderado	ESPECIALISTAS Peso ponderado
<b>Accesibilidad</b>	<b>1</b>	3,2	3,02	2,26
<b>Amplificadores/Reductores</b>	<b>1</b>	3,87	3,16	2,49
<b>Condiciones del destino</b>				
<b>Peso ponderado gestión</b>	<b>0,27</b>	3,56	2,59	2,43
<b>Peso ponderado atractivos</b>	<b>0,27</b>	4,29	4,05	3,77
<b>Peso ponderado planta y servicios turísticos</b>	<b>0,27</b>	3,77	2,78	2,55
<b>Peso ponderado factores de soporte</b>	<b>0,19</b>	3,81	3,17	2,75
<b>Total condiciones del destino</b>	<b>1</b>	3,86	3,14	2,89
<b>Resultados</b>	<b>1</b>	4,06	3,18	2,46
<b>CALIFICACIÓN TOTAL DEL DESTINO</b>		<b>3,75</b>	<b>3,13</b>	<b>2,53</b>

FUENTE: Elaboración propia

En los especialistas:  $IC=(2.26+2.49+2.89+2.46)/4= 2.53$

Como se puede observar en la tabla 3, los turistas son los más optimistas en la valoración del destino, mientras que los especialistas, conocedores y en la mayoría de las veces críticos, los más exigentes.

La accesibilidad recibió las valoraciones más bajas de los cuatro grupos de factores por parte de todos los entrevistados. Es el talón de Aquiles del centro turístico. Por el contrario, el factor resultados fue el mejor ponderado por turistas y empresarios, a pesar de la duda de los especialistas.

Especialmente, de las valoraciones efectuadas por los turistas, el peso ponderado del factor accesibilidad recibió la calificación más baja de los cuatro grupos al ubicarse en 3.2, lo cual llama la atención en tanto contrasta con los buenos resultados del centro turístico en cuanto al grado de satisfacción de los turistas por los servicios recibidos y la percepción de un medio natural de calidad con una valoración promedio de 4.06. Es decir, los turistas denuncian penurias para acceder por vía terrestre al centro turístico, pero una vez que lo disfrutan, sienten que ha valido la pena.

Llama la atención que, aunque con valores distintos, las calificaciones por grupos de factores tanto de turistas como empresarios tienen el mismo orden jerárquico. Es decir, en ambos casos la mayor calificación correspondió a los resultados del destino, siguiendo en orden descendente los amplificadores/reductores, las condiciones del destino y por último la accesibilidad. En el

caso de los especialistas los resultados del destino se ubican en el tercer sitio, solo por arriba de la problemática accesibilidad.

Las mejores calificaciones las otorgaron los turistas y las más bajas las especialistas. Es probable que este comportamiento tienen que ver con los destinos que han visto antes y que les sirven de referencia o, quizá también influye el momento de relajación que viven al momento de ser entrevistados, mientras que los especialistas, conocedores de la situación del sitio aprietan en su valoración.

Sólo el peso ponderado total de los resultados del destino supera la calificación de cuatro cifrándose en 4.06, soportado especialmente en los niveles de satisfacción con el servicio de hospedaje, alimentación, recreación y calidad del medio natural.

Ningún peso ponderado total por grupos de factores de la evaluación de especialistas alcanza la calificación de 3. El promedio mayor obtenido por el factor condiciones del destino fue de 2.89.

## **VII. CONCLUSIONES**

Los recursos naturales de Bahías de Huatulco fueron bien valorados por todos los grupos de entrevistados; contrario a ello, la gestión suspende o reprueba. Entonces, son las capacidades colectivas las que no están a la altura, las que fallan, condición que repercute de forma más negativa en el destino al encontrarse inmerso en un entorno social, económico y político complicado, y en especial, por el severo problema de accesi-

bilidad. Existen atractivos naturales de alto potencial, pero no se han podido crear las condiciones para que el destino sea competitivo. Resulta urgente, por lo tanto, formular estrategias que rompan el estancamiento, pero sin llevar al otro extremo: la masificación.

Conviene tener en cuenta que, a diferencia de los productos agrarios, industriales y la mayoría de los servicios, el consumo turístico se realiza in situ. Son las personas quienes se desplazan a los destinos, -en la esencia del viaje de ida y vuelta-, para satisfacer sus necesidades y deseos turísticos, en la extensa gama de posibilidades. De ahí el valor trascendental del factor accesibilidad, factor en que Huatulco no puntúa lo suficiente. Sumado a lo anterior, el centro turístico no guarda una renta de situación que le representa una ventaja comparativa. Ello si se toma en cuenta que, en los hechos, la mayoría de los desplazamientos de personas se dan entre regiones de un país o entre países de la misma zona, evidenciando cierto carácter intrarregional del turismo. Por ejemplo, los asiáticos se desplazan en su mayoría dentro de Asia; similar comportamiento se repite en Europa, Norteamérica y Sudamérica. Desafortunadamente, Huatulco no está cerca de ningún gran emisor de turistas; trasladarse por tierra desde la Ciudad de Oaxaca consume por lo menos ocho horas de viaje a través de una carretera bastante escarpada.

Una estrategia para contrarrestar el aislamiento del destino es la construcción de una autopista para conectar la ciudad de Oaxaca con la Región Costa, infraestructura que ya está en proceso de edificación y, aunque

presenta un fuerte retraso, se prevé que su culminación llegará a buen fin. Desafortunadamente, aún no se ha estudiado de manera seria, ni reflexionado colectivamente, sobre las probables implicaciones que esta obra tendrá y, que de no enfrentarse de forma apropiada, puede derivar en la masificación del destino, la competencia por precios (y toda la espiral de consecuencias que ello trae consigo como reducción de salarios, bajo nivel de vida de los trabajadores, menor calidad de los servicios prestados, etc.) y a una escasa diferenciación, es decir, todo lo contrario de lo que significa ser un destino competitivo.

Asimismo, es sabido que el municipio es la unidad de gestión y planificación turística con representatividad política para actuar, fijar determinados fines y objetivos y utilizar ciertos instrumentos en el ámbito local; a pesar de esta importancia, los resultados de la investigación cuestionan su eficiencia en el centro turístico al recibir las calificaciones más bajas de todos los niveles de la administración pública, lo que obliga en un futuro próximo a escudriñar sobre su desempeño. Resulta paradójico que se trata de un municipio turístico que saca malas notas en el actuar turístico.

Por otro lado, un destino de sol y playa donde los recursos naturales son su mayor fortaleza amerita poner especial atención en el tema de la seguridad marítima. El tour a las bahías es uno de los más vendidos y aún no se han efectuado estudios profundos sobre el estado de la seguridad marítima en el lugar. Aquí se abre una importante oportunidad de investigación y las autoridades correspondientes podrían promoverla.

Como ya se conoció en el cuerpo del escrito, la calificación del destino en cuanto a su situación competitiva oscila entre 3 y 4. Con esta escala, si hay que esbozar alguna tipología de destino con datos provenientes de los turistas, éste se aproximaría a un destino turístico poco accesible, aunque con atractivos naturales de gran valor, equipamiento en cantidad regular y turistas satisfechos.

Con los datos obtenidos a través del sistema de medición diseñado y el tipo de escala utilizada no es posible determinar en qué esfera de la sostenibilidad el centro turístico es competitivo y en cual no. Por tanto, queda como una asignatura pendiente afinar los mecanismos de captura de datos para precisar hasta qué grado y en qué ámbito Bahías de Huatulco se acerca a este paradigma.

Por otro parte, se observa que el estudio de la competitividad informa sobre la situación competitiva general del destino. Ello se complementa bien con el estudio de los factores limitantes del crecimiento del destino, a fin de comprender las causas que provocan el estancamiento y los efectos en todo el sistema. Dicho estudio ya se realizó con la tesis doctoral “Los Centros Integralmente Planificados de México (CIPs). Factores limitantes del crecimiento turístico del centro Bahías de Huatulco” escrita por el director de este proyecto de investigación y que está a disposición del público en general en el Centro de Documentación Turística de Instituto de Turismo de la Universidad del Mar Campus Huatulco.

Con este proyecto de investigación se considera haber realizado una doble contri-

bución: primero, la construcción de un modelo explicativo de la competitividad de un destino turístico y, segundo, su validación en el centro Bahías de Huatulco vía el sistema de variables. Respecto al modelo de competitividad propuesto, éste se puede considerar versátil en tanto admite adaptaciones, según sea el caso. Por ejemplo, el peso de cada factor está en función del modelo de negocio del destino; lo mismo ocurre con su relevancia. Otras circunstancias también influyen, por ejemplo, la valoración de factores como la accesibilidad puede resultar irrelevante cuando los lugares a comparar lo tienen resuelto, por ejemplo, los destinos del mediterráneo norte. Todas estas consideraciones deberán tomarse en cuenta al momento de trabajar con especialistas en la definición de variables y la asignación de pesos. También obliga a comparar siempre destinos de similar naturaleza.

## **VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La parte cuantitativa de la investigación se basó en percepciones de los entrevistados. En estudios futuros, deberá incorporarse datos duros a la valoración, convertidos a la escala que se determine, a fin de conseguir un panorama más completo de la competitividad de los destinos. También se deberá levantar encuestas en diferentes periodos del año porque el número y origen de los turistas cambia. No se realizó por limitaciones presupuestarias y de tiempo. Asimismo, se echa de menos en la investigación un análisis comparativo con destinos que se manejan bajo conceptos similares.

Sobra decir que el sistema de medición se quedó corto en algunos aspectos, lo que abre la posibilidad de mejorarlo ante su posible validación en otros destinos del país.

Al final, el nivel de competitividad del destino representado en un número, si bien nos presenta en una mirada rápida la situación evaluada, también tiene el riesgo de parecer atomizada y de no mostrar las particularidades de esa situación competitiva. Por ello, en investigaciones próximas, se deberán elaborar diferentes tipologías de situaciones competitivas de destinos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ MEDINA, M. (2003): Competencias centrales y ventajas competitivas. *Revista de contaduría y administración*. UNAM. 209, p 5-22.
- BARNEY, J. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- BARNEY, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BARROSO GONZÁLEZ, M. O y FLORES RUIZ, D. (2006): La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. En *Cuadernos de Turismo*. n° 17. pp. 7-24.
- BORDAS, E. et al. (1993): «La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos». 43° Congreso de la ATEST, Bariloche.
- BOS, H. (2007): Emerging destinations and competitive tourism marketing. *Tourism Strategy Consultants*. Benidorm. En: XI Foro Internacional de Turismo de Benidorm. Estrategias de reposicionamiento frente a los destinos turísticos emergentes.
- BOTE GÓMEZ, V. (2004): ¿Hay que revisar los fundamentos científicos del Turismo Español? (I). Semana del 10 al 16 de mayo. NEXOTUR.
- BRENT, R. y CROUCH, G.I. (1999): Crafting a value-driven vision for a national tourism treasure. *Tourism Management*, 20(3), 273-282.
- BRENT, R. y CROUCH, G.I. (2000): "The competitiveness destination: a sustainability perspective". *Tourism Management*, 21, 1-7.
- BRENT, R. y CROUCH, G.I. (2003): "The competitive destination: A sustainable tourism perspective". Wallingford: CABI Publishing.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. (1997): *Estudio de Competitividad del sector turístico*. Colombia.
- CROUCH, G.I., BRENT, R. y HUDSON S. (2000): "Developing operational measures for the components of a destination competitiveness/sustainability model: consumer versus a managerial perspectives", en Mazanec, J.A., Crouch, G.I., Ritchie J.R.B. y Woodside, A. G. *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality, and Leisure*; cabi Publishing, 1-18.
- CROUCH, G.I. y BRENT, R. (1999): "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- DWYER, L y C. K. (2003): "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.
- EJERQUE J. (2005): *Destinos Turísticos de éxito*. Madrid: Pirámide.
- FIGUEROLA P. M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas (organización y financiación)*. Madrid. Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- GRANT, R. (1991): A Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal* 12:535-548.



- GONZÁLEZ, R. C., MENDIETA, M. D. (2009): *Reflexiones Sobre la Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos*. En Cuadernos de Turismo. Argentina. n° 23 , pp.111-128.
- HECKSCHER, E. (1919): The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. *Economisk Tidskrift*. 21:497-512.
- HELPMAN, E. y KRUGMAN P. (1985): Market Structure and Foreign Trade. Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy. Cambridge: MIT Press.
- INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005. Tabulados básicos. Tomo I y II.
- JACQUEMIN, A. (1982): Imperfect Market Structure and International Trade. Some Recent Research. *Kyklos* 35:75-93.
- KRUGMAN, P. (1990): Rethinking International Trade. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- MAHONY, J y PANDIAN P. (1992): *The Resource-based view Within the Conversation of Strategic Management*. *Strategic Management Journal* 13: 363-380.
- MÉXICO. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y ESTADÍSTICA DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DE JALISCO. (2008): Estadísticas sobre Puerto Vallarta, Jalisco. México.
- MONFORT M., V. (1999): *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peníscola*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. España.
- OHLIN, B. (1933): *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge.
- OMT. 2011. Barómetro Turístico. Madrid.
- ORTA F. J. (2005): *Retos para la Competitividad de la industria Turística en el Principado de Asturias*. *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente* n°2, pp. 57-63.
- PETERAF, M. A. (1993): The cornerstones of Competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 131-148.
- PORTER E. M. (1982): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental. México.
- PORTER E. M. (1999): *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- POSNER, M. (1961): International Trade & Technical Change - *Oxford Economic Papers*, Vol.13, Iss. 3; pg. 323, 19 pgs
- PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G. (1990): The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* Vol. 68, n°. 3, pp. 79-91
- RICARDO, D. (1959): *Principios de Economía Política y tributación*. Fondo de cultura económica. México. Primera edición en español (1817).
- SALCEDO, C. A. (2003): Encadenamientos productivos: Herramientas para *incrementar la competitividad turística de México*. V Foro Nacional de Competitividad Turística. Puebla. México.
- SANCHEZ, R. M. y FAJARDO, C. M. . La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños.
- SMITH, A. (2005): Primera edición en inglés 1776. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México. Fondo de Cultura Económica.
- VERA, R. J. (1997): *Análisis Territorial del Turismo*. Madrid. Síntesis.
- VERNON, R. (1966): "International investment and international trade in the product life cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp.190-207, reprinted in Buckley, PETER, J. and PERVEZ, N. G. (1999): *The Internationalization of the Firm: A Reader (Second Edition)*, (London: International Thomson Business Press), pp.14-26.
- WEF. (2010): *The World Competitiveness Report*. Lausana: World Economic Forum.
- YUNIS, E. (2004): *Desarrollo sostenible y turismo. Papeles para la sostenibilidad*. FIDA Sostenibilidad. España.

- SÁNCHEZ RIVERO, M. y FAJARDO CALDERA, M. A. (AÑO): La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. aplicación a los municipios extremeños. Disponible en: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/mercados%20turisticos/competitividad%20de%20los%20destinos%20turisticos.pdf>. [Fecha de consulta: 20 de agosto de 2011].
- SMITH, A. (2005) “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”. Fondo de Cultura Económica. Primera edición en inglés (1776). México.
- VERA, R. J. (1997) “Análisis Territorial del Turismo”. Síntesis. Madrid.
- VERNON, R. (1966) “International investment and international trade in the product life cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207, reprinted in Buckley, PETER, J. and PERVEZ, N. G. (1999) “The Internationalization of the Firm: A Reader (Second Edition), (London: International Thomson Business Press)”, 14-26.
- WEF. (2010) “The World Competitiveness Report”. World Economic Forum. Lausana.
- YUNIS, E. (2004) “Desarrollo sostenible y turismo. Papeles para la sostenibilidad”. FIDA Sostenibilidad. España.

#### NOTA

(1) Este artículo forma parte de los productos de investigación del proyecto “Estudio de competitividad de destinos turísticos: los casos de Puerto Escondido, Puerto Ángel y Bahías de Huatulco, Oaxaca, México” Clave 2IT1002, financiado por la Universidad del Mar Campus Huatulco, Oaxaca, México.