

LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

JOSÉ FRANCISCO PERLES RIBES

Universidad de Alicante

Según la Real Academia de la Lengua la competitividad se define como la «Capacidad de competir» o la «Rivalidad para la consecución de un fin», lo que podría llevar a considerar que se trata, en principio, de un concepto sencillo y de fácil aplicación práctica. Sin embargo, los primeros estudiosos del fenómeno pronto comprendieron que, muy al contrario, la competitividad es un concepto complejo - admite diversas definiciones y métodos de

medición -, relativo -se es competitivo frente a otro destino, industria o empresa turística- y multidimensional - abarca diversos planos -, que cristaliza de muy diversas formas en función del ámbito de estudio concreto -territorios/destinos, industrias/sectores o empresas - en el que se centre el análisis.

El estudio de la competitividad no es únicamente complejo por sí mismo, sino también por las importantes interrelaciones que presenta con las principales teorías sobre el crecimiento y el desarrollo económico de los territorios. Según Perles (2004), la competitividad es un concepto que hunde sus raíces en una mezcla de ideas que abarca desde la ventaja comparativa de los economistas clásicos hasta las más avanzadas de ecodesarrollo o desarrollo humano multidimensional; pasando por las ideas de distrito industrial o sistema productivo local, próximas a los clusters o concentraciones geográficas de la actividad económica que configuran los destinos turísticos. Recientemente, la competitividad, junto con la sostenibilidad, se han incorporado

al análisis común de los destinos turísticos como elementos integrados bajo el nuevo paradigma de la «inteligencia turística».

LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: DEFINICIONES Y MEDIDAS ↓

Por lo que concierne a su definición, diversos autores han propuesto distintas definiciones a lo largo del tiempo. Si se considera el aspecto territorial como un elemento básico de la competitividad de los destinos turísticos, puede aplicarse la concepción original de Porter (1991), para quien «el único significado del concepto de competitividad a nivel nacional es la productividad. El principal objetivo de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de hacerlo depende de la productividad con la que una nación es capaz de utilizar sus recursos trabajo y capital», ligando por tanto, competitividad y productividad con la que se despliegan los recursos del territorio.

Hundiendo sus raíces en esta definición que se acaba de exponer, pero ampliando el espectro de elementos a considerar en el análisis, las definiciones posteriores de competitividad de destinos turísticos más exitosas han puesto en el vértice superior de las prioridades la necesidad de promover el desarrollo y bienestar de los residentes en los destinos.

En este sentido, Ritchie y Crouch (2000) concibieron la competitividad como *«la capacidad de incrementar el gasto turístico, incrementando los visitantes atraídos al tiempo que se les provee un servicio satisfactorio, experiencias memorables y haciéndolo de forma rentable, mejorando el nivel de vida de los residentes en el destino y preservando el capital natural del destino para las generaciones futuras.»* En términos similares, Dwyer *et al* (2003) entendieron que *«el objetivo último de la competitividad es mantener e incrementar el ingreso real de sus ciudadanos, que usualmente se refleja en el nivel de vida del territorio. Su último objetivo es incrementar el nivel de vida del país, bajo condiciones justas y de libre mercado.»* Finalmente, para Enright y Newton (2004) la competitividad es *«el grado con el cual una nación puede producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del mercado internacional manteniendo simultáneamente o incrementando el ingreso real de sus ciudadanos.»*

Además de promover el bienestar de los residentes, un aspecto fundamental del éxito de los destinos turísticos es que su competitividad sea sostenible a largo plazo, lo que se vincula de forma clave con la sostenibilidad de los destinos turísticos. La definición de Hassan (2000) apunta este aspecto clave al señalar que la competitividad es *«la capacidad del destino para crear e integrar productos de valor añadido que sustenten sus propios recursos al tiempo que mantienen la posición en el mercado con relación a sus competidores.»*

Dejando de lado la definición y centrándonos en la medición de la competitividad de los destinos, puede decirse que no existe una medida generalmente aceptada de la misma. Por este motivo, cada investigador o proyecto de promoción de la competitividad aplicado, ha tratado de medir el fenómeno usando distintas variables, según el aspecto concreto de estudio o los datos disponibles en cada lugar y momento.

En cualquier caso, es ampliamente conocido que la cuota de mercado, principalmente de exportaciones, fue uno de los primeros indicadores existentes de la competitividad internacional y, por su comodidad o relativa sencillez de cálculo, uno de los más utilizados durante muchos años. D'Hautesserre (2000) representaría el máximo exponente de dicho uso en el ámbito turístico, al elevarla a su propia definición entendiendo la competitividad de un destino *«como su capacidad para mantener su posición o mejorarla a lo largo del tiempo.»* Bajo esta concepción, una forma operativa de aproximar el éxito de un destino,

es analizar su desempeño directo en los mercados a través del cálculo de su cuota de mercado. El uso de la cuota de mercado como medida directa de la competitividad también se observa en Craigwell *et al* (2006) o Mazanec *et al* (2007). Pese a todo, el uso de este indicador como reflejo de la competitividad es minoritario en la economía del turismo.

Las alternativas a la cuota de mercado han surgido al considerar los diversos aspectos que configuran y explican la competitividad de los destinos, resumiéndolos en indicadores sintéticos. Entre los mismos, el que mayor difusión internacional ha alcanzado es el Travel & Tourism Competitiveness Index, un indicador construido a partir de numerosas variables normalizadas.

En su última edición de 2019 las diversas variables se aglutinan en diversos subíndices alrededor de lo que se considera los catorce pilares de la competitividad. Dichos pilares son: el entorno de negocios; la seguridad; las condiciones higiénico-sanitarias de los países; los recursos humanos y mercado laboral; la dotación de NTIC; la prioridad que las autoridades otorgan a la industria de viajes y turismo; el grado de apertura internacional; la competitividad vía precios; la sostenibilidad ambiental; la infraestructura de transporte aéreo; la infraestructura viaria y portuaria; la infraestructura de servicios turísticos; los recursos naturales; y por último, los recursos culturales y el turismo de negocios.

En el caso de España, existen adaptaciones de esta metodología propuestas y elaboradas por Exceltur para explorar la competitividad de las regiones y ciudades turísticas españolas más relevantes.

LOS FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS ↓

Los fundamentos básicos o explicaciones a la competitividad de los destinos turísticos se encuentran en los modelos propuestos por algunos de los autores ya mencionados. Puede considerarse que los modelos conceptuales que mayor éxito han alcanzado son los de Crouch y Ritchie (1999), Hassan (2000), Dwyer y Kim (2003) y Heath (2003). La característica común de estas aproximaciones es que partiendo de unas definiciones más o menos comunes, consideran distintas ventajas comparativas y competitivas, acentuando algunos aspectos concretos como la sostenibilidad (Hassan, 2000 o Crouch y Ritchie, 1999), la adaptación a los países en vías de desarrollo (Heath, 2003) o su aplicación a las pequeñas islas (Craigwell, 2007).

La tabla 1 refleja los determinantes de la competitividad de los destinos. La mayoría de los modelos incorporan elementos económicos y no económicos, y reconocen sus fundamentos teóricos en las ideas originarias de Porter (1991), pudiendo incluirse a la propia Teoría de la Ventaja Competitiva de este autor, entre los modelos explicativos de la competitividad de los destinos.

**TABLA 1
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD**

Crouch y Ritchie (1999)	Dwyer y Kim (2003)	Hassan (2000)	Heath (2003)
<p><u>Núcleo de recursos y elementos de atracción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Fisiografía -Clima <p>-Vinculaciones de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mezcla de actividades -Eventos especiales -Entretenimiento -Superestructura <p>Factores y recursos de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura -Accesibilidad -Alojamiento <p>-Recursos de apoyo: instituciones financieras, capital humano y conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa <p>Dirección y gestión del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Márketing -Financiación y capital reiso -Organización -Recursos Humanos -Sistema de información/investigación -Calidad de servicio -Gestión de los visitantes/turistas -Vigilancia o tutela sobre los recursos <p><u>Política turística, planificación y desarrollo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición -Visión -Filosofía -Posicionamiento -Desarrollo <p>-Análisis competitivo/colaborativo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Control y evaluación <p>Microentorno Competitivo.</p> <p>Macroentorno</p> <p><u>Determinantes que amplían y mejoran la competitividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Localización -Interdependencias -Seguridad/Salubridad -Reconocimiento e imagen de marca -Relación Calidad-precio 	<p><u>Dotación de recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos naturales -Recursos culturales y patrimoniales <p>Recursos creados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura turística -Eventos especiales -Rango de actividades disponibles -Entretenimiento -Compras <p>Factores y recursos de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Infraestructura genérica -Calidad de servicio -Accesibilidad -Alojamiento -Vinculaciones de mercado <p>Dirección y gestión del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización de la gestión del destino -Márketing estratégico -Política turística, planificación y desarrollo -Desarrollo de recursos humanos -Gestión medioambiental <p>Condiciones de localización</p> <ul style="list-style-type: none"> -Localización -Microentorno competitivo -Macroentorno competitivo Seguridad/Salubridad -Competitividad vía precios <p>Condiciones de Demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> Preferencias de los turistas -Reconocimiento del destino -Imagen del destino 	<p><u>Aspectos culturales</u></p> <p><u>Factores Políticos</u></p> <p><u>Cambio Tecnológico</u></p> <p>Factores socio-económicos</p> <p>Orientaciones de la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perfil (target) del turista -Motivaciones del turista -Reconocimiento medioambiental -Niveles de experiencia -Perfil demográfico -Perfil psicográfico <p>-Aceptación de las costumbres locales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscador de novedades. <p><u>Ventajas comparativas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Clima/localización -Cultura/Patrimonio -Historia <ul style="list-style-type: none"> -Servicios orientados al turismo -Seguridad y salud -Naturaleza -Acceso a la información <p>Infraestructuras</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad del medioambiente -Actividades de ocio -Sistema de información -Alianzas globales/regionales. <p>Estructura de la industria.</p> <p>Oferentes (bancos, proveedores de alimentos, servicios de salud, limpieza, seguridad, telecomunicaciones,..)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proveedores de productos turísticos (Touroperadores, hoteles/resorts, cruceros, alquiler de vehículos, agencias de viajes, aerolíneas,...) <ul style="list-style-type: none"> -Stakeholders (inversores, ONG's, ciudadanía local,...) <p><u>Compromiso medioambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura orientada al turismo -Estabilidad política -Regulaciones ambientales -Política turística -Imagen del país -Inversión respetuosa con el medioambiente -Márketing del destino -Capacidad de carga,... 	<p><u>Directrices claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Visión compartida y liderazgo -Valores y principios -Prioridad estratégica sobre el factor humano <p><u>Planificación Estratégica (Script)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Libertad para ejercer los roles, visión compartida <p><u>Elementos constructivos de la competitividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sinergias -Desarrollo equilibrado -Marketing <p><u>Política de desarrollo sostenible</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Marco legislativo -Gestión responsable de los recursos <p>-Estimular un clima de inversión favorable</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategias para transformar la industria -Principios de desarrollo sostenible -Marco financiero e institucional adecuado <p><u>Estrategia y marketing del destino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Imagen positiva -Target de marketing y gestión de la demanda -Marketing innovador -Satisfacción del turista <p><u>Ligazones (Cemento)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Transparencia y canales de comunicación -Reparto equilibrado de beneficios entre los implicados -Formación de alianzas y partenariados -Información investigación <p><u>Fundamentos de la competitividad.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Elementos atractores (clima, historia, cultura,...) -Bases no negociables (seguridad personal, salud,...) <p>-Capacitadores (infraestructura aeropuertos, carreteras,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relación calidad-precio <p>-Recursos facilitadores (aerolíneas, alojamiento, ...)</p> <p>-Proveedores de la experiencia (excelencia, hospitalidad, servicio)</p>

Se señalan en negrita los que tienen un aspecto económico o relacionado con la gestión empresarial del destino.

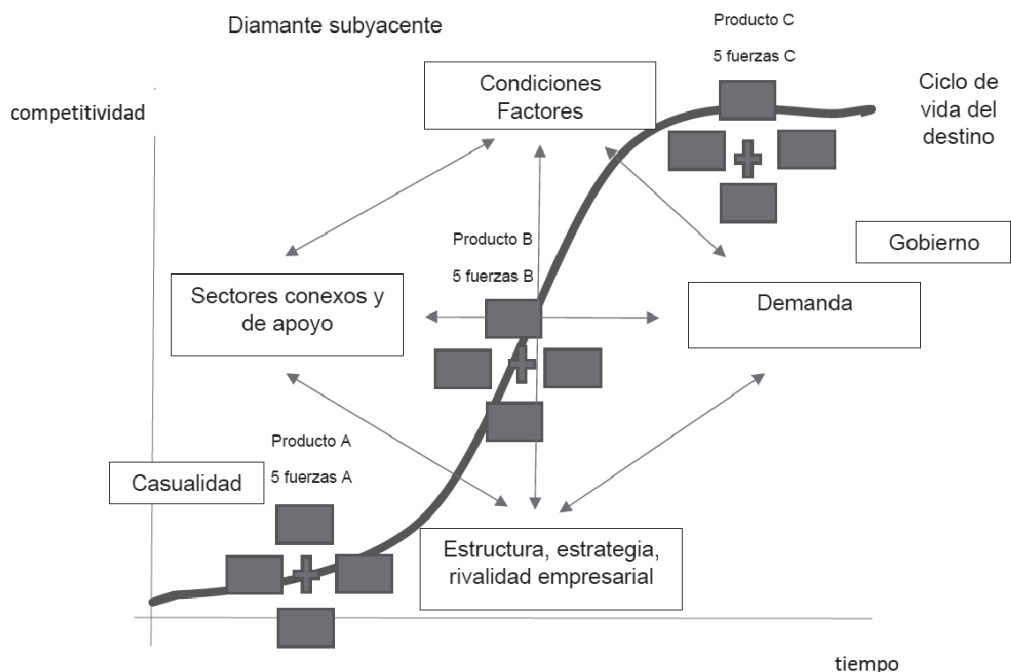
Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1991), Crouch y Ritchie (1999), Dwyer y Kim (2003), Hassan (2000) y Heath (2003)

Bajo esta última teoría dos aspectos fundamentales para la competitividad de los destinos turísticos serían los factores básicos - recursos naturales del destino (clima, situación geográfica, etc.) o la de mano de obra no especializada o cualificada -que conformarían las ventajas comparativas del destino; y los avanzados - infraestructuras de transporte, sanitarias, turísticas, etc.; la mano de obra cualificada y especializada, la existencia de centros de investigación, etc. – que serían los importantes para explicar el éxi-

to de un territorio, pues hay que crearlos mediante un esfuerzo inversor y un espíritu emprendedor de los habitantes del destino y conforman las verdaderas ventajas competitivas del mismo.

Además de estos aspectos clave, serían elementos importantes la composición de la demanda - con la existencia de clientes o turistas independientes (no controlados por grandes grupos), entendidos, exigentes y capaces de anticipar las tendencias o

FIGURA 1
INTERRELACIONES ENTRE EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD, LAS CINCO FUERZAS Y EL CICLO DE VIDA DEL DESTINO



Fuente: Elaboración propia.

modas del mercado que posteriormente se generalizarán a amplias capas. Es decir, verdaderos «*influencers*» -, la presencia en el destino de sectores proveedores o conexos y de apoyo que sean, a su vez, competitivos; y la forma en que se crean, organizan y compiten las empresas del destino.

Finalmente, dos elementos adicionales relevantes serían el azar y el desempeño de los gestores del destino. Respecto al primero, es ampliamente conocido las importantes consecuencias turísticas que se han derivado de fenómenos como la Primavera Árabe, el Brexit, o la pandemia del COVID-19. En cuanto a los gestores en todos los niveles (central, regional y local), es evidente que con sus políticas -turísticas o no turísticas- pueden contribuir a mejorar o disminuir la competitividad de los destinos, jugando un papel clave los incentivos a los que se enfrentan autoridades, empresas, trabajadores y turistas del destino (Acemoglu y Robinson, 2012).

Por lo demás, el éxito de los destinos turísticos no puede desligarse del éxito de los productos que comercializan las empresas allí ubicadas. En este sentido, la competitividad del destino también se ve condicionada tanto por elementos estructurales de la propia industria o sector concreto en el que se especializan - cuya competitividad se analiza generalmente a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982) y sus desarrollos posteriores- como por el éxito de las propias empresas existentes - habiendo alcanzado en turismo, la Teoría de los Recursos y las Capacidades de Grant (1991), un papel explicativo predominante.

La competitividad concebida de esta forma no es evidentemente estática, sino dinámica, configurando distintas etapas (ver Figura 1), en función de que sea una u otra de las causas expuestas las que actúen con más intensidad en el desarrollo del destino y que evocan al modelo del ciclo de vida de Butler (1980).

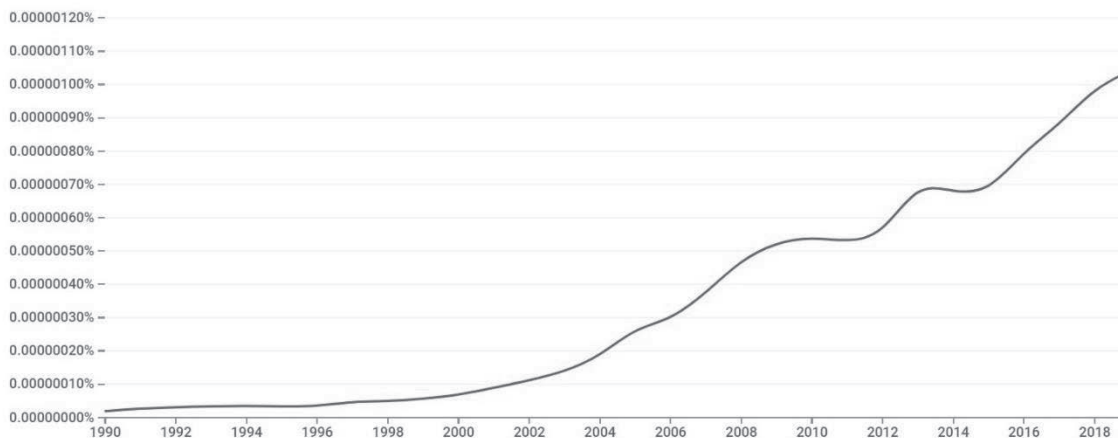
LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA HOY

Aunque pueda parecer que el interés por la competitividad turística ha perdido fuelle desde su auge a inicios del nuevo milenio, cuando el interés académico iba de la mano de una intensa aplicación práctica del concepto (Kozak, 2016), lo cierto es que un vistazo a la herramienta Ngrams de Google – que muestra la frecuencia de palabras o frases seleccionadas en un corpus formado por los libros escaneados disponibles en dicha plataforma- pone de manifiesto que esta afirmación no es del todo correcta.

Si el turismo siempre ha sido considerado un sector muy dinámico, en el que empresas y destinos se han venido enfrentando permanentemente a cambios acelerados tanto por el lado de la demanda (cambios en los gustos y preferencias de los turistas y visitantes) como por el lado de la oferta (aparición de nuevos productos y competidores), lo cierto es que durante los últimos años el ritmo de estos cambios puede calificarse de vertiginoso.

Los cambios más recientes se han ligado a fenómenos endógenos al sector como la aparición de las

FIGURA 2
NGRAM (TOURISM COMPETITIVENESS)



Fuente: Google Ngrams, consulta 11 de marzo de 2022.

aerolíneas de bajo coste, la rápida generalización de la comercialización de alojamiento y transporte mediante las plataformas de economía colaborativa; o la aparición -previa a la pandemia derivada del COVID-19- de fenómenos de masificación y sentimientos de rechazo hacia el fenómeno turístico en algunos destinos relevantes de la geografía nacional (turismofobia). La irrupción de la inteligencia artificial para la ayuda a la gestión de empresas y destinos también entraría dentro de esta categoría. Pero también a fenómenos exógenos tales como la Primavera Árabe, el Brexit o la COVID-19 (Ramón, Such, Perles y Moreno, 2021). En este nuevo contexto, se ha hecho necesario revisar los modelos de competitividad de los destinos turísticos, para observar que elementos siguen vigentes en el entorno actual, y cuales requieren de una actualización.

El primer aspecto revisado se relaciona con el objetivo último de la competitividad. Si como se ha visto en el punto anterior, los modelos teóricos expuestos prescriben que el objetivo último de la competitividad debiera ser el incremento del bienestar de los residentes de los destinos (Abreu-Novais, Ruhanen y Arcodia, 2016), lo cierto es que la realidad de la aplicación práctica de muchos programas de fomento de la competitividad en destinos se ha dirigido al objetivo mucho más concreto, y menos ambicioso, de incrementar los volúmenes de llegadas de turistas y los ingresos generados por la actividad. En algunos casos, esta política ha alcanzado tan elevado grado de éxito, que como se ha dicho, algunos destinos en la situación inmediatamente previa a la pandemia del COVID-19 presentaban posiblemente excesos de competitividad, que traducidos en masificación, generaban reacciones negativas entre la población residente en lo que vino a denominarse la *turismofobia* u *overtourism*.

Los estudios actuales sobre competitividad de destinos retoman esta idea original de los modelos y

tratan de establecer la relación entre la competitividad y el grado de bienestar o el nivel de vida de sus residentes, este último medido bien a través de su nivel de renta per cápita (Perles, Ramón, Moreno, Such, 2020; Perles, Ramón, Sevilla y Such, 2021), bien mediante indicadores sintéticos como el Índice de Desarrollo Humano (Croes, Ridderstaat y Shapoval, 2020).

Un segundo ámbito de estudio sobre el que se han producido avances importantes se relaciona con los determinantes o fundamentos explicativos de la competitividad y su influencia en la explicación de los efectos que las crisis provocan sobre la posición competitiva a largo plazo de los destinos turísticos. Aunque las crisis económicas o de otra índole -naturales, sanitarias, etc. - han sido siempre recurrentes en turismo, ya se ha descrito al inicio de este apartado como recientemente las mismas se han venido sucediendo en un plazo cada vez más corto de tiempo (SARS, Primavera Árabe, Brexit, COVID-19, etc.). Perles, Ramón, Sevilla y Rubia (2016) exploran las diferentes crisis económicas, su carácter simétrico o asimétrico, y describen los mecanismos de transmisión de oferta y de demanda que pueden alterar de forma permanente la posición competitiva de los destinos turísticos en el mercado internacional. Es decir, se analiza si crisis coyunturales pueden acabar provocando efectos estructurales sobre los destinos a través de su efecto en los diferentes determinantes de la competitividad turística.

Un tercer aspecto en el que se han producido avances recientes es la medición de la competitividad. En este sentido, mientras la literatura primigenia sobre la materia trataba de capturar el carácter multidimensional del fenómeno a través de la construcción de indicadores sintéticos, en los que a falta de criterios claros o evidentes cada elemento equiponderaba en el resultado final, la literatura reciente sobre competitividad ha propuesto nuevos indicadores o mejo-

ras en los existentes tratando de establecer aquellos elementos más relevantes en el éxito de los destinos para otorgarles el peso correspondiente en la construcción del indicador (Crouch, 2010; Guaita, Marín y Salinas, 2020; Rodríguez y Pulido, 2020). Paralelamente, se han efectuado esfuerzos para generalizar las medidas o indicadores de la competitividad en diversas tipologías de destinos y clientes (Kozak, Baloglu y Bahar, 2009), su adaptación a entornos regionales (Lopes, Muñoz y Alarcón-Urbistondo 2018), y para profundizar en las relaciones existentes entre competitividad de los destinos y otros conceptos tales como la eficiencia (Cracolici, Nijkamp y Rietveld, 2008) o su sostenibilidad (Rodríguez, Diéguez y Gueimonde; 2019; Rodríguez y Pulido, 2019).

Pero sin duda, el ámbito en el que mayores avances se ha producido, ha sido, relacionado con este último punto, en la integración de la competitividad y sus modelos explicativos junto a la sostenibilidad dentro del paradigma de la inteligencia turística, que une al conocimiento teórico-práctico acumulado en estas materias durante los últimos treinta años, la aplicación intensiva de tecnología para facilitar los procesos de toma de decisiones por parte de los gestores de los destinos.

Puede decirse que el Destino Turístico Inteligente o DTI es una adaptación al turismo del concepto de Smart Cities (Gretzel, *et al*, 2015). En concreto, en España, SEGITTUR define un DTI como «*un espacio turístico innovador, accesible para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes*» (SEGITTUR, 2015: 32).

Parece claro que la inteligencia turística es un concepto muy ambicioso, pues si hasta la fecha ha sido difícil concretar, generalizar y aplicar empíricamente los conceptos de competitividad o sostenibilidad de los destinos por sí solos, se antoja tarea harto difícil implementar un constructo teórico aún más amplio y complejo - el de la inteligencia- donde tanto sostenibilidad como competitividad son simplemente dos de sus componentes.

En todo caso, los defensores del modelo consideran que la tecnología puede y debe desempeñar un papel clave en este contexto. Perles e Ivars (2018) ponen de manifiesto que la tecnología está llamada a ejercer interacciones relevantes sobre los elementos de la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos. En el primer ámbito, la tecnología puede contribuir a la consecución de mayores niveles de eficiencia (reducción de consumos y residuos, ahorro de costes, etc.) mediante la interconexión de sensores e infraestructuras tecnológicas con una plataforma central de información que integra diferentes fuentes de datos (sensores, redes sociales, etc.) y permite el uso simultáneo

por parte de diferentes usuarios. Por su parte, en el plano competitivo, la tecnología puede favorecer la eficiencia de los esfuerzos promocionales para orientarlos a los segmentos más rentables y comprometidos con el destino. Se espera que las mejoras en la gestión de los destinos por esta vía se traduzcan en aumentos en los grados de satisfacción y fidelidad de los visitantes que repercutan en una mayor sostenibilidad económica, cultural y social del destino.

Además de la tecnología, otro aspecto clave que incorporan los DTI es la gobernanza, que al incrementar la transparencia y fomentar la participación social en los procesos de participación y gestión del destino, permitirá monitorizar si la senda escogida se dirige hacia una mayor competitividad y sostenibilidad de este.

No es de extrañar, a la vista de estas bondades teóricas y el impulso financiero otorgado por las autoridades a estos proyectos, que la gran mayoría de los destinos se hayan visto abocados a una carrera por la inteligencia como estrategia de rejuvenecimiento mediante la mejora de los recursos y capacidades empresariales de las empresas de los destinos, y la diferenciación que otorga respecto a otros competidores con menores recursos, a modo de barreras de entrada, habida cuenta el coste implicado en la puesta en marcha de la tecnología necesaria para su desarrollo.

CONCLUSIONES ↓

La competitividad ha sido, es y será un elemento fundamental en las causas del éxito de los destinos turísticos. Pero la competitividad es un fenómeno complejo, no tanto por lo que concierne a su definición, sino por lo que respecta a sus objetivos, mediciones y fundamentos explicativos.

En teoría, los fundamentos competitivos de los destinos se han entendido tradicionalmente como una amalgama de ventajas comparativas (heredadas) y competitivas (creadas) que aplicadas sobre un cluster o agrupamiento de empresas (el destino) derivaban en el éxito de este en los mercados turísticos y se traducían en la mejora del bienestar de sus residentes.

Pero en la práctica, si bien han sido numerosas las aplicaciones y casos de éxito en los que a través de diversas medidas de promoción de la competitividad se ha conseguido el objetivo intermedio de incrementar el volumen de llegadas o ingresos a los destinos y/o elevar la cuota de mercado, no son tantos los casos en los que se haya descrito una consecución definitiva del objetivo final de elevar el nivel de vida y bienestar de los residentes del destino.

Fenómenos como el *overtourism* y el sentimiento de rechazo hacia el fenómeno turístico en forma

de *turismofobia* que se venían observando en algunos destinos con carácter previo a la pandemia provocada por la irrupción de la COVID-19, ponen de relieve que incluso un exceso de competitividad mal entendida puede ser perjudicial para los destinos. Es decir, se corre el riesgo de «morir de éxito».

Por este motivo, los avances recientes en la materia han venido de la mano de reconocer la estrecha relación que existe entre la competitividad de los destinos y su sostenibilidad. De hecho, ambos se han aglutinado como componentes de un constructo nuevo denominado «inteligencia». De esta forma, al menos en el caso de España, la carrera actual hacia la que se ven abocados los destinos no es tanto por ser competitivos, sino por ser inteligentes. En esta carrera los gestores mantienen la esperanza de que, al alcanzar este último objetivo, se alcancen también los anteriores y huidizos propósitos de competitividad y sostenibilidad de los destinos.

Los desafíos encima de la mesa son considerables. A los cambios vertiginosos que ya venía experimentando de forma endógena la actividad turística, con la irrupción de las nuevas tecnologías y los efectos de la generalización de la mal llamada *economía colaborativa*, se han unido los efectos de fenómenos exógenos tales como el Brexit, la pandemia de la COVID-19 y, por último, en Europa, la guerra de Ucrania, con la considerable elevación de los costes de materias primas y de todo tipo de productos que se ha traducido en una inflación desconocida en la época reciente.

De este modo, el panorama postpandemia se antoja muy incierto. Las consecuencias a corto plazo de esta han sido devastadoras para la actividad turística. Pero a la hora de escribir estas líneas, todavía está por ver las consecuencias a largo plazo, especialmente por lo que respecta a la estructura que pueda cristalizar en el mercado turístico. Por el lado de la oferta, habrá que ver que operadores sobreviven y cuál será su relevancia en el nuevo escenario. Por el lado de la demanda, aunque como en crisis anteriores -y ya ha demostrado la propia experiencia durante la pandemia, cada vez que se han abierto ventanas de relajación de las restricciones a la movilidad - cabe esperar una recuperación de la demanda relativamente rápida, habrá que ver si se han experimentado modificaciones en las preferencias de los turistas y cuáles son sus nuevas filias y fobias.

En este entorno que puede catalogarse de *ultra-complejo*, será necesario aplicar mucha inteligencia, tanto por empresas como por destinos, para seguir manteniendo la posición competitiva de privilegio que habían alcanzado hasta este momento. Los destinos españoles gozan de la experiencia suficiente en estas lides, por lo que cabe esperar que puedan salir reforzados, una vez más, como lo hicieron en ocasiones anteriores, de esta última tormenta.

REFERENCIAS

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L.; Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: What we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6):492-512.
- Acemoglu, D.; Robinson, J.A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business Publisher.
- Craigwell, R. (2007). *Tourism competitiveness in small island developing states*, United Nations University – World Institute for Development Economics Research, Research Paper No 2007/19.
- Craigwell, R.; Worrell, D.; Smith, S. (2006). 'The competitiveness of selected Caribbean tourism markets', paper presented at the 2006 Annual Review Seminar of the Central Bank of Barbados, Bridgetown.
- Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations, *Journal of Travel Research*, Vol 50, No 4, pp 431-442.
- Cracolici, M.F.; Nijkamp, P.; Rietveld, P. (2006). Assessment of tourist competitiveness by analysing destination efficiency, Tinbergen Institute Discussion Paper. TI 2006-097/2
- Croes, R.; Ridderstaat, J.; Shapoval, V. (2020). Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research*, 80 (2020):102825.
- Crouch, G. (1995). 'A meta-analysis of tourism demand', *Annals of Tourism Research*, Vol 22, No 1, pp 103-118.
- Crouch, G.I.; Ritchie, J.R. (1999). 'Tourism, competitiveness, and social prosperity', *Journal of Business Research*, Vol 44, pp 137-152.
- Crouch, G. (2010). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinants Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1):27-45
- D'Hauteserre, A.M. (2000). 'Lesson in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort', *Tourism Management*, Vol 21, pp 23-32.
- Dwyer, L.; Kim, C. (2003). 'Destination competitiveness: determinants and indicators', *Current Issues in Tourism*, Vol 6, No 5, pp 369-414.
- Dwyer, L.; Forsyth, P.; Dwyer, W. (2010). *Tourism Economics and Policy*. Channel View Publications. Bristol, UK. pp. 459-488
- Enright, M.J.; Newton, J. (2004). 'Tourism destination competitiveness: a quantitative approach', *Tourism Management*, Vol 26, No 6, pp 777-788.
- EXCELTUR (2019): «Monitur. Monitor de competitividad turística de las Comunidades Autónomas. www.exceltur.org/monitur
- Grant, R.M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol 33 No. 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Quinta Edición. Ed. Cívitas.
- Gretzel, U.; Sigala, M.; Xiang, Z.; Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, Vol 25, pp. 179-188.
- Guaita-Martínez, J.M.; Martín-Martín, J.M.; Salinas-Fernández, J.A. (2020). Innovation in Measurement of Tourism Competitiveness in Galindo-Martín et. al Eds. *Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship*, IGI Global Publishers.

- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, nº 10 (2), pp. 124-141.
- Lopes A.P.F.; Muñoz, M.M.; Alarcón-Urbistondo, P. (2018). Regional tourism competitiveness using the PROMETHEE approach. *Annals of Tourism Research*, 73:1-13.
- Kozak, M.; Baloglu, S.; Bahar, O. (2009). Measuring Destination Competitiveness: Multiple Destinations versus Multiple Nationalities. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:56-71.
- Kozak, M. (2016). Competitiveness and tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 14 (1):80-81.
- Mazanec, J.A.; Wöber, K.; Zins, A.H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?, *Journal of Travel Research*, Vol 46, pp. 86-96
- Moreno-Izquierdo, L.; Ramón-Rodríguez, A.B.; Perles-Ribes, J.F. (2016). Pricing strategies of the European low-cost carriers explained using Porter's Five Forces Model. *Tourism Economics*, Vol. 22, No, 2, pp. 293-310
- Pedreño-Muñoz, A.; Hidalgo-Moratal, M.; Ayela-Pastor, R.; Dénia-Cuesta, A.(1990). Libro Blanco del Turismo en la Costa Blanca. Ed. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante. Alicante
- Perles-Ribes, J.F. (2004). Turismo, Ventaja Competitiva y Desarrollo Local. Tesis Doctoral. Departamento de Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante.
- Perles-Ribes, J.F.; Ramón-Rodríguez, A.B.; Sevilla-Jiménez, M. (2014), La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones, *Cuadernos de Turismo*, Num, 34, pp. 265-285
- Perles-Ribes, J.F.; Ramón-Rodríguez, A.B.; Sevilla-Jiménez, M.; Rubia-Serrano, A. (2016). The effects of economic crises on tourism success: an integrated model. *Tourism Economics*, 22(2):417-447
- Perles-Ribes, J.F.; Ivars-Baidal, J.A. (2018). Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, Vol. 42, pp. 151-170.
- Perles-Ribes, J.F.; Ramón-Rodríguez, A.B.; Moreno-Izquierdo, L.; Such-Devesa M.J. (2020). Tourism competitiveness and the well-being of residents: a debate on registered and non-registered accommodation establishments. *European Journal of Tourism Research*, 24:2406
- Perles-Ribes, J.F.; Ramón-Rodríguez, A.B.; Sevilla-Jiménez, M.; Such-Devesa M.J. (2021). Personal Income and Employment Creation Differences Among Spanish Tourist Destinations: A Dynamic Panel Data Analysis Approach. *Tourism. An International Interdisciplinary Journal*, 69 (3), 454-461
- Porter, M.E. (1979), 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, Vol 57, No 2, pp 137-145.
- Porter, M.E. (1982). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M.E (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza y Janés.
- Ramón-Rodríguez, A.B.; Such-Devesa, M.J.; Perles-Ribes, J.F.; Moreno-Izquierdo, L. (2021). Competitiveness, Intelligence and Sustainability in Consolidated Destinations: What We Know and Pending Research Challenges. *Tourism. An International Interdisciplinary Journal*, 69 (2), 281-299
- Rodríguez-Díaz, B.; Pulido-Fernández, J.I. (2019). Sustainability as Key Factor in Tourism Competitiveness. *Sustainability*, 2020:12:51
- Rodríguez-Díaz, B.; Pulido-Fernández, J.I. (2020). Analysis of the Worth of the Weights in a new Travel and Tourism Competitiveness Index. *Journal of Travel Research*, 60(2):267-280
- Rodríguez-López, N.; Diéguez-Castrillón, M.I.; Gueimonde-Canto, A. (2019). Sustainability and Tourism Competitiveness in Protected Areas: State of Art and Future Lines of Research, *Sustainability*, 11:6269.
- Segittur (2015). Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro.
- Taplin, J. (2017) *Move Fast and Break Things: How Facebook, Google, and Amazon Cornered Culture and Undermined Democracy*. Pan Books,