



## El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del  
Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 39

Julio / Diciembre 2020

---

## Artículo

### Título

Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos

### Autores:

Fabiola Itzel Ortiz Martínez

### Fecha Recepción:

06/11/2017

### Fecha Reenvío:

30/08/2019

### Fecha Aceptación:

12/11/2019

### Páginas:

387 - 409

## Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos

### The tourism destination competitiveness models as a reference to evaluate the competitiveness of magical towns

#### *Resumen*

La competitividad de los destinos turísticos es un elemento clave para su comparación de unos con otros por los rasgos propios que los representan a través de una oferta turística de valor para sus visitantes. Los modelos de competitividad de destinos turísticos representan elementos teóricos para el diseño de indicadores que evalúen su competitividad acorde a la gestión y dinámica de la industria. El objetivo del presente artículo es realizar un análisis teórico de modelos reconocidos académicamente, para identificar el modelo de referencia y así evaluar la competitividad de los pueblos mágicos, mediante el análisis de contenido, a través de una metodología exploratoria cualitativa. Como conclusión del análisis se determina que el modelo idóneo de referencia para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos de México es el desarrollado por Ritchie y Crouch.

#### *Palabras clave:*

modelos de competitividad, destinos turísticos, pueblos mágicos.

#### *Abstract*

The competitiveness of tourism destination is a key element for their comparison of one another by their own traits represent them through a tourist offer add value to their visitors. The competitiveness models of tourism destination show theoretical elements for the design of indicators that evaluate their competitiveness according to the management and dynamics of the industry. The aim of the paper is to perform a theoretical analysis of models recognized by researchers, to identify factors and indicators that influence the competitiveness of magical towns, through qualitative exploratory methodology. As conclusion of the analysis carried out, the competitiveness model for magical towns is the Ritchie & Crouch model.

#### *Keywords:*

The competitiveness models, tourism destination, magical towns.

**Fabiola Itzel  
Ortiz Martínez**

Alumna del Doctorado en Estudios  
Económicos Administrativos de la  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco.

Profesor-Investigador de la División  
Académica de Ciencias Económico  
Administrativas de la Universidad  
Juárez Autónoma de Tabasco.

[faitorma@gmail.com](mailto:faitorma@gmail.com)

## **Introducción**

La competitividad es un concepto adoptado en la década de los ochenta por la administración contemporánea. Uno de los primeros autores en acuñar el término competitividad fue Michael Porter, quien desde 1980 ha publicado diversos libros relacionados con la competitividad como una estrategia empresarial, con el cual sentó las bases de la administración estratégica. Entre las aportaciones más destacadas a la ciencia económico-administrativa ha sido la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, donde argumenta que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para mejorar e innovar”, por lo que las diferencias que existen entre las naciones respecto a su historia, cultura, valores y estructuras económicas contribuyen a su éxito competitivo, lo que implica un alto nivel de productividad que genere un buen nivel de vida para sus ciudadanos (Porter, 1990: 73).

Porter propone un modelo para determinar la competitividad de las naciones basado en cuatro pilares: condiciones de los factores, relacionado con los factores de producción necesarios para competir en cualquier sector; condiciones de la demanda, principalmente enfocada a la demanda interna de los productos y servicios del sector, y su internacionalización; industrias de apoyo, empresas o servicios que poseen ventajas competitivas relacionadas con el sector que contribuyen de manera estratégica a su cadena de valor; y estrategia, estructura y rivalidad, en el que se destaca la importancia de la competencia entre los miembros del sector que estimule su innovación continua. Al modelo anterior, al cual le incorporó dos variables de influencia en la competitividad de los grandes pilares: el gobierno y eventos fortuitos (Crouch *et al.*, 1999). El gobierno es una variable determinante para que las organizaciones logren la competitividad, ya que sus políticas y forma de gobierno influyen en los cuatro pilares. Mismo caso para los eventos fortuitos, que juegan un papel determinante en la competitividad, ya que de ellos podrían determinarse oportunidades o amenazas, los cuales crean un entorno que puede estimular a las empresas en obtener una ventaja competitiva. (Crouch *et al.*, 1999; Porter, 1990; Ritchie *et al.*, 2000). Kozak *et al.* (1999) consideran que el modelo desarrollado por Porter puede ser adoptado para medir la competitividad no sólo de un país, sino también de sectores y organizaciones.



El Foro Económico Mundial (2017) define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, lo que a su vez establece el nivel de prosperidad que puede lograr un país”, y desde 1979 publica el índice de competitividad global, el cual considera doce pilares con 114 indicadores, que de influencia capturan la productividad y prosperidad a largo plazo. Dichos pilares son: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, educación básica y salud, capacitación y educación superior, eficiencia del mercado de productos y servicios, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, desarrollo tecnológico, experiencia en negocios, tamaño del mercado e innovación, agrupados a su vez en tres subíndices con diferentes escalas de medición (Thore *et al.*, 2016; World Economic Forum, 2016: 4).

Estos modelos de competitividad son referentes para que investigadores del área tengan elementos y así desarrollar indicadores de competitividad acordes a la dinámica y gestión de empresas y sectores de la economía, como los modelos de competitividad para destinos turísticos, los cuales proponen variables para evaluar destinos consolidados en el mercado, con ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. No se centran en las características particulares que poseen destinos turísticos pequeños, en proceso de crecimiento, desarrollo y consolidación, como es el caso de los Pueblos Mágicos del Sureste de México.

Un Pueblo Mágico es un destino turístico pequeño que se distingue por el imaginario colectivo de una nación con alternativas frescas y diferentes para los visitantes, dotado de riqueza cultural e histórica (SECTUR, 2017). En la actualidad, México cuenta con 121 pueblos mágicos, los cuales se encuentran ubicados en los 31 estados de la república (SECTUR, 2019).

En lo que refiere a la competitividad de estos destinos turísticos mexicanos, en 2013 y 2014, la Secretaría de Turismo (SECTUR) realizó diagnósticos de competitividad y sustentabilidad en las 83 localidades que contaban con el nombramiento (SECTUR, 2014). Estos fueron elaborados por reconocidas Instituciones de Educación Superior del país, sin embargo, cada grupo de investigación a cargo de los estudios decidió la metodología y enfoque a seguir para el análisis de los indicadores de competitividad establecidos por el gobierno federal, sin considerar un modelo teórico de base científica para su realización (SECTUR, Gobierno del Estado de Jalisco y Universidad de Guadalajara, 2013; SECTUR, Gobierno del Estado de Yucatán y Universidad Autónoma de Yucatán, 2014).



Es por ello que el objetivo del artículo es realizar un análisis teórico de modelos reconocidos académicamente, para identificar el modelo de referencia y evaluar la competitividad de los pueblos mágicos.

### Antecedentes

La ventaja comparativa de un destino turístico son los factores dotados que poseen, en forma de recursos turísticos, naturales, históricos y culturales, así como la superestructura turística que lo rodea en forma de recursos humanos, de conocimiento, de capital y de infraestructura que los hace únicos (Crouch y Ritchie, 1999).

Por su parte, la ventaja competitiva se centra en la habilidad que tienen los gestores de los destinos turísticos para usar los recursos (su ventaja comparativa) de manera efectiva a lo largo del tiempo (Crouch y Ritchie, 1999).

Ambos conceptos proveen sólidas bases para el desarrollo de modelos de competitividad de destinos que contribuya al desarrollo económico de las naciones con una visión de largo plazo que centren la atención en su prosperidad, que permita internalizar la amplia gama de costos y beneficios en el panorama económico enfocados a satisfacer las necesidades de los visitantes y de sus pobladores (Crouch *et al.*, 1999; Mazaro *et al.*, 2008; Alonso, 2010, Kharub y Sharma, 2016).

En la literatura científica respecto a la competitividad de destinos turísticos, los modelos de Bos (2007); Dwyer *et al.* (2003); Foro Económico Mundial (2017); Heath (2003), Goffi (2013); Kozak *et al.* (1999); Dupeyras y MacCallum (2013) y Ritchie *et al.* (2000), son referentes que se utilizarán para el análisis al presentar elementos teóricos para el diseño de indicadores que respondan a las necesidades de la industria.

#### Modelo de competitividad de Ritchie y Crouch

El modelo de Ritchie y Crouch (2000) es uno de los primeros modelos teóricos existentes, que fusiona los conceptos de ventaja comparativa (Ricardo, 1817) y ventaja competitiva (Porter, 1990), el cual destaca la importancia de la sustentabilidad, haciendo énfasis en los recursos con los que cuenta un destino turístico y la capacidad para administrarlos estratégicamente (Özyurt y Kantarci,



2017). El modelo también reconoce el impacto de las fuerzas macroambientales globales y las circunstancias microambientales competitivas que afectan el funcionamiento de la industria turística asociada con el destino (Crouch, 2011: 28).

El modelo (figura 1) está conformado por cinco factores claves de la competitividad e identifica 36 atributos de la competitividad, y es considerado el enfoque más completo, riguroso y complejo en relación con los demás (Zehrer *et al.*, 2017: 56).

Figura 1. Modelo de competitividad de Ritchie y Crouch



Fuente: Con base en Crouch (2011).

Los factores que enuncian claves en el modelo son: recursos y factores de apoyo, atractivos y recursos básicos, gestión del destino, políticas, planeación y desarrollo del destino y calificación y desarrollo determinantes. Los recursos y factores de apoyo son aquellos que dan soporte a los atractivos y



recursos básicos de los destinos turísticos, en virtud de que proporcionan un conjunto de elementos que permiten una estancia placentera para los visitantes, tal es el caso de la infraestructura, la hospitalidad y la accesibilidad.

Los recursos básicos y atractivos representan la oferta turística de los destinos y en gran medida son los que estimulan la demanda. Estos recursos son sustentados desde el punto de vista de la ventaja comparativa, que pueden ser heredados como el caso de bellezas naturales, culturales y patrimoniales, así como desde el punto de vista de la ventaja competitiva, ser creados de acuerdo con las condiciones del mercado (González *et al.*, 2009).

La gestión del destino implica una perspectiva coherente, integrada y cualitativa que permita la organización de los destinos y la propuesta de acciones enfocadas a una visión integrada con las necesidades de los participantes del sistema (Mazaro *et al.*, 2008). Otro factor clave del modelo son las políticas del destino, planeación y desarrollo, que dependen de las organizaciones gubernamentales, quienes son los encargados de diseñar la política que perseguirá la industria turística del destino, la cual debe estar alineada a los planes de desarrollo nacional, local o municipal, los cuales deben considerar una filosofía organizacional, visión conjunta, posicionamiento de marca y mecanismos de evaluación de las políticas para el monitoreo de aplicación de las políticas establecidas (Ritchie *et al.*, 2000).

El último factor determinante es la cualificación y desarrollo determinantes, el cual considera seis elementos que contribuyen a la competitividad del destino para fortalecer a la sustentabilidad en el ámbito económico, político, social, cultural y ambiental, como la seguridad y conciencia de marca (Jiménez *et al.*, 2012).

Este modelo ha servido de base para el desarrollo de otros modelos de competitividad de destinos turísticos, como el de Dwyer *et al.* (2003); Heath (2003); Hong (2009); Goffi (2013); Cucculelli *et al.*, (2016). Algunos investigadores coinciden en que este modelo tiene una complejidad elevada dado que sus indicadores proponen, tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, con el mismo valor asignado, que complica su replicabilidad en estudios empíricos (Jiménez *et al.*, 2012; Amaya *et al.*, 2015).



Otros investigadores consideran que este modelo mide la competitividad desde tres grandes perspectivas, la primera desde la empresa y sus productos; la segunda desde la industria y la economía nacional; y la tercera desde su estructura, el territorio, los desafíos y las herramientas (Krstic *et al.* 2016:13).

### Modelo de Heath

El modelo de Heath (2003) se centra en la conceptualización de tres dimensiones para medir la competitividad de un destino; los bloques constructores, los elementos estratégicos del turismo y los elementos clave del entorno que prevalece en el sector (figura 2).

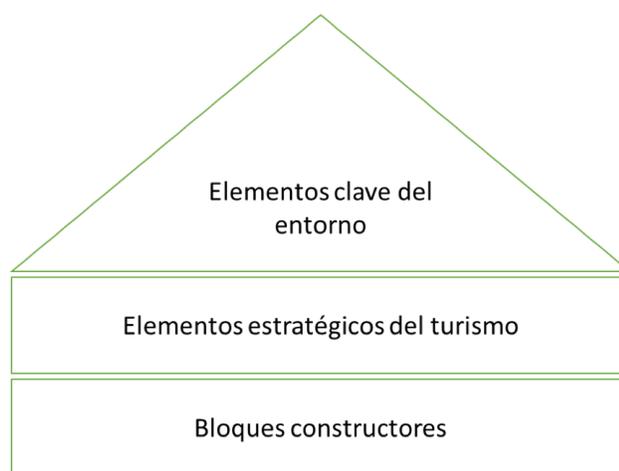
Los bloques constructores son la primera dimensión, la cual contempla elementos esenciales para que un destino sea competitivo, que engloban a los atractivos y a los elementos que hacen posible la actividad turística en el destino, estos bloques los conforman por los atractivos clave, los no negociables fundamentales, los facilitadores, el valor agregado, facilitadores, y los potenciadores de la experiencia.

La segunda dimensión del modelo son los elementos estratégicos del turismo, los cuales consideran las interrelaciones existentes entre los actores de la actividad para que ejerzan su rol correspondiente en la industria e incluye a los grupos de interés, de comunicación, las asociaciones y alianzas, la gestión e investigación y la medición del desempeño. La última dimensión del modelo son los elementos clave del entorno que coadyuvan a dar respuesta de manera efectiva a los cambios del macro, meso y micro entorno turístico, por lo que está integrada por el marco estratégico, la política sustentable de desarrollo y el marco estratégico de marketing (Crouch, 2011; Domareski *et al.*, 2013; Komšić y Dorčić, 2016).

Este modelo aplica en mayor medida el modelo de Ritchie y Crouch (2000), ya que busca garantizar la sustentabilidad del destino, reconoce la importancia de los factores humanos y enfatiza al marketing como indicador sustancial de la competitividad de un destino.



**Figura 2.** Dimensiones de competitividad del Modelo de Heath



Fuente: Adaptado de E. Heath (2003: 132).

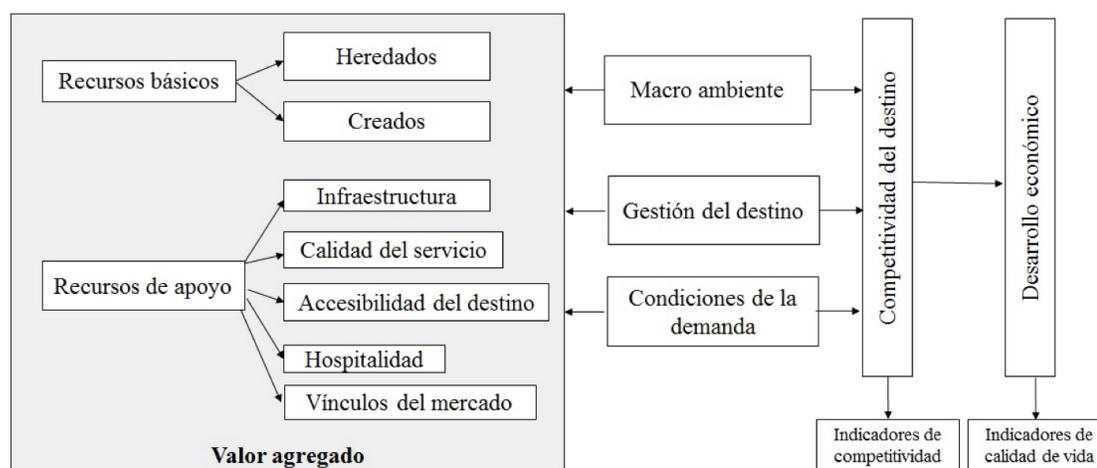
### **Modelo de competitividad de destinos de Dwyer y Kim**

El modelo integrado de Dwyer y Kim (2003) se enfoca en la gestión estratégica para crear oferta atractiva que genere experiencias superiores a sus visitantes e integre los determinantes para el desarrollo económico no sólo de sus residentes, sino de la región (Knezevic Cvelbar, Dwyer, Koman, y Mihalic, 2016; Komšić y Dorčić, 2016).

El modelo considera elementos basados en la ventaja competitiva de una nación y la ventaja competitiva de una empresa, centrandose como eje fundamental de la competitividad de los destinos a la demanda y a la generación de políticas que garanticen el desarrollo económico nacional o regional. El modelo (figura 3) muestra las principales variables que se debe considerar para medir la competitividad de los destinos, cuenta con seis dimensiones y 85 elementos susceptibles de medir empíricamente. Sus dimensiones se encuentran agrupadas en los recursos heredados, los recursos creados, los recursos y factores de apoyo, la gestión del destino, las condiciones de la demanda y los factores situacionales.



**Figura 3.** Modelo de competitividad de destinos turísticos de Dwyer y Kim



**Fuente:** Adaptado de Dwyer y Kim (2003: 378).

Como punto de partida se identifican los elementos determinantes para crear demanda, que son determinados por los recursos con los que cuenta el destino y que representan la oferta turística, que se le ofrece a los visitantes, los cuales por su puesto deben de tener un valor agregado que los diferencie y los haga atractivos a los consumidores.

Para Dwyer y Kim (2003) estos recursos pueden ser de dos tipos: los recursos heredados, entre los cuales podemos encontrar atractivos naturales, culturales o patrimoniales que pueden ser encontrados sólo en ese destino, como una montaña, un río, un rito ceremonial o vestigios culturales, y recursos creados, que son desarrollados por los pobladores como una oferta atractiva, como el caso de las ferias que promueven productos de la región, un parque acuático o un mercado de artesanías. Otro elemento determinante de la demanda son los factores de habilitación, que comprenden los recursos de apoyo de la oferta turística, los cuales establecen una base sólida para garantizar una industria turística exitosa, agrupados en infraestructura del destino, calidad del servicio, accesibilidad del destino, hospitalidad y vínculos de mercado.



La situación que se presenta dentro del macroambiente de un destino son indicadores que influyen en su competitividad, por tanto, forma parte del modelo dado que estos elementos afectan a sus empresas y organizaciones, y a su vez presentan oportunidades y amenazas en su operación. Dwyer *et al.* (2003) consideran la gestión del destino como un indicador de su competitividad, distinguiendo tanto las actividades de gestión realizadas por el sector público como las actividades de gestión realizadas por el sector privado.

Según Jiménez *et al.* (2012: 985):

La gestión del destino agrupa el conjunto de actividades encaminadas a fortalecer el poder de atracción de los recursos, reforzar la calidad y efectividad de los factores de soporte y adaptarlos mejor a las condiciones situacionales; comprende actuaciones en materia de planificación y desarrollo, marketing, recursos humanos y gestión ambiental.

Las condiciones de la demanda representan otro elemento de la competitividad, el cual es determinado por tres aspectos de la demanda turística: conciencia, percepción y preferencias de los consumidores respecto al destino, elementos que representan un punto importante para mantener o incrementar su competitividad. Un destino competitivo busca a su vez generar desarrollo económico, por tanto, el modelo establece indicadores para evaluarlo (Crouch, 2011; Knezevic *et al.*, 2016).

Las dimensiones e indicadores del modelo de Dwyer y Kim son susceptibles de adaptarse de acuerdo con los objetivos, naturaleza y contexto del destino, lo que permite su aplicación empírica en diferentes tipos de destinos turísticos, sin embargo, es difícil lograr una operatibilización cuantitativa de sus variables (Berdo, 2015; Gomezelj y Mihalič, 2008; Knezevic *et al.*, 2016, Komppula, 2014).

### **Índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial**

El índice de competitividad de viajes y turismo (TTCI, por sus siglas en inglés) es un reporte que publica el Foro Económico Mundial (FEM) cada dos años, que mide la competitividad y el posicionamiento estratégicos de los destinos de todo el mundo a través de una serie de políticas y factores que contribuyen al desarrollo sustentable de la industria turística de un país (FEM, 2017).



Se desarrolló en septiembre de 2005 hasta octubre de 2006, por el FEM en colaboración con Booz Allen Hamilton, la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO) y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) (Martín *et al.*, 2017). Es una herramienta de benchmarking, cuyo objetivo fundamental es ofrecer tendencias y perspectivas de la industria para la formulación de políticas y acciones apropiadas que contribuyan a su sustentabilidad a largo plazo (FEM, 2017; Martín *et al.*, 2017).

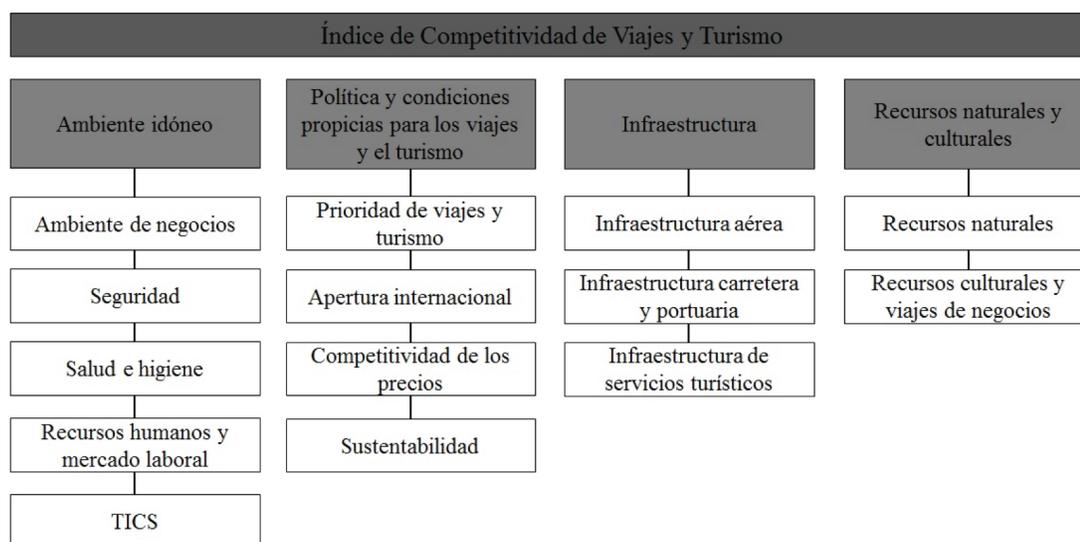
El índice se conforma por cuatro subíndices agrupados en 14 pilares con 90 indicadores (figura 4). El subíndice ambiente idóneo está conformado por cinco pilares con un total de 39 indicadores agrupados de la siguiente manera: ambiente de negocios, 12 indicadores; seguridad, cinco indicadores; salud e higiene, seis indicadores; recursos humanos y mercado laboral, nueve indicadores; tecnologías de la información y comunicación (TICs), ocho indicadores.

El subíndice, políticas y condiciones propicias para los viajes y el turismo se conforma de cuatro pilares y evalúa 23 indicadores fragmentados en: prioridad de viajes y turismo, seis indicadores; apertura internacional, tres indicadores; competitividad de los precios, cuatro indicadores; y, la sustentabilidad, diez indicadores.

El tercer subíndice corresponde a la infraestructura que contiene tres pilares y 17 indicadores; seis indicadores para la infraestructura área, siete para infraestructura carretera y portuaria y cuatro para infraestructura de servicios turísticos. El último subíndice está conformado por dos pilares que hacen referencia a los recursos naturales y culturales con cinco indicadores para los recursos naturales y cinco indicadores para los recursos culturales y viajes de negocios.



**Figura 4.** Índice de Competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial



**Fuente:** Adaptado de Foro Económico Mundial (2017: 7).

Los indicadores se evalúan a partir de datos cuantitativos de información pública, organizaciones internacionales e instituciones y mediante encuestas aplicadas a especialistas del sector. Es un índice complejo con aspectos, tanto cuantitativos como cualitativos de evaluación, y ha sido criticado por la comunidad académica (Domareski *et al.*, 2013; Martín *et al.*, 2017). De manera adicional, el TTCl evalúa indicadores clave adicionales para proporcionar una imagen completa de la industria en un país.

El TTCl al ser un modelo complejo no es un referente adecuado para su réplica en destinos turísticos pequeños como el caso de los pueblos mágicos. A su vez, no proporciona pautas importantes para la competitividad en marketing. Rodríguez-Antón *et al* (2016: 415) proponen un modelo cuantitativo de competitividad de destinos turísticos basado en el TTCl del FEM, aplicado en 2013, adaptándolo a 60 variables cuantitativas directas más dos variables cuantitativas objetivas nuevas, con una reducción de indicadores en nueve de los 14 pilares. Este modelo ha sido aplicado a 28 países de la Unión Europea. Webster *et al.* (2014) replicó este modelo en 138 países con la finalidad de conocer contribución de un destino a su desarrollo económico, comprobando que no es así.



### Otros modelos de competitividad aplicados a los destinos turísticos

Existen otros modelos aplicados a la competitividad de destinos turísticos con una menor complejidad, que toman como base a los modelos expuestos anteriormente. El modelo de Bos (2007) expone que los factores de competitividad se encuentran agrupados en: la localización del destino, enfocado en la distancia que existe entre la ciudad, pueblo o región respecto a su capital; el atractivo principal, con un enfoque de valor agregado, calidad y variedad; los servicios suministrados por la industria, su infraestructura, precio, variedad y calidad; los aspectos asociados a la práctica turística, como accesibilidad y reservaciones, y; la promoción del destino, enfocando sus esfuerzos desde el punto de vista de marketing.

Goffi (2013) amplió el modelo de competitividad propuesto por Ritchie y Crouch (2000) al incluir indicadores adicionales que integran un marco integrado para la competitividad de un destino aplicando la metodología de análisis de componentes principales. En su modelo considera siete factores clave para la competitividad agrupados en dos grandes dimensiones: recursos básicos, atractivos clave y servicios turísticos, como generadores directos de valor que influye directamente en el turismo, y; infraestructura general, factores de acondicionamiento y apoyo, planeación y desarrollo de la política turística y gestión del destino, como actividades y recursos estratégicos a corto y largo plazo que para influir en la disponibilidad y calidad de los servicios turísticos. Dada su validación metodológica es un modelo adecuado para su replicabilidad.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), preocupada por la competitividad de los destinos turísticos, en 2013, publicó un documento que identifica indicadores para evaluarla con la finalidad de apoyar a los gobiernos y gestores del turismo en la generación e implantación de políticas para su desarrollo (Dupeyras y Maccallum, 2013). Este modelo propone cuatro categorías que presentan los siguientes indicadores básicos: los miden el desempeño y los impactos del turismo; los que controlan la capacidad de un destino para ofrecer servicios turísticos de calidad; los que controlan el atractivo de un destino; y los que describen políticas y oportunidades económicas; tres categorías de indicadores suplementarios y dos categorías para su desarrollo a largo plazo. En su conjunto estas categorías conducen a una perspectiva de competitividad orientada a resultados, es por ello que presenta pocos indicadores con lo que brinda la posibilidad de adaptarlos a los contextos y políticas de cada destino.



## Metodología

El artículo se desarrolló con un enfoque exploratorio, empleando el método cualitativo, mediante la revisión y análisis de artículos relacionados con la competitividad de destinos turísticos y los modelos desarrollados para evaluarla. Estos artículos fueron seleccionados desde diversas bases de datos a las que se tenía acceso como Redalyc, Open Doar, Ebsco, Elsevier, Emerald, Scopus y Springer.

Primero, se buscaron revisiones teóricas de los principales modelos de competitividad de destinos turísticos. Posteriormente, se buscaron y descargaron los artículos de los autores seminales de cada modelo, así como de otros autores que mostraran resultados empíricos y seleccionar los artículos más relevantes y actualizados del tema.

Una vez seleccionados los artículos, se realizó la revisión crítica del contenido de los mismos para identificar los principales puntos de convergencia y divergencia entre los modelos plasmados, para poder determinar cuál sería el modelo idóneo de aplicación a los Pueblos Mágicos de México.

## Resultados

Los modelos de competitividad de destinos turísticos son propuestas integradoras que se enfocan en la sustentabilidad y en el crecimiento de los destinos como ejes conductores de la competitividad, los cuales reconocen la inexistencia de un conjunto único de indicadores aplicables a todos los destinos del mundo sino que proveen un marco conceptual base para que cada destino defina el conjunto de factores e indicadores que responden al tipo de atractivos turísticos y segmentos de mercado determinados, por lo que los motores de la competitividad de los países en desarrollo serán diferentes a los de países desarrollados (Crouch, 2011; Dwyer *et al.*, 2003; Gomezelj, 2008; Knezevic *et al.*, 2016; Amaya *et al.*, 2015).

Los modelos analizados convergen en diversos aspectos. El primero es que todos los modelos consideran como un elemento clave que los destinos destaquen su ventaja comparativa, es decir, consideran que para que un destino turístico sea competitivo debe de contar con atractivos únicos y diferenciados como parte de su oferta turística, por lo que plasman la necesidad de contar con recursos creados o heredados como elementos básicos.



De igual manera, los modelos coinciden en que los destinos deben de contar con otros recursos para complementar la experiencia turística de sus visitantes, ya que no sólo es importante contar con atractivos diferenciados, sino que requieren de factores y recursos de apoyo que les permita a sus visitantes facilitar experiencias satisfactorias y recomendar al destino; es por ello, que los denominan factores condicionantes o limitantes.

La gestión del destino es otro elemento convergente en los modelos, ya que consideran que ésta es un elemento del cual depende el desarrollo de actividades enfocadas a mejorar los atractivos turísticos tomando en consideración las condiciones micro y macro ambientales que puedan afectar al destino (Crouch & Ritchie, 1999; Heath, 2003). De igual manera, la consideran como un punto de suma importancia para los actores involucrados, ya que de estos depende mantener su atractivo y cooperar como fuerza motriz impulsora de una fuerte visión de futuro (Wilde y Cox, 2008). Algunos autores integran a la gestión del destino la planeación, política y desarrollo del turismo y las consideran elementos clave para el desarrollo económico y para la sustentabilidad de la industria turística.

Por su parte, las divergencias radican en el tipo de indicadores que manejan para cada factor determinante, ya modelos como el TTCI incluyen un gran número de indicadores para cada factor y diferentes ponderaciones de medición para cada uno y una validación metodológica, que permite su replicabilidad, sin embargo, es un modelo que sólo se aplica para medir la competitividad de unos destinos turísticos pequeños que en su mayoría carecen de fuentes de información que permitan dar parámetros para la evaluación de cada indicador.

Por su parte, el modelo de Heath (2003), considera el marketing como un elemento de sustentabilidad a largo plazo para los destinos, destacando el trabajo conjunto que deben de realizar las partes involucradas en la industria.

El modelo de Ritchie y Chounch (2000) y Dwyer y Kim (2003), son modelos teóricos que poseen indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que los hacen complejos respecto a los demás. Sin embargo, son los modelos que han sido replicados en diversos destinos turísticos, principalmente el modelo de Dwyer y Kim (2003), el cual incluso ha sido aplicado a destinos turísticos pequeños y en destinos turísticos rurales.



Tal es el caso de los pueblos mágicos de México, que en su guía de incorporación y permanencia no reconoce indicadores de competitividad, más bien se enfoca a los requisitos que deben cumplir los destinos para mantener su nombramiento, entre los que se mencionan, el funcionamiento de un comité pueblo mágico, plan de trabajo y presupuesto anual asignado por el Congreso del Estado, planes, programas y normativa, fortalecimiento e innovación del catálogo de productos turísticos certificados, servicios de salud y seguridad, evaluación e impacto en el desarrollo turístico, relaciones comerciales con intermediario de servicios turísticos, sistema de información estadística y los demás que considere la Secretaría de Turismo (2015). Los requisitos de la guía de incorporación y permanencia no presentan un marco teórico para determinar la competitividad de los denominados Pueblos Mágicos de México.

Efectuado el análisis de los modelos y de los aspectos considerados en la guía de incorporación y permanencia de los pueblos mágicos, se considera que el modelo de Ritchie y Crouch (2000) es susceptible de adaptarse a los Pueblos Mágicos, dado que engloba los aspectos adecuados para poder evaluarlos, tomando en consideración sus atributos y características particulares (tabla 1).

**Tabla 1.** Factores y atributos de competitividad del modelo de Ritchie y Crouch susceptibles de adaptarse a los Pueblos Mágicos

Factores	Atributos
Atractivos y recursos básicos	Cultura e historia Vínculos del mercado Mix de actividades Eventos especiales Superestructuras Infraestructura
Recursos y factores condicionantes y limitantes	Accesibilidad Recursos facilitadores Empresas



Factores	Atributos
Gestión del destino	Cuidado de los recursos Mercadeo Financiación Organización Desarrollo del recurso humano Información/investigación Calidad del servicio Manejo de visitantes
Políticas, planeación y desarrollo del destino	Filosofía Visión Auditoría Posicionamiento Monitoreo y evaluación
Calificación y desarrollo determinantes	Ubicación Interdependencias Seguridad Imagen/marca

**Fuente:** elaboración propia con base en Crouch (2011).



## Conclusiones

Los destinos turísticos que buscan mejorar su desempeño competitivo deben de enfocarse en detectar y detonar los factores e indicadores que tengan un mayor impacto y beneficio, que les permitan adoptar medidas para mejorar o corregir las estrategias que aprueben una gestión sustentable, lo que permite comprobar que a pesar de que los teóricos proponen una serie de factores e indicadores determinados, la combinación de estos dependerá de las características particulares de cada destino.

Es por ello que en este trabajo se considera que el modelo Ritchie y Crouch (2000), es el que puede adaptarse a la evaluación de la competitividad de los Pueblos Mágicos, por el conjunto de factores y atributos que posee, a diferencia de los otros modelos analizados. Esta propuesta es sólo un acercamiento derivado del análisis teórico efectuado, por lo que se considera necesario efectuar un estudio empírico sobre los indicadores adecuados a considerar para ser competitivos a nivel internacional.



## Referencias

- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), 201-220. [En línea]. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>, [31 de mayo de 2017].
- Amaya, C., Zizaldrá, I. y Mundo, R. (2015). Examen del fenómeno del turismo contemporáneo y la competitividad en la frontera del conocimiento. *El Periplo Sustentable*, 0(28), 81-114. [En línea]. Disponible en <https://doi.org/10.21854/eps.v0i28.1825>, [16 de mayo de 2017].
- Berdo, S. (2015). The Integrated Model of Dwyer and Kim as a Tool to Evaluate and Rank the Determinant Attributes of a Tourist Destination Competitiveness. *European Journal of Economics and Business Studies*, 1(1), 27-30. [En línea]. Retrieved from [http://journals.euser.org/files/articles/ejes\\_jan\\_apr\\_15/Sonila\\_Berdo.pdf](http://journals.euser.org/files/articles/ejes_jan_apr_15/Sonila_Berdo.pdf), [6 de septiembre de 2017].
- 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, Benidorm.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. doi: 10.1016/S0261-5177(99)00095-3.
- Crouch, G. & Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152. doi: 10.1016/S0148-2963(97)00196-3.
- Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45. doi: 10.1177/0047287510362776.
- Cucculelli, M. y Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.12.069.
- Domareski, T., Antonio, F., Gadotti, S. y Anjos, D. (2013). Competitividad de destinos turísticos. Estudio de caso de Foz Do Iguacu (Paraná, Brasil). *Cuadernos de Turismo*, 31, 83-103. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/170761/145981>, [30 de mayo de 2017].
- Dupeyras, A. y Maccallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism. A Guidance Document*. Francia. doi: 10.1787/5k47t9q2t923-en.



- Dwyer, L. y Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5). doi: 10.1080/13683500308667962.
- Foro Económico Mundial (FEM) (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017*. Ginebra. [En línea]. Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf), [31 de mayo de 2017].
- García-Almeida, D. y Klassen, N. (2017). The influence of knowledge-based factors on taxi competitiveness at island destinations: An analysis on tips. *Tourism Management*, 59, 110-122. doi: 10.1016/j.tourman.2016.07.011.
- Goffi, G. (2013). A model of tourism destination competitiveness: The case of the Italian destinations of excellence. *Turismo y Sociedad*, 14(0), 121-147. [En línea]. Retrieved from <http://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3718/4069>, [30 de mayo de 2017].
- González, R. y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (23), 111-128. Disponible en <http://revistas.um.es/turismo/article/view/70201/67671>, [24 de marzo de 2017].
- Gomezelj, D. y Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294-307. doi: 10.1016/j.tourman.2007.03.009.
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: A South African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124-141.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105-132. doi: 10.1080/13683500802596359.
- Jiménez, P. y Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 977-995. [En línea]. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf>, [6 de septiembre de 2017].
- Kharub, M. y Sharma, R. (2016). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 132-160. Doi: 10.1108/CR-02-2016-0007.
- Knezevic, L., Dwyer, L., Koman, M., y Mihalic, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041-1050. doi: 10.1177/0047287515617299.



- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination a case study. *Tourism Management*, 40, 361-371. doi: 10.1016/j.tourman.2013.07.007.
- Komšić, J. & Dorčić, J. (2016). Tourism destination competitiveness and online reputation: conceptualization and literature framework analysis. *Tourism & Hospitality Industry*, 144-157. [En línea]. Retrieved from [https://bib.irb.hr/datoteka/828293.Komsic\\_Dorcic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/828293.Komsic_Dorcic.pdf), [30 de agosto de 2017].
- Kozak, M. y Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-283. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00034-1.
- Krstic, B., Radivojevic, V. & Stanisic, T. (2016). Determinants of CEE Countries' Tourism Competitiveness: A Benchmarking Study. *Management*, 21(80), 11-21. [En línea]. Retrieved from <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0021>, [30 de agosto de 2017].
- Martín, J. C., Mendoza, C. y Román, C. (2017). A DEA Travel-Tourism Competitiveness Index. *Social Indicators Research*, 130(3), 937-957. doi: 10.1007/s11205-015-1211-3.
- Mazaro, R. y Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context. *Revista de Administración Contemporánea*, 12(3), 789-809. [En línea]. Disponible en <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=34072680&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep7U4y9f3OLCmr0%2Bep7RSsq4TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGut0uzrrRluePfgex44Dt6fIA>, [17 de mayo de 2017].
- Özyurt, P. M. y Kantarci, K. (2017). The Intervening Role of Competitiveness on the Relationship between Sustainability and Tourism Performance: a research on European Countries. *Economic Themes*, 55(1), 89-103. [En línea]. Retrieved from [http://www.economic-themes.com/pdf/et2017en1\\_06.pdf](http://www.economic-themes.com/pdf/et2017en1_06.pdf), [17 de mayo de 2017].
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-93. [En línea]. Recuperado de <http://tsakunov.com/lectures/Michael-Porter-The-Competitive-Advantage-of-Nations-cover-story.pdf>, [17 de mayo de 2017].
- Rodríguez-Antón, J., Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M. y Celemín-Pedroche, M. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 38, 415-430. [En línea]. Disponible en <http://revistas.um.es/turismo/article/view/271501/199861>, [24 de marzo de 2017].



- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation. Variorum edition in P. Sraffa, ed., Works & Correspondence of David Ricardo*, Vol. I. Cambridge: Cambridge University Press, 1951.
- Ritchie, J. y Crouch, G. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7. [En línea]. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/S026151779900093X/1-s2.0-S026151779900093X-main.pdf?\\_tid=ce560548-409b-11e7-ad45-0000aacb35f&acdnat=1495642538\\_1e14f629265e4b16e4a62bb354eab4df](http://ac.els-cdn.com/S026151779900093X/1-s2.0-S026151779900093X-main.pdf?_tid=ce560548-409b-11e7-ad45-0000aacb35f&acdnat=1495642538_1e14f629265e4b16e4a62bb354eab4df), [24 de mayo de 2017].
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2019). *Pueblos Mágicos de México*. México: SECTUR. [En línea]. Disponible en <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>, [28 de agosto de 2019].
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2016). Pueblos Mágicos, herencia que impulsan turismo. [En línea]. Retrieved from <http://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-herencia-que-impulsan-turismo>, [15 de mayo de 2017].
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2015). *Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos*. México. [En línea]. Disponible en <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>, [11 de agosto de 2017].
- Secretaría de Turismo, U. A. de, & Yucatán, S. de F. T. del E. de. (2014). *Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos. Municipio de Valladolid, Yucatán*. Mérida, Yucatán. [En línea]. Disponible en [http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios\\_y\\_proyectos/482b9797a1cbb46e5f0f094d280538ea.pdf](http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios_y_proyectos/482b9797a1cbb46e5f0f094d280538ea.pdf), [23 de noviembre de 2017].
- Secretaría de Turismo, Gobierno del Estado de Jalisco & Universidad de Guadalajara (2013). *Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos de Jalisco. Estudio de Lagos de Moreno. Jalisco*. [En línea]. Disponible en [https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda\\_de\\_lagos\\_de\\_moreno.pdf](https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda_de_lagos_de_moreno.pdf), [2 de septiembre de 2017].
- Schwab, K. y World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report*. Geneva. [En línea]. Disponible en [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_final.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_final.pdf), [17 de mayo de 2017].



- Thore, S. y Tarverdyan, R. (2016). The sustainable competitiveness of nations. *Technological Forecasting & Social Change*, 106, 108-114. doi: 10.1016/j.techfore.2016.02.017.
- Webster, C. y Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137-140. doi: 10.1016/j.tourman.2013.06.003.
- Wilde, S. J. & Cox, C. (2008). Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Exploratory Findings from a Mature Australian Tourism Destination. In *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in tourism: business and destination perspectives*. (467-478). [En línea]. Retrieved from [https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm\\_pubs](https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm_pubs), [17 de mayo de 2017].
- Zehrer, A., Sernal, E. y Hallmann, K. (2017). Destination competitiveness- A comparison of subjective and objective indicators for winter sports areas. *Journal of Travel Research*, 56(1), 55-66. doi: 10.1177/0047287515625129