



Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8360



LA VENTAJA COMPETITIVA: SU PAPEL EN EL POSICIONAMIENTO DEL DESTINO TURÍSTICO

Lic. Yadelín Garcés Pérez,

MsC. Yuriana Paneca González,

Facultad de Ciencias Empresariales y Administración,

Universidad de Holguín, Cuba

ygarces@uho.edu.cu ;

yura@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yadelín Garcés Pérez y Yuriana Paneca González (2019): "La ventaja competitiva: su papel en el posicionamiento del destino turístico", Revista contribuciones a la Economía (octubre-diciembre 2019).

En línea: <https://eumed.net/ce/2019/4/ventaja-competitiva.html>

RESUMEN

Las ventajas competitivas son el resultado del entendimiento de las fuerzas tanto externas como internas que afectan a la unidad de negocio y es esto lo que da sentido al concepto de competitividad empresarial. Su generación y mantenimiento constituye el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes. El éxito de una empresa se manifiesta en la obtención de una posición competitiva o una serie de posiciones competitivas que llevan a un desempeño financiero superior y sustentable. La competencia determina las características de las actividades de una empresa, por tanto, la implementación de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad de la misma. Comprender la competitividad turística de un destino requiere observar tanto las ventajas comparativas como las ventajas competitivas, siendo los encargados de la gestión turística de los destinos los que deben combinar las ventajas comparativas heredadas, con la creación de ventajas competitivas. El objetivo que persigue esta investigación es realizar un análisis del papel que juega la ventaja competitiva en el posicionamiento de un destino turístico.

PALABRAS CLAVE: ventaja competitiva, estrategia, competitividad, destino turístico, turismo.

ABSTRACT

Competitive advantages are the result of the understanding of both external and internal forces that affect the business unit and this is what gives the concept of business competitiveness. Its generation and maintenance is the fundamental element for the success of organizations, especially under the phenomenon of globalization, where markets have become highly demanding. The success of a company is manifested in the attainment of a competitive position or a series of competitive positions that lead to a superior and sustainable financial performance. The competition determines the characteristics of the activities of a company, therefore, the implementation of a competitive strategy can determine the level of competitiveness of the same. Understanding the tourist competitiveness of a destination

requires observing both the comparative advantages and the competitive advantages, being the ones in charge of the tourist management of the destinations that must combine the inherited comparative advantages, with the creation of competitive advantages. The objective of this research is to perform an analysis of the role of competitive advantage in the positioning of a tourist destination.

KEY WORDS: competitive advantage, strategy, competitiveness, tourist destination, tourism.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el mundo de los negocios, solo las empresas competitivas lograrán establecerse en los mercados vigentes donde existe gran rivalidad competitiva. Es por ello que una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al crear una organización o empresa, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará, pues la estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma significativa el resultado alcanzado por la misma.

En paralelo con lo planteado, durante las últimas décadas el fenómeno turístico ha ido ganando gran importancia logrando un ritmo ascendente cuyo pronóstico es continuar avanzando en el futuro, motivo por el cual es considerado como un fenómeno estructural, cuyo protagonismo en la economía tanto internacional como regional o local supera en muchos casos, algunos de los sectores económicos tradicionales, tales como la agricultura, la minería, la pesca y las manufacturas, entre otros. En este sentido pudiera decirse que el número de países, regiones, provincias y municipios que apuestan por el fomento de este sector es cada vez más alto, de tal forma que, dicha actividad se configura como una estrategia de desarrollo cuyo principal fin es incrementar su posicionamiento en el mercado y convirtiéndose así el motor impulsor para su desarrollo socioeconómico.

Este desarrollo significativo en los diferentes destinos turísticos ha provocado una mayor competencia entre los mismos, la cual puede ser más intensa si se tiene en cuenta que, aunque la demanda turística está creciendo, su ritmo se ha ralentizado, de forma que las tasas de crecimiento de la oferta, tanto de empresas como de destinos turísticos, son muy superiores a las de la demanda, pudiéndose hablar incluso de sobreoferta. Ante esta situación las ventajas competitivas adquieren gran importancia, pues pasan a ocupar el papel central que ocupaba la ventaja comparativa en la teoría neoclásica del comercio internacional.

DESARROLLO

1. LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU IMPORTANCIA EN EL MUNDO EMPRESARIAL

El concepto de ventaja competitiva se refiere mucho más al ámbito empresarial que al económico y hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Una ventaja no es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores.

Esto es congruente con lo establecido por Porter, quien sostiene que las ventajas competitivas de una unidad productiva se obtienen por un conjunto de elementos que pueden ser primarios y de soporte; los primarios corresponden a la logística interna y externa del proceso productivo, mientras que los segundos incluyen la infraestructura de la firma, el manejo de los recursos humanos y la adopción de innovaciones tecnológicas (Porter, 1997)

En este sentido este mismo autor plantea "que para que exista una ventaja competitiva el valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la empresa la creación de dicho valor" (Porter 1985), argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar.

Siendo esta lógica una empresa posee una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores Peteraf (1993)

Mientras que Barney (1991) establece que una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

Por otra parte Ghemawat y Rivkin (1999), plantean que "la ventaja competitiva es la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico, y Besanko et al. (2000) establece que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado.

La ventaja competitiva existe en una empresa ya sea cuando produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores (Saloner et al. 2001)

Diversas son las conceptualizaciones que aparecen recogidas en la literatura, pero es necesario destacar que no existe una definición precisa, existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor.

Quintero y Sánchez (2006), definen la ventaja competitiva como las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Más adelante plantean que estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa. Esta superioridad puede ser relativa y establecerse en referencia al competidor mejor situado, por lo que puede resultar de una multiplicidad de factores. De forma general estos, se pueden reagrupar en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. Esto le brinda a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. Esta es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa Quintero y Sánchez (2006: 383)

Una empresa debe buscar constantemente una ventaja competitiva o mantener aquella o aquellas que ya posee, aprovechándolas al máximo para lograr un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, y contar así con una posición competitiva en el sector o mercado.

Existen diversas formas de obtener una ventaja competitiva. Para Michael Porter las dos principales son: buscar un liderazgo en costos (una ventaja comparativa o ventaja en costos), o una diferenciación (una ventaja diferencial). El liderazgo en costos consiste en buscar tener los costos más bajos del mercado, por ejemplo, creando procesos más eficientes o simplificando el diseño del producto, con el fin de poder ofrecer precios más bajos que los de la competencia. Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si más de una empresa intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

De lo antes expuesto caben dos interrogantes:

¿Cómo actuar en relación a las fuerzas competitivas?

- ✓ Afrontando en mejor forma una eventual competencia en precios.
- ✓ Amparando los clientes más fuertes, cuando presionan por precios más bajos (ya que su alternativa tiene mayor precio).
- ✓ Sosteniendo un aumento de precios de los proveedores fuertes.
- ✓ Teniendo una buena barrera de entrada al grupo estratégico donde compite el negocio.
- ✓ Protegiéndose contra la amenaza de los sustitutos.

¿Qué se requiere para sostenerla en el tiempo?

- ✓ Una continua inversión en equipos.
- ✓ Competencia tecnológica.
- ✓ Control estrecho de los costos de fabricación y de distribución.
- ✓ Estandarización de productos que facilite la producción.

Buscar una diferenciación no es más que ofrecer algo único, original y novedoso, por ejemplo, un producto con un mejor rendimiento o una mayor durabilidad que los demás, con el fin de poder diferenciarse o distinguirse de la competencia. Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

¿Cómo actúa en relación a las cinco fuerzas competitivas?

- ✓ La protección contra el cambio y mayor fidelidad protegen al negocio del poder de negociación de los compradores.
- ✓ Menor sensibilidad al precio aísla al negocio de la rivalidad en precios.
- ✓ La entrada de nuevos competidores afecta menos al negocio, gracias a la lealtad de los clientes.
- ✓ Gracias al mayor margen, se soporta mejor los aumentos de precio de proveedores fuertes.
- ✓ Lo distintivo del producto y la lealtad de los clientes protegen al negocio contra sustitutos.

¿Qué se requiere para sostenerla en el tiempo?

- ✓ Más habilidad en marketing que tecnológica.
- ✓ Continuo análisis de mercado.
- ✓ Gran coordinación de los esfuerzos de Investigación y Desarrollo (I&D), producción y marketing.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable: *el enfoque*, esta difiere de las dos anteriores en el sentido que considera que la empresa debe escoger un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, es decir concentrarse en un grupo específico de clientes, en una línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia presenta dos variantes, que son la concentración basada en costos, en la cual la empresa busca obtener una ventaja de este tipo, pero en el segmento escogido, y la concentración basada en la diferenciación, en la que la compañía busca distinguirse entre las otras del segmento (Devoto Ratto, Renzo, s/f)

Siguiendo esta lógica, el mismo autor expone para el análisis de la ventaja competitiva cinco pasos necesarios a desarrollar:

1. Identificación de los competidores más relevantes.
2. Confección de las cadenas de valor de la empresa y de sus principales competidores.
3. Comparación de las cadenas de valor de la empresa con las de sus competidores (perfil competitivo).
4. Identificación de puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a sus competidores para desarrollo y mantención de una ventaja competitiva.

5. Decisión respecto a cuál ventaja competitiva desarrollará la empresa.

Se puede decir que una empresa posee una ventaja competitiva cuando cuenta con alguno de los siguientes elementos:

- ✓ Un producto único e innovador difícil de imitar por la competencia, que le permite diferenciarse o distinguirse de esta.
- ✓ Una marca de gran valor que le permite que cualquier producto que lance al mercado tenga una buena acogida.
- ✓ Un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo.
- ✓ Un tipo de tecnología que le permite producir productos con un mejor rendimiento que los de la competencia.
- ✓ Un personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente.
- ✓ Una patente que le permite explotar un determinado producto sin preocuparse porque la competencia también lo haga.
- ✓ Un sistema de información que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- ✓ Una moderna infraestructura que le permite que sus empleados trabajen y sus clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.
- ✓ Una ubicación estratégica que le permite que sus clientes puedan ubicarlos y visitarlos fácilmente, o que sus proveedores puedan abastecerlos oportunamente.
- ✓ Un sistema de distribución eficiente que le permite que sus productos lleguen a varios puntos de venta, en condiciones óptimas y en el momento oportuno.

Una empresa puede contar con diferentes ventajas ante otras empresas competidoras, pero para que una de ellas sea considerada como competitiva, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ Permitir un mejor desempeño: debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia; por ejemplo, mayores ventas, un mayor margen de ganancia, un mayor número de clientes fidelizados, etc.
- ✓ Permitir un aumento de la rentabilidad: debe permitirle a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.
- ✓ Ser sostenible en el tiempo: debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo; por ejemplo, una tecnología capaz de adaptarse a los cambios del mercado y no una que quede rápidamente obsoleta.
- ✓ Ser difícil de alcanzar o igualar: debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia; por ejemplo, un producto difícil de imitar por la competencia debido a sus componentes únicos.

La creación y mantenimiento de la ventaja competitiva demanda constante innovación. Esta puede hacerse presente en un nuevo proceso de producción, un nuevo producto o servicio, un nuevo estilo de planeación, un método sobresaliente para desarrollar personal, etc. Para innovar o mejorar cualquiera de estos elementos se requiere de abundante y excelente información, la cual adquiere un papel estratégico, sobre todo cuando la competencia no dispone de ella o no le toma importancia.

Las innovaciones crean ventajas competitivas cuando se percibe una nueva oportunidad de mercado, cuando se sirve a un nicho que otros no han considerado atractivo o cuando los competidores reaccionan lentamente.

La mejor forma de conservar una ventaja competitiva es mejorarla permanentemente. Las organizaciones incrementan su capacidad de supervivencia rentable en el largo plazo, mejorando su actuación frente a las fuerzas competitivas. Todas las ventajas pueden imitarse. Cuando se ha logrado una ventaja por una innovación, se mantiene un liderazgo, pero únicamente se le podrá conservar mediante la mejora continua.

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

La diferenciación y la especialización constituyen las estrategias fundamentales de la ventaja competitiva. Las ventajas competitivas pueden ser estructurales o funcionales, las estructurales se deben al tamaño de la empresa, su estructura y organización, así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas; mientras que las ventajas funcionales son las que tienen que adquirirse, como imagen, marca, avance tecnológico, productividad, calidad, etc.

1.1 Fuentes de la ventaja competitiva

1. Cadena de Valor:

La cadena de valor, es aquella que divide a una empresa en las actividades discretas que ésta realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus productos o servicios. Constituye una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y la forma adecuada para mejorarla (ver Gráfico 1).

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Gráfico 1. La Cadena de Valor



Fuente: Porter (1986)

2. Tecnología

Para Porter, la estrategia tecnológica es la forma en que una empresa realiza el desarrollo y emplea la tecnología; a su vez precisa tres aspectos generales que debe incluir la estrategia, ya que dependiendo de las decisiones que se tomen al respecto ésta podría mejorar o no la ventaja competitiva sustentable, ellos son:

- ✓ Determinar la tecnología a desarrollar,
- ✓ Decidir si se busca el liderazgo en esas tecnologías, y
- ✓ Determinar la función de las licencias tecnológicas.

La tecnología puede afectar a la ventaja competitiva si contribuye decisivamente a determinar la posición relativa en costos o la diferenciación (Porter, 2004)

3. Innovación:

De forma general, para Porter (1991), la innovación se refiere tanto a las mejoras en la tecnología, como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Esta puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

2. LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA Y SU IMPORTANCIA EN EL SECTOR TURÍSTICO

La ventaja comparativa de unos países frente a otros está dada por la posesión de determinados factores productivos abundantes como son: mano de obra, situación geográfica, clima, entre otros, lo que explica la especialización en determinados sectores productivos en función de la cantidad de recursos que se necesiten en los mismos.

Sin embargo, estas ventajas comparativas localizadas en el territorio no poseen la misma importancia para todas las actividades productivas. Es en este sentido, que Michael Porter (1990), plantea que la teoría de la ventaja comparativa va a tener una mayor importancia a la hora de explicar el éxito de determinados países en aquellos sectores o subsectores que utilizan de forma más intensa factores productivos básicos tales como recursos naturales, mano de obra poco calificada, importancia de la situación geográfica, etc. Entre ellos se destacan la agricultura, la pesca, la minería y también el desarrollo de destinos turísticos, pues mientras que, para la mayor parte de las actividades productivas, las dotaciones naturales como el agua, petróleo, y otros tipos de materias primas, son agotables sin poder ser renovadas, para las empresas turísticas, estas dotaciones factoriales, si son gestionadas de una forma eficiente, no llegarán a agotarse, pues, por ejemplo, puede decirse que el turista disfruta del paisaje, las playas, la cultura, etc., pero no los consume (Ritchie y Crouch, 2004), en contra de lo que ocurre en otros sectores económicos. Todas estas características específicas del sector turístico añaden valor a este tipo de factores (ventajas comparativas) y, más aún, a la forma en que estos se gestionen.

El territorio juega un papel significativo cuando se trata de explicar la localización de determinadas actividades económicas relacionadas con la prestación de servicios de hospitalidad al turista. En este sentido, las empresas turísticas justifican su localización porque en el lugar donde se establecen debe existir la necesidad de ello (un hotel se establece donde es necesario el alojamiento), (Rodríguez, 2000), pues en esos espacios, por las necesidades de los turistas, se crean diferentes oportunidades de negocio, lo que impulsa e incentiva la creación de tales empresas. Esta importancia que tiene la ventaja comparativa para explicar el desarrollo de destinos turísticos en ciertos territorios se pone de manifiesto cuando se observa la desigual distribución de los mismos a lo largo de toda la geografía mundial pues en vez de distribuirse de forma más o menos homogénea a lo largo de la misma, los destinos se concentran en determinadas zonas y regiones (Barroso y Flores, 2006)

2.1 De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva de los destinos turísticos

El concepto de ventaja comparativa es la base de la teoría neoclásica para explicar la competitividad de destinos, sosteniendo que su dotación factorial es la base de su éxito competitivo, de forma que aquellos destinos que dispongan de una mejor dotación de los factores utilizados de forma más intensa en la actividad turística serán los más competitivos.

Las ventajas comparativas van a jugar un papel destacado en la competitividad de los destinos turísticos. Según Crouch y Ritchie (1999) la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyendo tanto los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. Éstos autores consideran que en un contexto turístico parece apropiado añadir los recursos históricos y culturales como estrategia de recursos adicionales y expandir la categoría de infraestructura para incluir la superestructura turística. Hay que tener presente que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar la ventaja comparativa de un destino turístico (Alonso, 2009)

Los destinos turísticos que han competido comparativamente a lo largo de su evolución, no lo han hecho de una forma consciente, sino que han llevado a cabo una estrategia implícita en su desarrollo, como por ejemplo el factor precio, en función de la aparición de competidores y de la elasticidad mostrada por la demanda (Betancort y Fernández, 2002)

Para Sancho (1998) las ventajas comparativas “vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y expansión”. Entre estos factores se encuentran, los recursos naturales (playas, montañas, clima), las condiciones socioeconómicas que inicialmente posee el territorio (mano de obra), las políticas macroeconómicas utilizadas para mejorar el sector (la devaluación de la moneda, por ejemplo). En definitiva, se trata de aquellos elementos que condicionan la situación de partida y que han constituido el núcleo del paradigma del desarrollo turístico predominante hasta el momento (Alonso, 2009)

Durante mucho tiempo, la perspectiva macroeconómica de las ventajas comparativas prevaleció en el análisis comparado de las fortalezas de cada país para la actividad turística. Según esta percepción “los países receptores más competitivos -destinos turísticos- serán aquellos que dispongan de una mejor dotación de los factores utilizados de forma más intensa en esta actividad, tales como: el clima idóneo, la buena accesibilidad, la mano de obra abundante, la riqueza y variedad de recursos naturales y culturales, etc.” (Flores, 2009)

De esa forma, el éxito de la empresa turística se relacionaba exclusivamente con las características de la zona geográfica en la que se ubicaba y se veía influenciada por el costo de la mano de obra, la tasa de cambio, el tipo de interés y la posibilidad de desarrollar economías de escala, entre otros factores.

Según Vera (1997) los factores identificados por Ritchie y Crouch (2003) que constituyen ventajas comparativas (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, recursos de capital, infraestructuras y superestructura, recursos culturales e históricos y tamaño de la economía del destino) se pueden agrupar en tres grandes categorías:

1. *Factores espaciales*: hacen referencia a la distancia física existente entre los núcleos emisores y receptores. No obstante, esta distancia física se entiende en términos distancia/tiempo y distancia/coste, pues su valor relativo y, por tanto, su importancia, va cambiando en función de las posibilidades técnicas de la realización de los viajes y de su coste monetario. Por tanto, uno de los aspectos más importantes en la localización de las actividades turísticas es el grado de accesibilidad del lugar donde éstas se sitúan. Esta circunstancia determina lo que se conoce como renta de situación. Además, existe otra serie de distancias como la cultural, política e idiomática. Sin embargo, debido a las mejoras tecnológicas en los medios de transporte y de los accesos e infraestructuras, que hacen disminuir las distancias tanto en términos de coste como de tiempo, este tipo de renta de situación o ventaja comparativa van perdiendo importancia a la hora de explicar el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos.
2. *Factores ambientales*: estos factores hacen referencia a las condiciones o atributos que tanto cuantitativa como cualitativamente conforman el espacio geográfico. Estos atributos pueden clasificarse en dos grupos: 1) los naturales (clima, flora, fauna, abundancia de agua) y 2) los culturales (patrimonio y costumbres heredadas de nuestros antepasados). Estos recursos del territorio, tanto naturales como culturales, se convierten en factores de desarrollo de destinos turísticos en el momento en que les adjudica una valoración pues, a partir de este momento, son susceptibles de aprovechamiento económico, conformándose como activos fijos de los propios territorios. No obstante, tanto la modificación de los componentes naturales como la recreación artificial de los factores naturales y culturales son aspectos a valorar por cuanto suponen un desplazamiento, una deslocalización de la ubicación de los recursos naturales y una relativización de este hecho como factor de localización, tal como ocurre con los recursos culturales (Vera, 1997). Según estas afirmaciones, tal y como ocurre para los factores espaciales, las ventajas comparativas comienzan a perder, en parte, poder explicativo en el desarrollo y, sobre todo, en la competitividad de los destinos turísticos.
3. *Factores dinámicos*: en este grupo se encuentran aquellos elementos que pueden cambiar con el tiempo más fácilmente que los anteriores. Entre ellos destacan: la estructura receptiva, las infraestructuras, la mano de obra, el papel institucional y la política monetaria. Siguiendo a Vera (1997), la localización turística está determinada por el factor económico, entendido como el conjunto de diversas circunstancias de naturaleza económica que han

intervenido e intervienen en los procesos de desarrollo del turismo y que también influyen en sus pautas espaciales. Hay también que añadir “la política monetaria, la influencia del valor de las monedas y la sucesión de situaciones económicas coyunturales (inflación, crisis cíclicas), entre otras” (Vera, 1997)

Camisón y Monfort (1998) sostienen que “cuando un destino turístico comienza a entrar en la fase de madurez de su ciclo de vida requerirá acciones positivas encaminadas a rejuvenecer el destino, mediante la sustitución de las ventajas comparativas tradicionales por ventajas competitivas que garanticen la permanencia en el mercado y generen niveles más altos de rentabilidad”. Por tanto, una vez que se llega a este punto es necesario buscar estrategias competitivas que le permitan al destino usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo.

2.2 Principales causas del cambio de paradigma en el análisis de la competitividad de los destinos turísticos

Según la literatura, existen determinadas causas que han llevado a replantear el enfoque tradicional macroeconómico, basado en la teoría de la ventaja comparativa, bajo el cual se ha venido analizando la competitividad de los destinos turísticos. Este cambio estructural posee como denominador común de forma general, el incremento de la competencia internacional en el sector turístico, y en particular el existente entre los diferentes destinos.

En este sentido, Poon (1993) identifica cinco factores principales (nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción, nuevas técnicas de gestión más flexible y cambios en el entorno) que impulsaron el cambio hacia una Nueva Era del Turismo, tal y como califica Fayos (1994) este nuevo contexto en el que se mueve el sector turístico. Esos cambios comienzan a manifestarse en la década de los setenta, pero se intensifican en los ochenta y posteriormente en los noventa; repercutiendo de forma significativa sobre la oferta y demanda turística, de este modo se recrudece la competencia existente en el sector. Entre los mismos, podemos destacar los siguientes:

- ✓ *Disminución de las tasas de crecimiento de la demanda turística internacional:* como consecuencia de las graves crisis económicas vividas en de la década de los setenta y, posteriormente, a inicios de los noventa y en el presente siglo, vividas en los principales países emisores, provocaron que el crecimiento de la demanda turística internacional se ralentizase aún más.
- ✓ *Avances tecnológicos:* los importantes, sobre todo los referidos a las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, están incidiendo notablemente en las funciones que tradicionalmente han jugado las distintas tipologías de empresas turísticas del sector, esto permite que se acorte el canal de distribución del producto turístico, eliminando, de esta forma, parte de las funciones de distribución que tradicionalmente realizaban las agencias de viajes.
- ✓ *Mejora en la accesibilidad a los destinos turísticos:* la mejora y abaratamiento de los transportes ha permitido que destinos turísticos que antes se encontraban lejos, en términos distancia/tiempo y distancia/costos, de los principales países emisores comiencen a competir de una forma más intensa con los destinos turísticos tradicionales. De esta forma, a medida que se ha ido mejorando la accesibilidad, comienzan a desarrollarse nuevos destinos turísticos que, ante la ralentización del crecimiento de la demanda, provocan una intensificación de la competencia.
- ✓ *Reestructuración del marco institucional:* el proceso de desregularización que están viviendo muchos sectores, ha favorecido también el aumento e intensificación de la competencia (Sancho, 1998: 387-388), incidiendo, de esta forma, en el aumento de la diversidad y eficiencia en la prestación de los diferentes servicios que integran el producto turístico.
- ✓ *Globalización económica:* los fenómenos de la globalización e integración de áreas económicas están incidiendo también de una forma notable en el aumento de la competencia internacional, así como en la forma de hacer frente a la misma.

Todos estos cambios propiciaron una transformación en el paradigma a la hora de realizar el análisis del sector turístico, surgiendo así la necesidad de elaborar una nueva teoría de la competitividad que se apoye en un conjunto de factores más amplios y dinámicos que los

propuestos por la teoría macroeconómica neoclásica del comercio internacional basada en la ventaja comparativa.

3. IMPORTANCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL POSICIONAMIENTO DE UN DESTINO TURÍSTICO

Mientras que la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son valorizables, las ventajas competitivas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo (Ritchie y Crouch, 2000), pasando, por tanto, de un concepto de competitividad de carácter estático a otro de carácter dinámico en el que lo más importante ya no son las dotaciones factoriales existentes en un determinado destino turístico sino la habilidad que exista en éste para añadir valor y sacarle rentabilidad a los mismos (Barroso y Flores, 2006)

En el turismo, la ventaja competitiva hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyendo todos los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. Michael Porter agrupa estos factores en cinco categorías:

- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Recursos físicos.
- ✓ Recursos de conocimientos científicos.
- ✓ Recursos financieros o de capital.
- ✓ Infraestructuras.

La ventaja competitiva se relaciona con la habilidad o capacidad de un destino para utilizar sus recursos de manera efectiva a medio y largo plazo (Hamel y Prahalad, 1994; Thompson, 1997; Crouch y Ritchie, 1999). La ventaja competitiva tiene en cuenta la capacidad de un destino turístico para utilizar estos recursos en forma eficiente a medio y largo plazo. Es por ello que un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que posea pocos recursos turísticos, pero que los emplee de forma más eficiente. Por consiguiente, un destino turístico que convenga a sus habitantes de la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política marketing adecuada y la aplique correctamente, llegara a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social.

Entre los elementos esenciales de la ventaja competitiva, la literatura destaca la importancia estratégica de la calidad, entendida como el modo en el que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto turístico, minimizando sus efectos negativos en el entorno. Otro determinante de la ventaja competitiva es la creación de la imagen del destino turístico. En la medida en que la satisfacción del turista depende de la relación entre experiencia y expectativa, un diseño realista de la imagen de un destino determinará su capacidad para satisfacer a los visitantes. Por último, existen diversos factores, tales como la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional, que condicionan asimismo la competitividad turística (Bravo, 2004)

Aunque no exista una fórmula que pueda garantizar plenamente las ventajas competitivas de manera sostenible, Campbell et al (2003) identifican algunos comportamientos que permiten que el éxito sea más factible, por ejemplo:

- ✓ Ampliar los límites del destino de manera constante.
- ✓ Mejorar continuamente el producto, las atracciones, los servicios y los procesos de gestión del destino.
- ✓ Actuar de manera distinta a los competidores, encontrar aquellos factores críticos de éxito para el destino que lo hagan único y mejor que los competidores: diferenciarse.
- ✓ Promover la orientación hacia el cliente, buscando hacer el destino más atractivo para el cliente para intentar satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ✓ Crear competencias basadas en el conocimiento y las habilidades distintivas.
- ✓ Desarrollar estrategias consistentes y claras que sean entendidas por todos los operadores en el mundo del turismo.

- ✓ Analizar y hacer un seguimiento continuo de los factores del entorno: cambios nacionales e internacionales potenciales y sus implicaciones para el destino.

Todas estas actuaciones pretenden mejorar la competitividad de los destinos turísticos entendiendo el análisis competitivo como un análisis dinámico basado en un enfoque estratégico frente al análisis estático y a corto plazo. Por tanto, una empresa o destino es competitivo, cuando es capaz de manejar las dificultades que las fuerzas competitivas le van imponiendo.

CONCLUSIONES

Es importante que las empresas busquen constantemente una ventaja competitiva o mantengan aquella o aquellas que ya poseen, aprovechándolas al máximo para obtener un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, contando de esta forma con una posición competitiva en el sector o mercado.

Los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede traer consigo alteraciones en su ventaja comparativa, por tanto, es necesario buscar estrategias competitivas que le permitan usar eficientemente sus recursos y añadirle valor.

Mientras las ventajas comparativas las constituyen los recursos disponibles de un destino turístico, las ventajas competitivas se refieren a la habilidad de utilizar esos recursos, eficaz y eficientemente, a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcántara, M y Longa, O (2003): La competitividad de la industria turística venezolana bajo una perspectiva internacional. Universidad Simón Bolívar, Núcleo del Litoral disponible en: www.esade.es/cedit2004/pdfs/2_Alcantara. Consultado 2/07/2019
2. Alcocer Lizcano, J. A. (2013): "Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura". En revista *Lebret*, N.5, 2003, p. 271-291.
3. Alonso Ferreras, V. H. (2009): Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Turismo y Desarrollo Sostenible). Universidad de Las Palmas. Gran Canaria, España. Disponible en http://acceda.ulpgc.es/bitstream/10553/5515/2/0628686_00000_0000.pdf. Consultado 18/05/2019
4. Barroso González, M. O y Flores Ruiz, D. (2006): "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico". En revista *Cuadernos de Turismo*, N. 17, 2006, p. 7-24.
5. Betancort García, B. y H. Fernández M. (2002): Determinantes de la competitividad de un destino turístico: los casos de Puerto del Carmen, Costa Teguise y Playa Blanca. Disponible en: <http://www.cabildodelanzarote.com/digitur/01/profesores.htm>. Consultado 21/05/2019
6. Bravo Cabria, S. (2004): "La competitividad del sector turístico". Banco de España, Boletín Económico, Septiembre de 2004.
7. Camisón Zornoza, C. y Monfort Mir, V. (1998): "Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca". En revista *Estudios Turísticos*, N. 135, 1998, pp. 5-28.
8. Campbell, D., Stonehouse, G., y Houston, B. (2003): "Business strategy: an introduction" (2ª. ed.), Butterworth., Oxford.
9. Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999): "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, 44:137-152.
10. _____ (2000): "The competitive destination: A sustainable perspective, Tourism management". En revista *Retos Turísticos*, Vol. 2 No. 2, 2014.
11. Fayos Solá, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo". En revista *Estudios Turísticos*, No. 23, pp. 5-10.

12. Flores, D. (2009): Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los Parques Naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y las Villas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor) Universidad de Huelva. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/184/b15168554.pdf>. Consultado 04/06/2019.
13. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): "Competing for the future". Harvard Business School Press, Boston.
14. Poon, A (1993): "Tourism, Technology and competitive strategies". CAB International. Oxford.
15. Porter, M.E. (1990): "The competitive advantage of nations", Ed. The Free Press. New York. Versión española (1991): La ventaja competitiva de las naciones, Plaza & Janes, Barcelona.
16. _____ (1997): "La ventaja competitiva". Seminario Internacional La Ventaja Competitiva, México, IBM Educación.
17. Quintero, Johana; Sánchez, José (2006): "La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico". En revista *Telos*, vol. 8, N. 3, 2006.
18. Sancho Pérez, A. et al (1998): "Introducción al turismo", OMT, Madrid.
19. Tarzuján M, Jorge (2002): La ventaja competitiva de la empresa revisada. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/5224149_LA_VENTAJA_COMPETITIVA_DE_LA_EMPRESA_REVISADA
20. Thompson, J.L. (1997): "Strategic management: awareness and change". (3^a ed.), Thompson International Business Press, London.
21. Vera Campos, M, Guarda, M.E, Rapiman, S, Rebién, R y Solis, S. (2006): Competitividad en las empresas turísticas de la Ciudad de Valdivia, Región de Los Lagos. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo.
22. Vera Rebollo, J.F. (coord.) (1997): "Análisis territorial del turismo". Editorial Ariel Geografía. Barcelona, España.
23. Devoto Ratto, Renzo (s/f): Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. Serie de Apuntes Docentes, Escuela de Ingeniería Comercial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile. Disponible en <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApuntesDocenteVentajaCompetitivaCadenadeValorRD.pdf>