

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### El turismo y destinos turísticos

El turismo ha pasado a través de la historia de ser un fenómeno coyuntural a estructural, llegando a ocupar un renglón importante en la economía de muchos países, regiones y localidades en todo el mundo; en las últimas décadas muchos territorios le han apostado a este sector como estrategia de desarrollo económico, lo anterior sumado a la reducción de tiempo y costo por el avance en las tecnologías de la información, condición que condujo a que en las épocas de los ochenta ocurriera un auge en la cantidad de destinos turísticos (Flores & Barroso, 2009), es así como hoy el turismo se ha convertido en una actividad de gran importancia social, ambiental y económica.

Teniendo en cuenta lo anterior, el turismo evidentemente es uno de los sectores económicos de mayor crecimiento en el mundo, su incremento ha desbordado el de la economía mundial y es un importante generador de empleo (WEF, 2017). En Colombia, el turismo es el tercer generador de divisas después del petróleo y el carbón. Internacionalmente, el turismo se ha transformado en un sector cada vez más importante para el desarrollo económico de diversas áreas en el planeta; recursos públicos y privados se han dirigido a la inversión en este renglón de la economía (Peng, Song & Crouch, 2014).

La actividad turística se desenvuelve en un territorio habitado por grupos sociales que participan directa o indirectamente en operaciones turísticas (Monterrubio, 2009). El turismo es un escenario de generación de valor que comprende servicios misceláneos y artículos de varias especies (Quintero, Bernal & López, 2005). El turismo se compone de tangibles e intangibles, y es un sector con elevada estacionalidad (Leeuwen & Nijkamp, 2011). La unidad de análisis para estudiar la competitividad del sector turístico es el destino turístico, que se encuentra en un territorio al cual los turistas acuden (Torres & Merrero, 2014).

## Destino turístico

Un destino turístico es un área geográfica en la cual los viajeros viven nuevas experiencias, momentos interesantes y actividades emocionantes, en este mismo aspecto existen niveles en cuanto a destinos turísticos dentro de los cuales se pueden mencionar: un centro de interés, ciudades, regiones o países (Barros et al., 2011). La definición de destino turístico depende de la observación que se realice sobre este, Narváez & Fenández (2009), señalan que desde la perspectiva económica el destino turístico es un lugar de consumo; desde la geografía es un lugar limitado en un territorio; la visión empresarial indica que es un producto, un paquete compuesto por productos y servicios; para la psicología un destino turístico es un concepto relacionado con la experiencia y la percepción. El turismo es un producto que genera experiencias para el turista (Torres & Merrero, 2014) y es quien percibe las vivencias de manera global, de ahí la necesidad de integrar servicios (López-Toro, Díaz-Muñoz & Pérez-Moreno, 2010).

Un destino turístico no solo es considerado como un espacio geográfico, un producto o una experiencia, también es reconocido como una red empresarial; cada destino se conforma de múltiples actores en los ámbitos público y privado que pueden agregar valor al objetivo de hacer de un destino más competitivo (Heath, 2002). El destino turístico presenta un alto nivel de complementariedad entre los servicios turísticos, entonces las empresas constantemente

colaboran entre sí, a pesar de ser, en muchos casos, competidores directos (Della Corte & Aria, 2016). Los destinos normalmente están artificialmente divididos por barreras geográficas o políticas que no tienen en cuenta aspectos comerciales y de preferencias del consumidor o las funciones del turismo; del mismo modo, hay atractivos naturales como montañas, lagos, ríos, cañones, cataratas, etc., que se encuentran entre varios países o regiones y comúnmente son percibidos por los turistas como una parte del mismo producto (Buhalis, 2000).

## Competitividad

La competitividad puede ser definida desde lo macro y lo micro. En la macro perspectiva la competitividad es un constructo amplio que comprende variables sociales, económicas y culturales que afectan el desempeño del país en el mercado internacional. Desde la micro perspectiva o perspectiva empresarial, la competitividad mide la habilidad de la empresa para permanecer en el negocio protegiendo la inversión, obteniendo utilidad y asegurando empleos futuros (Dwyer & Kim, 2003). Los economistas enfatizan en la competitividad en factores como el precio y en las características económicas de los países, por otro lado, el management se enfoca en características de las empresas.

La competitividad es señalada por el lugar que se ocupa en el mercado (Gomezelj & Mihalič, 2008), que a su vez depende de la capacidad para entregar bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes (Dwyer, Ljubica, Edwards & Mihalic, 2012). Se refiere a la capacidad de agregar valor a los recursos que posee un país o región, sumando eficiencia y eficacia en el uso de los factores productivos disponibles para permanecer en el mercado (Cabria, 2004). La competitividad es la habilidad de producir bienes y servicios que cumplan con requisitos de competencia internacional mientras que los ciudadanos elevan su nivel de vida (Krugman, 1993).

Los fundamentos teóricos de la competitividad emergen de la economía. Desde el siglo XVIII Adam Smith manifestaba que con el

libre comercio las naciones deberían concentrarse en la producción de mercancías en las que pudieran ser muy eficientes, entonces, otros países se comprometen a especializarse en elaborar otras mercancías en cuya producción consiguen mayor eficiencia. Así, cada país tendría que importar artículos producidos en otros lugares de manera más eficiente y exportar los producidos en su territorio, entonces, cada nación se especializa en producir mercancías para las que posee ventaja absoluta.

David Ricardo a principios del siglo XIX, expone la idea de la ventaja comparativa, declarando que, aunque una nación no tenga ventaja absoluta, puede especializarse en la producción de mercancías, en las cuales su superioridad es mayor comparada con otros países, así se debe buscar la ventaja relativa en eficiencia — costos, lo cual es más trascendental en el comercio internacional en comparación con las ventajas absolutas. John Stuart Mill, también en el siglo XIX, agregó que el intercambio de mercancías entre naciones depende de la demanda mutua y pensó no en el trabajo realizado para la producción de mercancías sino en cuánta mercancía se produce con determinado trabajo, así fue posible comparar la productividad de cada país.

En el siglo XX, Hecckscher y Ohlin parten de la ventaja comparativa propuesta por David Ricardo y declaran que las naciones se especializan en la producción y exportación de mercancía que es intensiva en el factor o factores que posee en abundancia, entonces las ventajas comparativas se originan de la existencia abundante de recursos y tecnología para la producción. Las teorías neotecnológicas se concentran en la tecnología como fundamento de la ventaja comparativa en la producción de mercancía. Otras teorías explican que el comercio entre países se fundamenta en la organización de la industria y la estructura del mercado.

Quienes hablan de economías de escala como Krugman (1993), indican que la geografía económica o distribución geográfica de actividades económicas es explicada por los rendimientos crecientes. Las características de los productos y su diferenciación con calidad y diseño de marca son importantes ingredientes en la

competitividad. Para Porter (1991), la riqueza en factores productivos no explica de manera suficiente la competitividad de sectores, también son significativos el lugar o territorio además la eficiencia en el uso de factores. Desde las teorías del comercio internacional, la competitividad es considerada como un agente importante para crear prosperidad nacional (Hong, 2009).

Al parecer, no existe una definición de competitividad aceptada universalmente, pero hay cierta claridad en que es necesaria para generar riqueza en los países y sectores económicos con el objetivo económico de lograr mayor bienestar. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la competitividad es el agregado de componentes, políticas, instituciones, etc., que promueven la productividad de un país (Fumi, Castillo & Gadotti, 2016). La competitividad expresa la superioridad cualitativa y cuantitativa de un actor, puede ser una empresa, un territorio, entre otros, sobre el conjunto de competidores reales y potenciales (Cracolici, 2006).

## Competitividad en el turismo

La competitividad del sector de viajes y turismo ha sido nuclear en la agenda de investigación para el transporte y la economía en las últimas décadas, pues muchos nuevos destinos y negocios se han incorporado al mercado turístico internacional (Marti, Mendoza, & Román, 2015). Los gobiernos de países y regiones le apuntan al turismo como un sector del cual pueden sacar beneficios y obtener desarrollo económico y social. Los empresarios que participan en el sector, buscan mayor competitividad y que el destino turístico atraiga mayor número de clientes. Los investigadores buscan obtener respuestas en cuanto a la manera de conseguir el mejoramiento o incremento de la competitividad en el sector.

En el turismo los drivers o conductores de competitividad se encuentran en ventajas comparativas con la dotación de recursos como la ubicación, el clima, playas, montañas, etc., y también en ventajas competitivas como infraestructura y elementos diferenciadores añadidos. Para un destino turístico, la superioridad

comparativa se relacionaría con recursos heredados o dotados como naturaleza, paisajes, clima, flora, fauna, entre otras cosas; la preeminencia competitiva está vinculada con mercancía, productos o artículos creados como hoteles, atracciones, red de transporte, festivales, gestión de empresas, habilidades del recurso humano, política gubernamental, etc. (Dwyer & Kim, 2003).

Para obtener beneficio de la ventaja comparativa en un destino turístico, es necesaria la optimización de recursos locales como una fuente del desarrollo turístico, así los activos pueden ser dirigidos efectivamente con el objetivo de convertir la ventaja comparativa en ventaja competitiva y económica (Shi, Zhong, Chen & Yu, 2016). No basta con tener atractivos naturales o culturales, es necesario el desarrollo de infraestructura, productos y servicios que permitan el acceso a las ventajas y atractivos heredados. Los destinos tienen que afrontar el desafío de gestionar y organizar sus escasos recursos de manera eficiente para proporcionar una experiencia de vacaciones que debe superar las experiencias alternativas de destino en el mercado turístico (Cracolici & Nijkamp, 2009).

Dwyer & Kim (2003), consideran que la competitividad de un destino turístico está vinculada con su capacidad para entregar bienes y servicios mejores que en otros destinos en cuanto a experiencia turística y aspectos importantes para los clientes. La competitividad de un destino turístico depende de la capacidad para suministrar servicios y productos para satisfacer las necesidades de los clientes y se determina por su lugar en el mercado (Gomezelj & Mihalič, 2008; Dwyer, Ljubica, Edwards & Mihalic, 2012). La ventaja competitiva de un destino se refiere a su capacidad para utilizar estos recursos de manera eficaz (Chen, Sok & Sok, 2008). Para ser competitivos, los agentes que participan en la configuración del destino turístico, también deben eliminar amenazas y explorar oportunidades (Feurer y Chaharbaghi, 1994, citado en Suh et al., 2015).

En un destino turístico, la competitividad no se refiere a un producto o servicio único y bien definido como en otras industrias, sino a una experiencia global del destino (Abreu-novais, Ruhanen, & Arcodia, 2015). La satisfacción de los turistas es un factor clave de

competitividad ya que influye en la elección del destino turístico, la intención de regreso, recomendación a otros turistas y la compra de más productos y servicios (Chen & Chen, 2010; Song, 2009 citado en Guizzardi & Satacchini, 2017).

La competitividad de un destino turístico es definida por múltiples componentes, los atractivos turísticos, un conjunto de bienes y servicios, experiencias turísticas y la comparación entre destinos (Zhou, Maumbe, Deng, & Selin, 2015). Crouch y Ritchie (1995 y 2003), indican que un destino turístico es competitivo cuando es atractivo si se compara con otros, dirigidos a los mismos segmentos de mercado (citado en Navickas & Malakauskaite, 2009), compiten en determinados tipos de turismo, así algunos destinos nunca están en competencia directa porque ofrecen productos distintos.

La competitividad es un concepto que contiene diferenciales en precio y movimientos de la tasa de cambio, niveles de productividad de los diferentes elementos de la industria del turismo y elementos cualitativos (Dwyer, Forsyth & Rao, 2000). La competitividad de un destino no solo incluye condiciones de recursos base y creados, el estudio de este aspecto es fundamental, pues la competitividad es un determinante del bienestar socioeconómico de las personas que habitan el destino turístico (Parra-López & Oreja-Rodríguez, 2014). La búsqueda de incremento de competitividad de los destinos es un objetivo intermedio, que conduce hacia el logro de un objetivo cardinal, el bienestar de las personas, de los residentes del destino (Dwyer, Mellor, Dwyer, Livaic & Mellor, 2003).

## Evaluación y medición de competitividad

Definir el concepto de competitividad parece fácil, pero la complejidad de este se hace evidente cuando se quiere definir y medir. La competitividad en el turismo es multidimensional y compleja (Hong, 2009). La identificación y evaluación de factores de competitividad del turismo es un problema de investigación bastante común (Navickas & Malakauskaite, 2009), pero las investigaciones hasta la fecha no han logrado un consenso sobre las mejores prácticas de medición, sino que se han adoptado

enfoques bastante diferentes entre los estudios (Miličević, Mihalič & Sever, 2017). Hay dificultad en el desarrollo de cualquier medida de competitividad global aplicable a todos los destinos turísticos, que pueden ser competitivos en algunos aspectos, pero no en otros, los destinos son o no competitivos en relación con algunos de sus atributos y en comparación con otros destinos (Azzopardi & Nash, 2013).

La evaluación de la competitividad de los destinos turísticos es multidimensional, basada en visiones y constructos de diversas disciplinas como la economía, la gestión y el marketing (Al-Masroori, 2006; Dwyer y Kim, 2001, citados en Chen, Chien, Lee & Tsai, 2016). La competitividad puede evaluarse cuantitativa y cualitativamente, en el primer caso puede medirse examinando datos como llegadas de turistas e ingresos turísticos, atributos de mayor gusto para los turistas (Kozak & Rimmington, 1999).

Las cifras en las que se puede ver mayor competitividad turística, son el incremento del número de visitantes al país, ingresos ascendentes y mayor crecimiento económico y desarrollo (Ruíz et al., 2012); en un destino turístico muchas variables están vinculadas a la competitividad, tanto variables objetivas como cantidad de visitantes, fracción de mercado, gasto en turismo, empleo generado, así como variables subjetivas, por ejemplo, calidad de la experiencia turística, riqueza natural, cultural, gastronómica (Heath, 2002).

La capacidad de un territorio para transformar recursos en producción, para generar flujos turísticos puede considerarse como un indicador de la competitividad de los destinos (Cracolici, 2006). Para ser competitivos en el mercado turístico mundial, los destinos turísticos deben ser innovadores en la búsqueda de mejorar esta experiencia e incrementar la satisfacción (Miličević et al., 2017). El potencial turístico de un destino es un significativo determinante de su competitividad que comprende el conjunto de recursos, productos y servicios ofrecidos (Sánchez Rivero, Sánchez Martín & Rengifo Gallego, 2016).



## Modelos de competitividad turística

La revisión de literatura sobre competitividad de destinos turísticos muestra que los modelos más empleados son: el modelo de Crouch y Ritchie construido en 1991; el modelo de Dwyer y Kim elaborado en 1993; el Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y el índice de competitividad turística del Foro Económico Mundial (WEF).

El **modelo de Crouch y Ritchie**, también llamado modelo Calgary, es un modelo conceptual y explicativo. Este modelo se originó del diamante de Porter<sup>1</sup>; el modelo identificado como ámbito que afecta la competitividad del turismo, micro-entorno y macro-entorno. El entorno micro hace referencia a los rasgos del destino turístico y del viaje hacia este, se encuentra formado por las empresas y fuerzas que actúan directamente en las actividades turísticas (Ritchie & Crouch, 2010). El macro-ambiente alude a factores que están fuera del micro entorno, no obstante, lo influyen (Cracolici, 2006; Brent Ritchie & Crouch, 2010). El modelo Calgary tiene en cuenta factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos y allí se encuentran los siguientes (Flores & Barros, 2007; Jimenéz & Aquilino, 2012; Ritchie & Crouch, 2010):

- Recursos y atractivos: que motivan a los turistas a visitar el destino turístico como el clima, la cultura, historia, y diversas actividades propuestas.
- Factores y recursos complementarios o de apoyo: infraestructura sanitaria y de suministro de agua, instituciones de educación, centros de investigación, instituciones financieras, accesibilidad al destino, aeropuertos, carreteras, etc.

---

1 Porter (1991), establece que la competitividad de un país está influenciada por cuatro factores que componen el diamante de Porter (1) condiciones de factores de producción (2) condiciones de demanda (3) estrategia, estructura y rivalidad (4) sectores relacionados.

- Políticas de planeación y desarrollo del destino: brinda dirección al destino, posicionamiento y seguimiento. Incluye Instituciones y competencias de las instituciones.
- Dirección del destino turístico: marketing, gestión de flujos turísticos y mantenimiento de recursos.
- Determinantes limitadores y amplificadores de la competitividad: son los factores que influyen positiva o negativamente en la decisión de viaje de los turistas, como la localización, interdependencia de destinos, seguridad y capacidad.

Posteriormente, es agregado al modelo el concepto de sostenibilidad, para que un destino turístico sea competitivo, necesariamente debe ser sostenible (Jiménez & Aquilino, 2012).

**Dwyer y Kim** (2003), sustentándose en el modelo de Crouch y Ritchie establecieron algunos indicadores de competitividad e identificaron elementos que afectan la competencia turística (Dwyer & Kim, 2003; Flores & Barros, 2007).

- Dotación de recursos naturales y culturales.
- Recursos creados: se refieren a infraestructura turística y actividades ofrecidas como recreación, comercio, diversión, descanso, etc.
- Factores de apoyo, que se refieren a infraestructura general y calidad del servicio, hospitalidad y accesibilidad.
- Elementos de gestión de destino: implica administración de organizaciones, marketing, desarrollo de recurso humano y trabajo medioambiental.

Dwyer y Kim, también tienen en cuenta aspectos del entorno externo.

- Elementos de política y gestión.

- Condiciones de demanda del destino como preferencias del turista, percepción e imagen.
- Condiciones para el desarrollo que toca aspectos como situación geográfica, entorno competitivo (estructura empresarial, capacidad, estrategia), seguridad, ambiente macroeconómico (entorno social y cultural, estabilidad política, legislación y desarrollo tecnológico) y competitividad en precios.

El **Monitor de Competitividad del Consejo Mundial de Viajes y Turismo**<sup>2</sup> (WTTC), cuyo objetivo es investigar el impacto del turismo en la economía e indicar la medida en que los países proporcionan un entorno competitivo para el desarrollo de la actividad turística. El Monitor de competitividad mide los factores que afectan el desarrollo turístico en los países (Jovanović, Janković Milić, & Krstić, 2014) e incluye ocho indicadores (Flores & Barros, 2007).

- 1) Competitividad de precios: calculado como índice de precios de hoteles y de productos turísticos y no turísticos.
- 2) Factor humano: se mide de manera semejante al índice de desarrollo humano de Naciones Unidas.
- 3) Infraestructura: formado por el índice de carreteras y población con acceso agua potable y servicios sanitarios.
- 4) Medioambiente: índice compuesto por densidad de población, emisión de CO<sub>2</sub> e índice de ratificación de tratados ambientales.
- 5) Tecnología: compuesto por índices de uso de internet, teléfonos fijos y exportación de productos tecnológicos.
- 6) Factor humano en la industria turística que mide calidad de la fuerza laboral en el país con el grado de inversión en formación en el sector tomando el índice de educación del programa de Naciones Unidas para el desarrollo.

---

2 Este consejo está compuesto por directores ejecutivos de empresas de viajes y turismo y organizaciones que participan en el sector.

- 7) Apertura: mide el grado en que un país está abierto al comercio y turismo internacional compuesto por índices de visado, de apertura turística, comercial y tasas de comercio internacional
- 8) Desarrollo social: utiliza índice de desarrollo humano, lectura de periódicos y acceso a televisión.

El **Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (WEF)**, que publica cada dos años información sobre posición competitiva de 136 países. Con este índice se clasifica la capacidad competitiva de los países en el mercado del turismo (Kim, 2014) y es construido con cuatro subíndices, cada uno de estos a su vez se compone de los siguientes pilares (WEF, 2017):

- 1) Subíndice ambiente apto, con cinco pilares: ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, recursos humanos y mercado laboral, además tecnología de información y comunicación.
- 2) Política de viajes y turismo y condiciones favorables, con cuatro pilares: priorización de viajes y turismo, apertura internacional, precios competitivos, sostenibilidad ambiental.
- 3) Infraestructura, con tres pilares: infraestructura de transporte aéreo, infraestructura terrestre y puertos, infraestructura de servicios turísticos.
- 4) Recursos naturales y culturales, con tres pilares: recursos naturales, recursos culturales y viajes de negocios.

Los modelos de competitividad de destinos turísticos, tienen en cuenta aspectos del entorno macroeconómico, en los casos de los índices del Foro Económico Mundial y del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, utilizan información global de países, con indicadores incompletos debido a las dificultades para obtención de información. El modelo de Crouch y Ritchie, es conceptual y no propone indicadores para medir la competitividad. Dwyer y Kim generan indicadores de competitividad orientados al destino turístico observados en conjunto como país. Los estudios

de competitividad no comparten los mismos conceptos, enfoque metodológico o estándares de evaluación (Barbosa, de Oliveira & Rezende, 2010).

## Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los Factores Críticos de Éxito son considerados como unas pocas áreas clave en las cuales se deben centrar todos los esfuerzos para la consecución de una meta, es decir, que la energía se debe conducir para que las cosas vayan bien en estos ámbitos (Bullen & Rockart, 1981) antes y durante la ejecución de un proyecto, dado que brindan información clave para asegurar el logro de las metas y objetivos (Romero, Noriega, Escobar y Ávila, 2009).

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), son aspectos de actividad empresarial que han de recibir cuidado constante y esmerado de la gerencia, corresponden a una cantidad limitada de aspectos en que los resultados, si son satisfactorios, garantizan el éxito, si no lo son, entonces los objetivos no podrán ser alcanzados (Rockart, 1979). Es posible encontrar varias definiciones de factores críticos de éxito, lo que puede provocar contradicciones o complementariedades (Villegas, 2005).

El término de FCE se creó y desarrolló para apoyar la dirección estratégica y el management (Ferrerías, 2010). La primera persona en referirse sobre este concepto como sistema fue John F. Rockart, en la Sloan School del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Rockart al observar a finales de 1970 e inicios de 1980, el auge de los sistemas de información, la creación de la computadora personal, el uso de sistemas y de la tecnología y a la vez, la revolución de la información, reconoció que esto suponía un aumento en la cantidad de la información lo que dificultaría el análisis y la toma de decisiones. Lo anterior significaba conseguir nuevos retos para los ejecutivos, ya que adolecían de la información fundamental para adoptar las decisiones apropiadas que suponen la dirección de una empresa (Carralli, Stevens, Wilke & Wilson, 2004).

Con el propósito de brindar ayuda a los ejecutivos para solucionar estos requerimientos de información, Rockart (1979) desarrolla el método de FCE, que actuó como filtro, ya que los ejecutivos de la época lograron identificar con éxito la información que resultaba crítica en la toma de decisiones empresariales (Carralli et al., 2004); el mismo autor afirma que la premisa que se deriva es que todas aquellas decisiones que se toman bajo este método suponen un alto grado de eficacia dado que se apoyan en datos que involucran los Factores de Éxito.

Inicialmente el método de factores críticos fue creado para alinear la planificación tecnológica de la información con la dirección estratégica de una organización; sin embargo, como lo afirma Carralli et al. (2004), el concepto de factores críticos de éxito ha sido empleado y adaptado para diferentes iniciativas, al respecto, según Villegas (2005), el concepto de FCE ha sido llevado y usado más allá de los requerimientos de información y se ha aplicado también para:

- Valoración de empresas.
- Procesos de benchmarking.
- Estrategias de desarrollo.
- Apoyo al análisis del entorno.
- Análisis de recursos.
- Soporte métodos de realimentación en ejecución de estrategias.
- Establecimiento de prioridades gerenciales.
- Como instrumento de evaluación de desempeño de personas en sistemas de incentivos y recompensas.
- Diseño de sistemas de control.
- Procesos de reingeniería.
- Reflexión prospectiva.

La determinación de Factores Críticos de Éxito apoya a la alta dirección debido a que contribuye a fijar el espacio en el que se debe dirigir la atención de gestión; el desarrollo de medidas para los Factores Críticos de Éxito; establecer la cantidad de información requerida y limitando así la recopilación de datos innecesarios (Rockart, 1979). Para Rockart y Bullen, (1981) los FCE proceden de

cinco fuentes: estrategia y posición competitiva, industria, factores del entorno competitivo, sucesos temporales y gerencia.

La revisión de documentos es una de las maneras que se utiliza para identificar los factores críticos de éxito relacionados con la industria, análisis de la competencia y ambiente de negocios (González y Rodenes, 2007). Cada organización posee su grupo de FCE y el método de Factores Críticos de Éxito es una manera de identificarlos por medio de la revisión y análisis de las metas y objetivos del personal clave de la organización. Hablar con el personal administrativo es también una fuente de FCE que permite identificar la relevancia que tienen sobre el dominio de los mismos, así como las dificultades para realizar sus metas en distintos niveles, de tal modo que los FCE se derivan de la propia organización (González y Rodenes, 2007).

La realización de entrevistas y la revisión de documentos son una fuente básica de datos para la identificación de Factores Críticos de Éxito de cualquier tipo de organización y de un sector particular; la aplicación del método tiene cinco actividades básicas que son: definir el alcance, recopilar datos, analizar datos, obtener Factores Críticos y analizar los FCE (Caralli, 2004 citado en González y Rodenes 2007).

En el turismo, la investigación reciente se ha centrado en medir la competitividad priorizando los diversos factores que influyen en ella ( Pulido-Fernández, Andrades-Caldito, & Sánchez-Rivero, 2015). Cuando se desea evaluar la competitividad se acostumbra a considerar muchos factores, pero solo algunos son esenciales y en ellos radica el éxito, entonces a ellos se deben dirigir la atención y los recursos (Alonso, 2010).

Es necesario reconocer y hacer frente al cambio vigilando factores clave y la interacción entre estos, que en el entorno externo pueden ser económicos, políticos, ambientales, tecnológicos, sociales y demográficos (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman & Scott, 2008). Priorizar las intervenciones y asignar recursos entre los diferentes atributos de la oferta turística es una actividad necesaria para incrementar competitividad (Guizzardi & Stacchini, 2017).