



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Desarrollo turístico de destinos emergentes en el marco de la competitividad y de la sostenibilidad¹

Rosana Mara Mazaro²

Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN/DEPAD. Docente.

Resumen

Los condicionantes y determinantes del desarrollo turístico en el contexto de los destinos apuntan hacia la convergencia entre los factores de competitividad y de sostenibilidad, marcadamente de aquellos considerados esenciales para su planificación y gestión. Interpretando el sistema turístico como un proceso dinámico, plasmado en una secuencia lógica de decisiones y acciones interrelacionadas e interdependientes, se propone por medio de un modelo la sistematización de dimensiones y factores críticos y determinantes del éxito competitivo y sostenible de los destinos en el contexto actual y hacia el futuro. El nominado *Comp&tenible Model* es una metodología de evaluación y monitoreo del turismo que refleja un entorno de competitividad globalizada y suma-se a los esfuerzos por la implementación de modelos de desarrollo turístico para los destinos emergentes en el marco de la sostenibilidad.

Palabras claves:

Competitividad turística; gestión de destinos; sostenibilidad estratégica.

1. Sostenibilidad Estratégica: Concepto y Premisas

El avance en la comprensión de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos y principalmente la inclusión de criterios de sostenibilidad como condicionantes estratégicos, han ocasionado distintos modelos teóricos que intentan representar el complejo sistema que configura el turismo y toda su implicada trama de actividades. Estos modelos consiguen establecer las principales variables que intervienen en la competitividad turística en una perspectiva local – de destino turístico - y coinciden en la predicción de los factores y atributos del paradigma del turismo sostenible como pautas estratégicas para la planificación,

¹ Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Doutorado em Administração/Turismo, Universidade de Barcelona, Espanha - DITMUB. Mestrado em Administração, PPGA/UFSC. Professora do Curso de Turismo, DEPAD/CCSA/UFRN. Coordenadora da Base de Pesquisa em Turismo e Sociedade, UFRN. Pesquisadora no CNPq. Especialista para avaliação institucional e de cursos superiores na área do turismo e hotelaria do Sinaes/INEP/MEC. Consultora em planos de desenvolvimento turístico para destinos emergentes e segmentos do turismo.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

organización y gestión de los destinos (CROUCH y RITCHIE, 1999; GENNEST y LEGG, 2002; RITCHIE y CROUCH, 2000 y 2003).

como fenómeno socioeconómico que manifiesta en un proceso dinámico y conformado en una secuencia lógica de decisiones y acciones interrelacionadas e interdependientes, que pueden ser identificadas y caracterizadas por medio de un conjunto de factores que ejercen fuerza determinante para el alcance de una condición de éxito competitivo – conquistar resultados superiores en requisitos claves del segmento turístico –; y a la vez, éxito sostenible – de impactos positivos en la calidad de vida de la localidad (VALLS, 2005).

En efecto, entendiendo el turismo como un sistema abierto, complejo y multifacético, las aproximaciones teóricas y los intentos de monitoreo de competitividad y de sostenibilidad que se basan en análisis compartimentados de las dimensiones medioambiental, económica y social ya no son suficientes para permitir la comprensión de su real dinámica, de las interrelaciones entre los factores de cada dimensión y de la evolución en el tiempo del proceso de desarrollo turístico de forma integral e integrada, en conformidad al principio de los sistemas abiertos.

Desde esta perspectiva, para enfrentarse al escenario para el turismo, se exige un replanteamiento de las premisas que han orientado su desarrollo hasta entonces, como son las prioridades políticas locales, la conformación de los procesos de toma de decisiones y las estrategias organizacionales y locales.

Igualmente, es clave la comprensión de sostenibilidad como una aproximación al desarrollo, entendiendo por desarrollo un proceso de mejoramiento de las condiciones de vida de la gente a través de una expansión cualitativa y cuantitativa de sus potencialidades, que relaciona economía, sociedad y recursos ambientales. Tal entendimiento debe resultar en ampliación de la visión estratégica, como perspectiva que imprime a la gestión local los imperativos sostenibles, lo que implica en la elevación del nivel de la calidad de vida de las comunidades afectadas por el turismo, realizado por medio de la participación ciudadana y gubernamental en un proyecto de beneficio común y de largo plazo.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Estos elementos dan origen al término sostenibilidad estratégica, que debe ser entendido como una condición en el destino turístico en donde el conjunto de factores caracterizados como determinantes del éxito, bajo los criterios de la competitividad global y de la sostenibilidad local, son observados y respetados como fundamento del planeamiento, coordinación, gestión y control de la oferta turística.

Sin embargo, los esquemas que plantean reunir los criterios de competitividad y de sostenibilidad para el estudio de las destinaciones turísticas están, todavía, en el primer estadio de desarrollo teórico. No obstante, algunas condiciones ya están confirmadas, exigiendo de las nuevas proposiciones un planteamiento en clave a criterios multidisciplinares, que reflejen la complejidad del desarrollo sostenible, involucrando aspectos medioambientales, socioculturales y económicos, pero, principalmente condicionado por un flujo sistémico lógico e cuya secuencia de decisiones debe ser observada. (BOSCH ET AL., 1998; BUHALIS, 2000; GOOROOCHURN y SUGIYARTO, 2003).

El desafío ahora volcase para los ejercicios de aplicación, medida y evaluación de las condiciones concretas de competitividad y de sostenibilidad, en el intento de mejor comprensión del como estos factores se manifiestan y, por lo tanto, como pueden ser manejados para que produzca los resultados e impactos deseados por la gestión, a fin de confirmar la viabilidad y capacidad efectiva de fijar modelos más equilibrado de desarrollo turístico y local (BOSCH ET AL., 1998; GO y GOVERS, 2000)

En este sentido, este trabajo viene sumar esfuerzos en hacer operativos los modelos de orientación hacia la gestión y planificación turística de destinos en clave a los determinantes competitivos globales y a los condicionantes sostenibles estratégicos. La pretensión es plantear un modelo metodológico que, a parte de apuntar de forma lógica y sistémica los factores de influencia sobre el desarrollo del turismo y agrupar-se-los en dimensiones de análisis que presupone un proceso continuado de decisiones y acciones, posibilite **evaluar** el estado o nivel de éxito en cada uno de ellos y en el conjunto de variables que condicionan el estado de **sostenibilidad estratégica** del destino turístico (MAZARO, 2004).

Diferentemente de los modelos conceptuales que conjeturan el **debe ser** (abstracciones teóricas), esto planteamiento se concentra en el **que se hace** (aplicaciones teóricas) y apunta hacia **tendencias futuras**, características que confieren al **Comp&tenible Model**³ atributos de originalidad y diferenciación, representando un paso más allá hacia la mejor comprensión del turismo en el ámbito local.

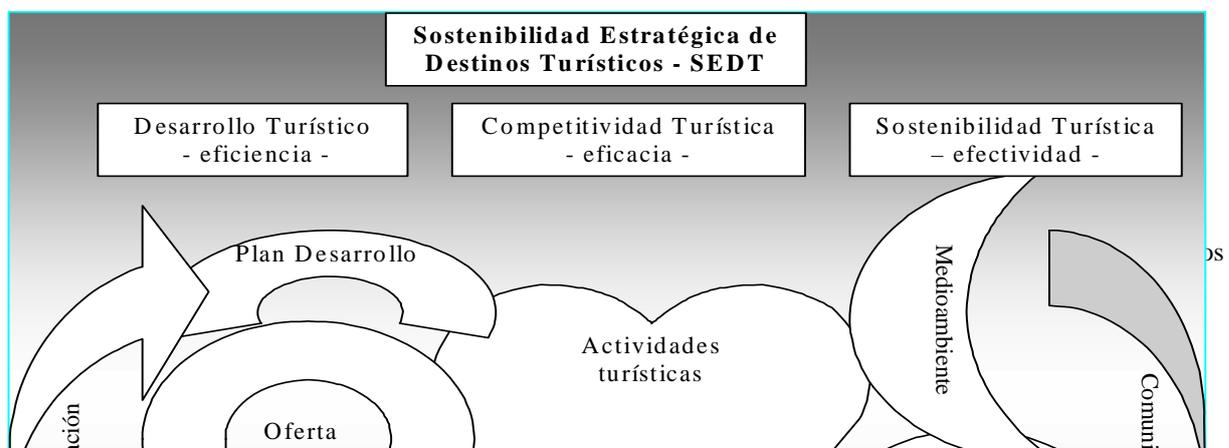
3. Haciendo operativa la Sostenibilidad Estratégica en Destinos Turísticos

La complejidad inherente a fenómenos como desarrollo, competitividad y sostenibilidad turística exige visión multidisciplinar y gestión estratégica. Por otra parte, establecer niveles satisfactorios y evaluar competitividad y sostenibilidad es factor crucial a la hora de plantearse éxito en los destinos turísticos (BOSCH ET AL., 1998; CROUCH y RITCHIE, 1999; GENNEST y LEGG, 2002; GO y GOVERS, 2000; MIHALIC, 2000; RITCHIE y CROUCH, 2003).

Bajo una perspectiva integral e integrada, el sistema turístico de un destino es interpretado a través de tres dimensiones de análisis, que se han estructurado como equivalentes a las etapas secuenciadas del ciclo o flujo sistémico del proceso de decisiones y acciones que determina la evolución del turismo en el ámbito local.

Para mejor comprensión del movimiento cíclico y permanente de información-decisión-acción del sistema turístico, se propone una interpretación holística de su dinámica, que se sintetiza conforme representada en la Figura 1.

Figura 1. Sistema Turístico del Destino por el Comp&tenible Model





ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Fuente: Mazaro (2004)

Estas dimensiones del sistema turístico local están formateadas y denominadas en el Comp&tenible Modelⁱ como sigue:

- Dimensión I – Desarrollo Turístico del Destino
- Dimensión II – Competitividad Turística del Destino
- Dimensión III – Sostenibilidad Turística del Destino
- Condición General – Sostenibilidad Estratégica del Destino

De esta forma, la evolución de los niveles de desarrollo, competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos, que aquí se confluyen en lo que se denomina **sostenibilidad estratégica**, es posibilitada por el monitoreo de un conjunto de factores determinantes del éxito en cada dimensión y cuyos resultados sean capaces de indicar las condiciones bajo las cuales se desarrolla el turismo en un destino específico y que permita acompañar su evolución en el tiempo. A continuación se explica las dimensiones y sus factores de valoración.

3.1 Dimensión I – Desarrollo Turístico



Esta dimensión de análisis comprende las condiciones primarias sobre las cuales el turismo está organizado y estructurado en el contexto local. Fueran elegidos en base al criterio de la responsabilidad por la toma de decisiones entre los agentes y gestores, teniendo en cuenta que son ellos los responsables por la sistematización de los procesos por los cuales el turismo local enfrenta la variedad de cambios en la demanda, las oscilaciones de los flujos turísticos, las diferentes motivaciones y expectativas de los turistas y la organización de la oferta, cumpliendo la misión de buscar la compatibilidad entre la salvaguardia de los recursos naturales y culturales, así como de la identidad de la comunidad y el uso turístico del local.

En la Tabla 1. se presenta una ficha resumen de la dimensión con la conceptualización de los factores y los estándares de evaluación para la dimensión Desarrollo Turístico del Destino.

Tabla 1. Dimensión I: Desarrollo Turístico del Destino								
Factores		e	s	c	a	l	a	Condición ideal
Elementos a valorar		0	1	2	3	4	5	Desarrollo Estratégico
D1	Visión de futuro - Existencia de un plan estratégico global y grado de implementación de los programas y proyectos hacia el desarrollo turístico.	Ciego	Miope	Vision local	Vision regional	Vision nacional	Vision global	Destinos que están caracterizados por amplia visión de futuro y que sigue las pautas de las orientaciones estratégicas desde el nivel supranacional, las políticas y planes nacionales de turismo, los planes y programas autonómicos y regionales, hasta la constitución formal del plan local de desarrollo turístico en clave competitiva y sostenible.
D2	Coherencia y cumplimiento- Grado de coherencia entre el establecido en el plan y el cumplimiento de los programas y proyectos efectivamente llevados a cabo.	No previsto	10% avance	30% avance	50% avance	70% avance	100% previsto	Cuando además de existir, el plan sigue implementándose de forma coherente con las orientaciones sostenibles, y 100% de los programas y proyectos decurrentes siguen en cumplimiento de sus objetivos, metas y plazos fijados hacia el desarrollo turístico.
D3	Corrección y control - Existencia de mecanismos de seguimiento del cumplimiento del plan que posibilite la corrección de las acciones y el control sobre el desempeño de acciones de proceso, de resultados y de impactos.	No previsto	Procesos	PR parcial	PR	PRI parcial	PRI	Los mecanismos de corrección y control de los procesos, resultados e impactos del turismo en el destino están previstos y aplicados en el seguimiento del plan y son utilizados como garantía del cumplimiento de lo propuesto en los objetivos y metas, dentro de los criterios sostenibles.



Factores a valorar		0	1	2	3	4	5	Desarrollo Estratégico
D4	Carácter estratégico - Ubicación jerárquica, amplitud y alcance de las decisiones implicadas en la implementación del plan.	abstención	incentivo	fomento	incremento	crecimiento	desarrollo	Fija modelo de desarrollo del destino en bases sostenibles, establece criterios de actuación, compromete todos los agentes en la toma de decisiones y fomenta relaciones con otros sectores para convertir en normativa los objetivos consensuados.
D5	Horizonte temporal – El horizonte de tiempo para la implementación integral del plan.	No plan	< 2 años	< 4 años	< 6 años	< 8 años	> 10 años	El plan mira hacia el horizonte de largo plazo, con tiempo previsto para su implementación superior a 10 años.
D6	Multidimensionalidad estratégica - Existencia de programas de acción volcados hacia cuestiones medioambientales, culturales y económicas, en relación al grado de ejecución total del plan.	insuficiente	fomento	unidimensional	tendencioso	desproporcional	multidimensional	Las cuestiones medioambientales, culturales y económicas están contempladas por estrategias específicas de orientación, potenciación y control sobre los procesos e impactos del turismo.
D7	Gestión y organización Interpretación del papel del turismo en el ámbito de las políticas y toma de decisiones de gestión local.	Sin política	Apéndice	Básico	3ª	2ª	principal	El turismo ocupa un lugar en el seno de la política local y su gestión de políticas activas, de recursos marketing, etc., compete a un órgano superior de la estructura de gobierno.
D8	Financiación del turismo - Montante y regularidad de los presupuestos para el turismo y captación de recursos de financiación del desarrollo turístico.	No participa	Sin recursos	precarios	mínimos	restringidos	satisfactorio	El órgano del turismo recibe recursos y participa con presupuestos en conformidad y proporción de sus necesidades y atribuciones.
D9	Coordinación y Cooperación – Implicación de los agentes e integración de las funciones coordinadoras al servicio de la planificación y gestión de los destinos turísticos.	inexistente	inactivo	reactivo	opina	protagonista	deliberativo	El destino presenta acentuada cooperación y integración entre los agentes del turismo, incluso organizados en forum, polo/cluster – u otro formato de organización regional hacia el desarrollo turístico.
Desarrollo Turístico del Destino		Máximo 45 puntos						Hasta 14 puntos = a desarrollar De 15 a 29 puntos = en desarrollo Más de 30 puntos = desarrollado

Fuente: Elaboración propia (2005)

Expertos afirman que, hoy en día, dentro todos los retos a cargo de los agentes del destino turístico, quizá lo más importante sea definir bajo criterios de eficiencia el **como** se utiliza y aplican las herramientas de gestión hacia la potenciación de la actividad turística, sobreponiendo la capacidad limitada de los recursos y atractivos endógenos que puede afectar algunos destinos, superando la perspectiva de ventajas comparativas y articulando estrategias enfocadas en ventajas competitivas sostenibles (RITCHIE & CROUCH, 2003, VALLS, 2004; LEE, 2001).



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Una aproximación de planeamiento estratégico sostenible integra elementos de la nueva orden competitiva para los destinos y está caracterizada por alto grado de planeamiento turístico y por la conformación de políticas y formas de gestión y cooperación como factores clave del nivel de desarrollo turístico del destino (VERA, 1997; AECIT, 2002).

En la analogía tomada de Jacobs (1997, p.189), “La sostenibilidad impone una restricción al crecimiento económico, pero el efecto de esta restricción puede suavizarse progresivamente si se eleva la eficiencia de la actividad económica”. Aún, para cualquier actividad económica particular, el coeficiente de impacto consiste en realidad en tres relaciones diferentes: la cantidad de recurso requerido para la producción; la calidad de tecnología empleada y el grado de impacto causado por una unidad de recurso utilizado. “Si podemos incrementar la eficiencia de cualquiera de estas relaciones, podemos reducir con éxito los impactos negativos de cualquier actividad” (JACOBS, 1997 p.189).

Luego, se hace hincapié en el análisis de los procesos de gestión y productivos, en **el cómo** se hacen las cosas, una vez que la lectura e interpretación de los elementos del modelo presuponen una relación de causa-efecto. Entre cada causa y su efecto hay lo que se puede llamar un proceso de transformación, y este proceso tiene una relación de eficiencia (JACOBS, 1998; LEE, 2001).

En efecto, se entiende los factores aplicados en la evaluación del desarrollo como catalizadores de los procesos de sostenibilidad turística y como traductores del nivel de madurez y profesionalismo en la configuración de políticas turísticas en el ámbito local, abarcando la vocación turística del destino, el posicionamiento, la forma de explotación del sector y la preparación hacia el futuro.

3.2 Dimensión II - Competitividad Turística

Esta dimensión de análisis comprende factores que reflejan los resultados del sector turístico en el destino, definidos y evaluados a partir de representaciones de las condiciones ideales de



competitividad que pueden alcanzar en términos referenciales de mercado, a efecto de las estrategias de gestión y coordinación implementadas hacia su desarrollo (OCDE, 2003; WEAVER, 2000). Se atribuye a estos factores los padrones de eficacia que pueden lograr los procesos de gestión y producción dentro del sistema turístico (GOOROOCHURN y SUGIYARTO, 2003; WTTC, 2004).

En la Tabla 2 se resumen los factores implicados en esta dimensión de análisis.

Tabla 2. Dimensión II - Competitividad Turística del Destino								
Elementos a valorar / valores relativos		0	1	2	3	4	5	Competitividad estratégica
C1	Recursos Turísticos - Relevancia del conjunto de recursos y atractivos cuanto a la capacidad de atención a las motivaciones y expectativas de importante demanda real y/o potencial.	exiguo	frecuente	apacible	relevante	significativo	exclusivo	El destino presenta un exclusivo conjunto de recursos y atractivos turísticos, con potencial de proyección competitiva al nivel de sus máximos competidores.
C2	Actividades Potenciadas - Relevancia y diversidad de las actividades turísticas, innovación, combinación y optimización de los potenciales de los recursos de motivación y atracción.	exiguo	frecuente	apacible	relevante	significativo	exclusivo	El conjunto de recursos y atractivos se potencia al máximo, con actividades diversificadas, integradas y de motivación y retención.
C3	Oferta Turística - Desempeño del sector productivo analizado desde el hospedaje: oferta de plazas regladas totales en relación al número de habitantes de derecho.	< 1 p/h	// 1 y 2	// 2 y 3	// 3 y 4	// 4 y 5	> 5 p/h	Destinos cuya oferta registra por en cima de 5 plazas de alojamiento regladas totales para cada habitante de derecho.
C4	Infraestructura - Condiciones y adecuación de la infraestructura a los flujos turísticos reales y potenciales: accesibilidad, receptividad y hospitalidad.	inexistente	precaria	sufrible	tolerable	satisfactoria	notable	El destino dispone de una satisfactoria infraestructura para atención a la demanda turística y de residentes.
C5	Marketing Responsable - Esfuerzos emprendidos en la construcción de una buena reputación y realización de los beneficios previstos en las estrategias de marketing en promover y llevar a cabo el turismo <i>competenible</i> .	inadecuada	concentrada	desarticulada	timida	adecuada	integral	Las estrategias, acciones y herramientas de marketing corresponden en forma y contenido a los reclamos sostenibles y logran posición de destaque en el segmento turístico principal.
C6	Estacionalidad - Tendencia de los flujos turísticos en los diferentes periodos del año; variaciones estacionales desde una perspectiva de la demanda turística.	> 3,5	// 3,0 y 3,5	// 2,5 y 3,0	// 2,0 y 2,5	// 1,5 y 2,0	Hasta 1,5	El número total de turista en el mes de máximo flujo es hasta 1,5 veces mayor que el número total de turistas en el mes de menor flujo en el destino.
C7	Rentabilidad del Flujo - Tendencia de los gastos promedio diario del turista durante la estancia en el destino.	< 50	>50 a	>61 a	>81 a	>101 a	>120	Niveles de rentabilidad superiores para destinos que registran gastos medios por turista/día superiores a los €120.
C8	Capacidad de Retención - Analiza los flujos turísticos en el destino por medio del indicador de estancia media de los turistas.	< 1	> 1	> 2	> 3	> 4	> 5	Índices de estancia media superior a 5 días de permanencia del turista en el destino.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

C9	Satisfacción del Visitante – Percepción del turista en cuanto a la oferta integral de viaje experimentada y evaluación de su satisfacción.	<50	>50	>60	>70	>80	>90	Nivel de satisfacción del turista con la experiencia global de viaje en el destino superior al 90%.
Suma total: Competitividad Turística del Destino		Máximo 45 puntos						Fuerte: > 30 puntos Moderada: //15 y 29pts. Débil: < 15 puntos

Fuente: Elaboración propia (2005)

Recurriendo al principio de McIntosh (2003), donde ser competitivo significa ser superior en requisitos estratégicos frente a los competidores y, sobretodo, en la mente del consumidor, se concentrará en el modelo en factores que representen tal superioridad o, como mínimo, reflejen una situación privilegiada de mercado en razón del registros de resultados turísticos efectivamente positivos, como es la atracción de segmentos turísticos seleccionados, disfrutar de imagen diferencial, entre otros.

Los estándares de valoración máximo fueron extraídos de datos concretos de desempeño turístico de destinos considerados como referencia en el alcance de beneficios económicos superiores, pero en base a las orientaciones sostenibles. No se considera índices absolutos, como “llegada de turistas”, por ejemplo, porque aisladamente no significa, necesariamente, éxito competitivo del destino. Por el contrario, el incremento sostenido puede apuntar hacia el deterioro de la calidad, la pérdida del foco de mercado, la masificación, entre otros perjuicios competitivos.

En efecto, se ha elegido factores cualitativamente superiores en la representación de resultados efectivos de desempeño exitoso en términos *competenibles*, como es el nivel de gasto del turista, la distribución del flujo a lo largo del año, etc. En la práctica, el número de factores controlados realmente por los responsables de la gestión de los destinos turísticos es mucho mayor que el de los factores que se proponen en esta lista ideal, por lo que los factores seleccionados representan el que se definió como datos de resultados, o sea, que sean extraídos a partir de la aplicación de instrumentos estadísticos descriptivos básicos.

Tales factores son evaluados tomando en base el concepto y los principios de la eficiencia en los procesos y las implicaciones que este criterio supone. Es por medio de la eficiencia en los procesos que puede hacerse operativa la sostenibilidad, es decir, en la forma que toman las intenciones y acciones hacia el desarrollo turístico.



3.3 Dimensión III – Sostenibilidad Turística

La dimensión sostenibilidad turística se preocupa por los impactos más amplios del turismo sobre el ambiente y la sociedad en un horizonte temporal a largo plazo. El impacto es la consecuencia de la relación causa-efecto ya comentada en los criterios de eficiencia. En general, está relacionado a posibles transformaciones que pueden venir a sufrir determinado sistema a causa de interferencias externas deliberadas.

La Tabla 3 resume los factores de esta dimensión de evaluación que, por su extensión y complejidad, está dividida en subdimensiones ambiental y social, como sigue:

Tabla 3. Dimensión III - Sostenibilidad Turística del Destino								
Factores de Valoración		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística
S1	Subdimensión Medioambiental – Uso general del Medioambiente en el destino por todas las actividades económicas llevadas a cabo.	< 40%	// 40 y 50%	// 50 y 60%	// 60 y 70%	// 70 y 80%	+ 80%	Más de 80% de la localidad del destino está organizada por un Plan Medioambiental Global Agenda 21 Local, Plan de Reserva y Manejo o equivalente.
S1.1	Agua - Eco-eficiencia en el uso del agua (evolución del consumo per capita, contaminaciones, suministro y calidad).	Ineficiencia	Ineficiencia	ineficiencia	Baja eficiencia	Eficiencia	Eficiencia	Los índices de consumo de agua y despilfarro en el destino son acentuadamente decrecientes y los índices de reúso y tratamiento son ascendientes.
S1.2	Energía - Eco-eficiencia en el uso de fuentes energéticas (consumo, participación del tipo y fuentes, etc).	Ineficiencia	Ineficiencia	ineficiencia	Baja	Eficiencia	Eficiencia	Los índices de consumo de energía no renovable en el destino son decrecientes y uso de energías limpias es ascendiente.
S1.3	Producción Limpia – Eco-eficiencia en los procesos de producción y entrega de productos y en las actividades turísticas (reutilización, reciclaje, tratamiento, evacuación).	negativa	aparcados	1/4	2/4	3/4	todos	La cantidad y la diversidad de tipos de sistemas de gestión ambiental y de iniciativas conjuntas de autorregulación implantadas por las empresas turísticas en el destino son crecientes.
S1.4	Transporte – Tipos y condiciones de los transportes utilizados y disponibles a las actividades turísticas (transporte público, alternativas de transporte ecológico, etc).	inadecuado	Sin alternativas	1/4	2/4	3/4	todos	El tipo de transporte predominante es el colectivo-público de calidad y se utiliza, también en mayoría, de alternativas de transporte ecológico.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

S1.5	Urbanismo y Paisaje – Existencia de normas urbanísticas de ocupación del territorio y de ocupación espacial, con , áreas de ocio, de desplazamiento, etc.	Ninguna	AT específica	Pocas AT	Algunas AT	Áreas turísticas	Todo el destino	Existencia y cumplimiento de un Plan Director para todo el destino, con normas urbanísticas de reglamento para ocupación y utilización turística del territorio.
S1.6	Arquitectura y Entorno – Existencia de reglamento y orientación para tipos, escalas e intensidad de edificaciones para el turismo, con atención al clima y paisaje, características locales y la disposición del territorio.	Ninguna	AT específica	Pocas AT	Algunas AT	Áreas turísticas	Todo el destino	Existencia y cumplimiento de reglamento para adecuación a la escala y diseño del alojamiento, de la infraestructura y de los servicios turísticos a las características y atmósfera y clima local en 100% de las áreas turísticas.
Suma parcial: Subdimensión Medioambiental-S1		Máximo 35 puntos						Fuerte: = > 25 puntos Moderada: 12 a 24pts. Débil: < 11 puntos
Factores a valorar / escores relativos		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística
S2	SubDimensión Social - Indicador general de las condiciones/calidad de vida y de prosperidad de la comunidad (seguridad, infraestructura, servicios sociales, IDH).	< 0,500	// 0,500 y 0,549	// 0,550 y 0,649	// 0,650 y 0,749	// 0,750 y 0,850	> 0,850	IDH superior, desarrollo humano y seguridad satisfactorios, sin grandes contrastes en la estructura socio-económica del local.
S2.1	Cultura y Patrimonio – Iniciativas de valorización y conservación de la cultura, del patrimonio y de la autenticidad local y regional.	Sin potencial	Potencial	PAHC local	PAHC regional	PAHC Naci	PAHC Inter	Evolución positiva acentuada en el número y diversidad de actividades de potenciación de los recursos patrimoniales y de intervenciones de protección del patrimonio.
S2.2	Participación Ciudadana – Mecanismos de representación y participación de los agentes comunitarios locales en el desarrollo del turismo, a través del ejercicio legítimo de la ciudadanía.	Sin participación	Forum abierto	Polo/Cluster	Polo/Cluster	Polo/Cluster	Polo/Cluster	La comunidad participa activamente de los debates y decisiones que afecten al desarrollo turístico en el destino, con mecanismo oficial instaurado, actuante y de carácter deliberativo.
S2.3	Capacitación Turística – Existencia de políticas para la gestión de personal (oportunidad, educación, formación, incentivos) y de la hospitalidad.	> 50%	// 50 y 60%	// 60 y 70%	// 70 y 80%	// 80 y 90%	// 90 y 100%	Entre 90% y 100% de los trabajadores en turismo están capacitadas en nivel adecuado al ejercicio de las atribuciones de la función.
S2.4	Empleo y Ocupación - Proporción de residentes de derecho que contribuyen mediante la aportación de su trabajo a la producción de bienes y servicios turísticos.	< 40%	// 40 y 50%	// 50 y 60%	// 60 y 70%	// 70 y 80%	// 80 y 100%	Entre 80% y 100% de los trabajadores en turismo son residentes de derecho en la localidad o micro región turística.
S2.5	Rendimiento – Repercusión económica directa del empleo turístico, evaluado por la comparación entre el sueldo medio anual del sector y el sueldo medio anual en el destino.	ST = 0 < SD	> 10%	> 20%	> 30%	> 40%	> 50%	Niveles promedios de ingreso de los empleados en el sector turístico es superior en 50% al de los empleados en otras actividades económicas.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

S2.6	Beneficios - Participación de negocios de origen regional en el suministro de las actividades turísticas y decurrentes.	< 10%	// 10 y 20%	// 20 y 30%	// 30 y 40%	// 40 y 50%	> 50%	Participación mayoritaria de negocios de origen local y regional, con lo cual se logra una mejor distribución de los beneficios turísticos.
S2.7	PIB Turístico - Contribución de las actividades turísticas al PIB local.	< 10%	// 10% y	// 20 y	// 30 y	// 40 y	> 60	Participación del turismo con porcentajes por encima del 60% del PIB local total.
S2.8	Satisfacción del residente - Percepción general de la comunidad local respecto a los efectos e impactos del desarrollo turístico en el destino.	< 40%	// 40 y 50%	// 50 y 60%	// 60 y 70%	// 70 y 80%	> 80%	Niveles globales de satisfacción de la comunidad superiores a los 80% con el desarrollo turístico en la localidad.
Suma parcial: Subdimensión Social – S2		Máximo 45 puntos						Fuerte: > 30 pts. Moderada: //15 y 29pt. Debil: < 15 puntos
Suma Total: Sostenibilidad Turística del Destino		Máximo 80 puntos						Fuerte: > 60 puntos Moderada: //30 y 60ps. Debil: < 30 puntos

Fuente: Elaboración propia (2005).

Diferentemente de los resultados, que revelan un momento determinado, los impactos solo pueden ser evaluados por indicadores que permitan analizar la evolución del comportamiento del factor en el tiempo, considerando que efectos de largo-plazo solamente pueden hallarse tras pasado esto largo plazo, y a partir de un punto de referencia en el pasado (OMT, 1997).

Las tres dimensiones – desarrollo, competitividad y sostenibilidad – sugestionan una clara secuencia lógica, sistémica y interdependiente de etapas que se han de cumplir los destinos hacia el éxito estratégico y que fueran comprobadas como apropiadas y efectivas en la explicación del proceso del desarrollo turístico local, confirmando la premisa que los resultados logrados y los impactos de largo plazo provocados es positivamente consecuencia del modelo fijado para que el desarrollo turístico acontezca.

Sintéticamente, estas condiciones se resumen como sugestionado en la Tabla 4.

Tabla 4. Valoración Global: Sostenibilidad Estratégica del Destino (SEDT)							
Dimensiones de Análisis / Valoración	0	1	2	3	4	5	SEDT
Dimensión I: Desarrollo Turístico del Destino (D)	máximo 45 puntos						Desarrollado: > 30 puntos En desarrollo: //15 y 29 pts. A desarrollar: < 14 puntos
Dimensión II: Competitividad Turística del Destino (C)	máximo 45 puntos						Fuerte: > 30 puntos Moderada: 15 a 29pts. Debil: < 15 puntos



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Dimensión III: Sostenibilidad Turística del Destino (S) =	máximo 80 puntos	Fuerte: > 60 puntos Moderada: //30 y 60ps. Debil: < 30 puntos
Valoración Global: Sostenibilidad Estratégica del Destino (SED)	máximo 170 puntos	Fuerte: > 120 Moderada: 60 a 119 pts. Debil: < 59

Fuente: Elaboración propia, (2005).

La interpretación es tan sencilla cuanto la aplicación: Cuanto más cercano el destino ubicarse del estado ideal de sostenibilidad estratégica mayor será su puntuación. Por lo tanto, la descripción de los posibles estados de evolución hacia la sostenibilidad que intenta representar los diferentes estándares no es, definitivamente, rígida y tampoco exhaustiva en criterios de caracterización, sino que sirven como un referencial para identificar situaciones posibles de se encontrar en la realidad sistémica y evolutiva -avance o retraso - del destino, en lo que toca al perfil de desarrollo fijado por los agentes en comparación a los determinantes competitivos y sostenibles, como ampliamente explicado.

La atribución de estas valoraciones es en gran parte subjetiva, pues hasta el momento no se ha encontrado modelos confiables o integrales de evaluación objetiva de competitividad sistémica del desarrollo turístico bajo los criterios sostenibles. No obstante, la grande función de los índices es presentar a los interesados una forma de avaluación un poco más estructurada y que sea pasible de comparación entre destinos, y que mismo a pesar das sus limitaciones, posibilita la identificación de los *gaps* competitivos y de las prioridades de acción estratégica.

4. Consideraciones finales

La aplicación del **Comp&tenible Model** permite analizar datos de caracterización y desempeño turísticos de determinado destino, para evaluar la realidad de las condiciones de actuación en el mercado y su perspectiva hacia el futuro, interpretadas por medio de factores e indicadores representativos del sistema turístico, definidos en base a condicionantes afirmados por el escenario y entorno para la gestión y estructuración de la oferta turística de destinos que compiten, o aspiran a competir, orientados por la sostenibilidad estratégica.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Se puede deducir que el modelo aquí denominado **Comp&tenible Model** permite una evaluación eficaz, segura y suficientemente amplia de la situación de un destino turístico desde el punto de vista de la sostenibilidad y de su capacidad competitiva, a la vez que permite la comparación entre destinos turísticos que compiten en un mismo segmento.

Se puede asegurar que el elenco de factores reunidos en el Comp&tenible Model es determinante para cualquier destino turístico y por lo tanto, puede representar una fuente de referencia para estudios e investigaciones preocupados con competitividad y sostenibilidad para el turismo, aunque tenga sido construido mucho por influencia de la realidad de los destinos emergentes de Latino América, notadamente del Brasil. Se tiene bastante claro que se ha abierto el camino pero todavía queda mucho por recorrer.

Finalmente, las pretensiones del modelo propuesto es enfatizar que turismo competitivo y sostenible no es un fin en si mismo, tampoco un procedimiento único e independiente, sino un elenco de diferentes funciones inherentes a un largo y permanente proceso de desarrollo de los destinos. De hecho, es una cuestión de administración y gestión donde las actividades preservan la integridad de los recursos sobre los cuales la actividad turística está basada, alargando el mantenimiento de la viabilidad del destino en ambiente competitivo y mas allá, haciendo de estos argumentos una ventaja incomparable.

Referencias Bibliográficas

BOSCH Campubri, R. et al.. *Turismo e Medio Ambiente*. Centro de Estudios Ramon Areces. Madrid, 1998.

BROWN, D. Facilitating Conceptual Change Using Analogies and Explanatory Models. *International Journal of Science Education*, 16 (nº 2), 201-214, 1994.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. V. 21, Issue 1, pp. 97-116, 2000.

CROUCH, G. I., & Ritchie, B. J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, Vol.44, No.3, 137-152, 1999.

DWYER, L., FORSYTH, P. y RAO, R. The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations', *Tourism Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 9-22, 2000.

GO, F. y GOVERS, R. Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 79-88, 2000.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

GILBERT, J. y BOULTER, C. Learning science through models and modelling. In Frazer, B. & Tobin, K. (Eds). *The International Handbook of Science Education*. Dordrecht, Kluwer. 1995. Disponible en <http://www.moebio.uchile.cl>. Acceso en 17.03.06.

GOODE, W.J. y HATT, P.K. *Métodos em pesquisa social*. 6ª. Ed. São Paulo, Editora Nacional, 1977.

GOOROOCHURN, N. y SUGIYARTO, G. Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism and Travel Research Institute*. Nottingham, G8 1BB, England, 2003. Disponible en <http://www.scottishexecutive.gov.uk/library3/tourism/tfar-05.asp>. Acceso en 17.03.06.

HUDSON, S. y MILLER, G.A. The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. *Tourism Management*, 2003. Disponible en www.sciencedirect.com. Acceso en 11.11.05.

JACOBS, M. *La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Icaria. Barcelona, 1997.

LEE, Kian Foh. Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production* 9, 313–323, 2001.

MAZARO, R.M. y VARZIN, G. Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *XXIX Encontro Científico da ANPAD*. Brasília, 18-21 setiembre 2005. Cd-rom.

MAZARO, R.M. *Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica*. Proposición de un modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes. 23.10.2006. Tese (Doutorado em Administração/Turismo). Faculdade de Ciências Economicas e Empresariais, Universidade de Barcelona -UB, Espanha. Barcelona, 2006.

MIHALIC, Tanja. Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness. *Tourism Management* 21, 65-78, 2000.

Organización Mundial del Turismo - OMT. *Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. Madrid: OMT, 1997.

OMT. *Turismo panorama 2020: Nuevas previsiones*. OMT. Madrid, 2000.

QUIVY, R. y CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.

RITCHIE, J.R.B. y CROUCH, G.I. *The competitive destination: a sustainability perspective*. CAB International Publishing. Wallingford, 2003.

VALLS, J. F. *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

WEAVER, David B. A broad context model of destination development scenarios. *Tourism Management*. Volume 21, Issue 3, June 2000, Pages 217-224, 2000.

WTTC - World Travel and Tourism Council. *The WTTC Report: Blueprint for New Tourism*. Disponible en <http://www.wttc.org/blueprint/WTTCBlueprintFinal.pdf>. 2004. Acceso en 20.01.05.
