

Hacia la sostenibilidad estratégica de destinos turísticos: aplicación del Competitive Model para evaluación de Fernando de Noroña

*Rosana Mazaró¹
Giovani Varzin²*

Resumen: La posibilidad de tratar la sostenibilidad como estrategia competitiva para destinos turísticos ha impulsado los debates y estudios del turismo desde finales del pasado milenio e inauguran el nuevo siglo con la firme convicción que sostenibilidad y competitividad en el contexto de los destinos turísticos es hoy una cuestión tautológica. En atención a estas premisas, se plantea aquí una cuestión fundamental ¿Están de hecho los destinos enfrentando los desafíos de la competitividad en clave a la sostenibilidad? Para contestar-se-la el artículo se utiliza de una estructura de evaluación de la competitividad de los destinos, denominado *Competitive Model*, que reúne y sistematiza aquellos atributos que reflejen la práctica de las actividades turísticas que concretizan estas orientaciones estratégicas. Para confrontar las propiedades del modelo se analiza el caso del Archipiélago Fernando de Noroña en Brasil, que hallase en situación de destinación turística en desarrollo. La evaluación permite hallar se están efectivamente implementando sus acciones en cumplimiento de los criterios actuales que determinan el éxito competitivo del turismo global y de acorde a los condicionantes del desarrollo sostenible local. Los resultados indican que hay todavía un largo camino hacia la sostenibilidad estratégica por parte de este destino.

Palabras claves:

Competitividad turística. Gestión de destinos. Sostenibilidad estratégica.

Sostenibilidad Estratégica: Concepto y Premisa

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 donde se plasma el turismo y toda su implicada trama de actividades. Estos modelos logran establecer las principales variables que intervienen en la competitividad turística en una perspectiva local – de destino turístico - y coinciden en la

¹ PPGTUR/UFRN. E-mail: rosanamazaro@uol.com.br

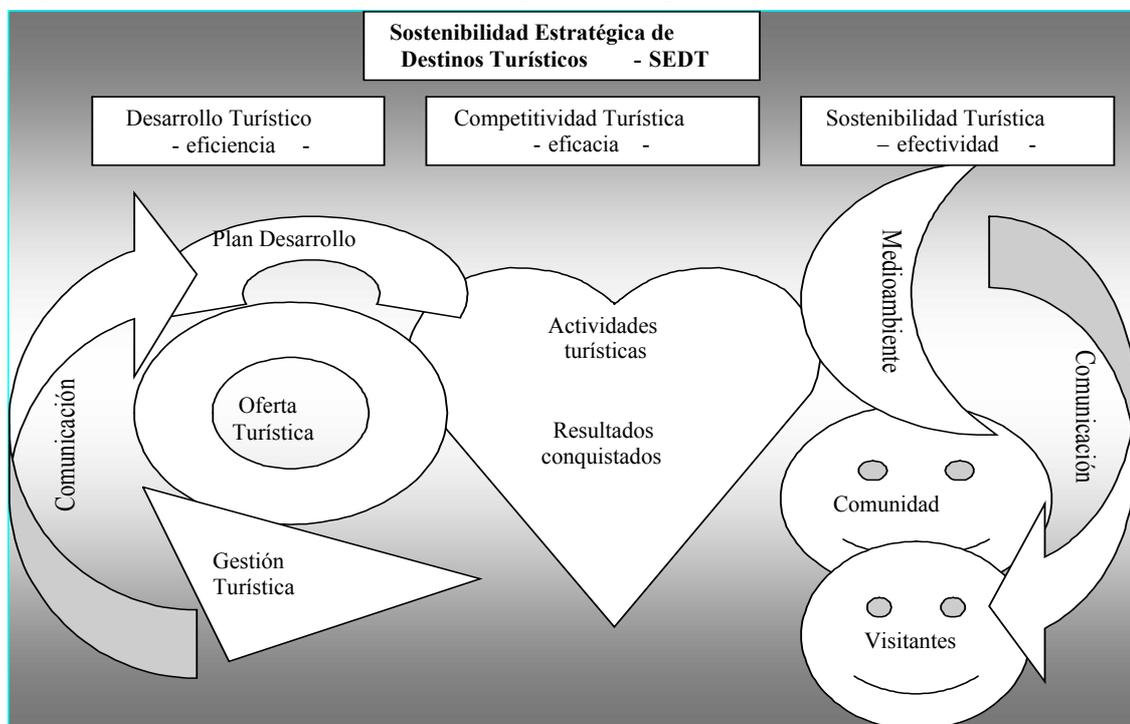
² Universidade de Barcelona-Espanha. E-mail: giovani@37.com

predicción de los factores y atributos del paradigma del turismo sostenible como pautas estratégicas para la planificación, organización y gestión de los destinos (RITCHIE, 2003; DWYER, 2004).

El modelo referencial que se utiliza en este trabajo, el **Comp&tenible Model**, constituye una metodología de caracterización y desempeño turísticos de determinado destino, evaluando la realidad de las condiciones de actuación en el mercado y las perspectivas hacia el futuro. Congrega atributos e indicadores representativos del sistema turístico, definidos en base a condicionantes consolidados por el escenario y entorno para la gestión y estructuración de la oferta turística de destinos que compiten orientados por la *sostenibilidad estratégica* (MAZARO, 2006).

El modelo propone una perspectiva integral e integrada del sistema turístico de un destino, que es interpretado a través de tres dimensiones de análisis, consideradas 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.

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



Fuente: Mazaro (2004).

La evolución del turismo en el destino es así evaluado en niveles de desarrollo, competitividad y sostenibilidad turística, que aquí se confluyen en lo que se denomina **sostenibilidad estratégica**. Su composición en este formato, y en oposición a las valoraciones estáticas que captan un momento del proceso evolutivo del desarrollo turístico, facilita monitorear la evolución del comportamiento de cada atributo y del conjunto de ellos y la evaluación permanente de las condiciones turísticas del destino, más apropiadamente cuando el planteamiento es coherente con la sostenibilidad estratégica, lo que significa evaluar las actitudes de los destinos turísticos al enfrentarse al imperativo de la sostenibilidad y de su provecho como estrategia competitiva.

Aplicación del *Comp&tenible Model*: Evaluación del Destino Fernando de Noroña

Como parte del intento de validación del *Comp&tenible Model*, se ha aplicado en la evaluación del destino turístico Fernando de Noroña. A continuación se presenta los resultados en la secuencia de las dimensiones propuestas.

Dimensión I – Desarrollo Turístico de Fernando de Noroña

Fernando de Noroña es un caso único en la estructura administrativa de la República Federativa de Brasil y su desarrollo turístico es muy reciente. La economía local, que hasta la década de los ochenta estaba íntegramente subvencionada por el Gobierno Central, ha sufrido un rápido proceso de transición y de golpe tuvo que enfrentarse a los desafíos de ser una comunidad autónoma, lo cual ha forzado a gran parte de los moradores a buscar en la pesca, la ganadería y principalmente en el turismo los medios económicos de supervivencia y mantenimiento en la isla.

Se verifica la existencia del un Plan de Gestión del Archipiélago de Fernando de Noroña, Ecoturismo y Desarrollo Sostenible y que la visión en el expresada corresponde a criterios sostenibles. La fase actual puede ser considerada como de estructuración, pues están siendo trabajados principalmente los elementos del planeamiento y organización turística y que caracterizan un contexto de transición entre un estado desorganizado del turismo local, hacia una condición de profesionalización y fijación definitiva del turismo como actividad principal de sustento económico y como alternativa viable de desarrollo local sostenible.

Los fallos estratégicos críticos están concentrados en lo referente a la coordinación, integración y cooperación entre los diversos agentes del turismo en el archipiélago y debe, por tanto, ser tratado como prioridad inmediata, para alcanzar y solidificar una situación de efectivo desarrollo turístico. Los atributos evaluados en esta dimensión se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Desarrollo Turístico de Fernando de Noroña – Brasil

Atributos Valorados		0	1	2	3	4	5	Desarrollo Estratégico
D1	Visión de futuro –							Destino orientado por políticas y planes autonómicos y regionales que imprimen una visión de futuro propia.
D2	Coherencia y cumplimiento–							El plan existe y sigue implementándose de forma coherente con las orientaciones sostenibles, pero el grado de ejecución de los programas y proyectos están entre el 50% y el 60% de cumplimiento de los objetivos, metas y cronograma de implantación.
D3	Corrección y control –							El plan tiene previstos los mecanismos de corrección y control de los procesos y resultados, sin referencia a los impactos. El control sobre el seguimiento es parcial.
D4	Carácter estratégico –							Planea y actúa a nivel estratégico, pero no fija con claridad el modelo de desarrollo del destino, aunque establezca criterios de actuación y mecanismos que persiguen objetivos estratégicos.
D5	Horizonte temporal –							El plan e implementación comprende un periodo superior a 8 años para la consolidación del modelo de desarrollo <i>competente</i> en el destino.
D6	Multidimensionalidad estratégica –							Hay programas y proyectos derivados del plan global dedicados al medio ambiente, a la sociedad y cultura, así como a la economía del turismo local, pero en cantidad y/o calidad insatisfactoria.
D7	Gestión y organización -							Estado intermedio de organización y gestión, con restricciones estructurales y organizacionales.
D8	Financiación del turismo –							Hay pocos mecanismos y programas de inversión y financiación externas, y la gestión del turismo no recibe recursos de financiación conforme a sus necesidades.
D9	Coordinación y Cooperación –							El destino presenta relativa cooperación e integración entre los agentes del turismo. Está organizado en un forum regional, pero no posee carácter deliberativo, sino consultivo, estando habilitado apenas para opinar sobre el desarrollo turístico del destino, sin decidir sobre él.
Desarrollo Turístico del Destino FN		Suma = 29 puntos						Entre 15 a 29 puntos = Destino en Desarrollo (máximo 45 puntos)

Fuente: Elaboración propia.

Los motivos entre otros pueden ser la poca representatividad económica y electoral del territorio, las demandas de acción efectiva de coordinación y gestión aún irresueltas desde el ámbito del gobierno central y provincial, el que resulta en una relativa dificultad de articulación entre la Administración del Archipiélago con los demás agentes gubernamentales y sectoriales del Distrito, para abrir una brecha común, viable y sostenible para el desarrollo turístico.

Esta situación compromete el pacto necesario para un desarrollo turístico que albergue la capacidad de mejorar las condiciones de vida de la población, tal y como preconiza el factor D9, condicionado en gran parte por la capacidad de articulación, coordinación y cooperación entre los agentes del turismo.

El mecanismo de financiación turística más importante proviene de la Tasa de Preservación Ambiental (TPA) que funciona también como un instrumento de política ambiental. Por un lado, su finalidad es generar ingresos que garanticen la conservación de los ecosistemas, y por otro, es un mecanismo que incide sobre el comportamiento de los turistas, desfavoreciendo la prolongación de su estancia en el archipiélago. Además de la TPA, el Instituto Brasileño de Medio Ambiente (IBAMA), ha fijado otros impuestos recaudatorios que inciden sobre las actividades turísticas.

Sin embargo, el presupuesto necesario para la implementación integral del Plan y la financiación de programas y proyectos fundamentales para la incorporación definitiva del modelo sostenible de desarrollo turístico no es cubierto por las tasas recaudatorias. Existe un déficit de financiación turística interna y no hay mecanismos externos de financiación enderezados a satisfacer las demandas de inversión en el turismo en el archipiélago.

Del análisis realizado se desprende que Fernando de Noroña se encuentra en una fase de evolución, caracterizada como una situación **en desarrollo** en términos turísticos, pero presenta todas las condiciones para alcanzar un nivel de desarrollo turístico sostenible. Para esto necesita mejorar el desempeño de atributos imprescindibles, como la integración y cooperación entre los agentes del turismo local y la coherencia y cumplimiento de los planes ya elaborados. Del máximo de 45 puntos, Noroña ha logrado 29, lo que lo sitúa muy próximo a una situación de desarrollo turístico sostenible.

Dimensión II – Competitividad Turística de Fernando de Noroña

Por los recursos naturales e históricos que van a marcar la trayectoria distintiva de este destino turístico, Fernando de Noroña posee un fuerte reclamo atractivo. El exclusivo conjunto de recursos y atractivos turísticos que combina elementos naturales e histórico-culturales, potencian una ventajosa situación para definir atracciones incomparables y con ideales condiciones de proyectarse en el entorno competitivo al nivel de sus máximos competidores. La Tabla 2. sintetiza la evaluación de Noroña en esta dimensión de análisis.

Tabla 2. Competitividad Turística de Fernando de Noroña

Atributos Valorados		0	1	2	3	4	5	Competitividad Estratégica	
C1	Recursos Turísticos –						exclusivo	El destino presenta un exclusivo conjunto de recursos y atractivos turísticos naturales, con potencialidad de proyectarse en el entorno competitivo, al nivel de sus máximos competidores.	
C2	Actividades disponibles –			apacible				El destino presenta un modesto conjunto de actividades, debido a la incapacidad inventiva y creativa de la gestión.	
C3	Equipamiento s y servicios –	< 1,0 p/h						La oferta registra un índice de plaza/alojamiento reglada inferior a 1 para cada habitante de derecho en el destino.	
C4	Infraestructura –			sufrible				La infraestructura turística es escasa y presenta indicios contundentes de agotamiento en la dimensión y en el mantenimiento. Presenta fallos en diversos criterios.	
C5	Marketing Responsable –		Sin plan					La comunicación turística no posiciona el destino en bases sostenibles. No define la política de valor y precios. Se ocupa de la comercialización y la promoción turística.	
C6	Estacionalidad –				// 2,0 y 2,5			El número total de turistas en el mes de máximo flujo presenta una variación entre 2,0 y 2,5 veces mayor que el número total de turistas en el mes de menor flujo en el destino.	
C7	Rentabilidad –				99 euros			Nivel de gasto promedio por turista/día de 99 euros, conforme cambio de 1 euro = 2,90 Reais.	
C8	Capacidad de Retención –						> 5	Índices de estancia media superior a 5 días de permanencia del turista en el destino.	
C9	Satisfacción del Visitante –	>50	50	60	70	80	90	Niveles de satisfacción del turista con la experiencia de viaje en el destino superior al 80%.	
Competitividad Turística de FN		25 puntos							Entre 15 y 29 puntos = Competitividad Moderada

Fuente: Elaboración propia (2005).

En la actualidad se explotan las siguientes actividades turísticas en el archipiélago: investigación científica; educación ambiental; educación histórico/cultural; contemplación paisajística de la flora y fauna terrestres y marítimas. Aunque a simple vista pueda parecer un elenco diversificado de actividades, en su mayoría no corresponden con las características relacionadas con el turismo activo, sino con el contemplativo, lo cual contraria las expectativas de una demanda que suele reaccionar positivamente a los atractivos de destinos con diferentes modalidades de turismo activo.

. La mayoría de sus visitantes pertenecen a segmentos de mercado con renta elevada y en general se caracterizan por un buen nivel cultural y de dominio de la información, con disponibilidad y acostumbrado a disfrutar de un amplio abanico de actividades potenciadas por los atractivos del archipiélago.

Estos son indicadores contundentes de la rezagada explotación de sus potenciales. Hay que recordar que Noroña está ubicado en una región ecuatorial, con unas condiciones climáticas y atmosféricas muy apropiadas para el disfrute de una gran diversidad de actividades durante todos los meses del año. Algo que tiene, obviamente, implicaciones decisivas en los desequilibrios estacionales típicos de la actividad turística y desafío a los gestores.

Tampoco los equipamientos de alojamiento y restauración son satisfactorios. La conformación de un modelo de hospedaría residencial basado en la informalidad –acoger al turista en el propio hogar– ha derivado en un absoluto anacronismo de la oferta de alojamiento en la isla que, agravada por la avidez de aumentar la capacidad receptora de los establecimientos sin base a criterios competitivos, no garantiza acomodaciones de calidad para sus clientes y evidencia la completa desatención por aspectos arquitectónicos, paisajísticos y medioambientales. Este criterio se ha revelado como elemento negativo en la evaluación de la demanda sobre la oferta de equipamientos y servicios en la isla.

Equipamientos de alojamiento recientemente construidos, conscientes de la necesidad de mejorar los servicios bajo un criterio de competitividad del destino, buscan adaptar sus instalaciones a los criterios de calidad establecidos en base a las características, potencialidades y restricciones locales. Para capacitar los equipamientos ya existentes, desde 2001, ha sido implantado un programa de adecuación y capacitación de estos equipamientos que será detallado en un apartado posterior.

En resumen, respecto a la Dimensión II Noroña alcanza 25 puntos, lo que lo sitúa como un **destino** con nivel de **competitividad turística moderada**, en gran parte por ese potencial aún no explotado conforme a lo revelado por los factores de oferta analizados por el Competible Model. El destino presenta todas las condiciones previas potenciales para pasar de una competitividad moderada a una situación de referencia para sus competidores.

Dimensión III – Sostenibilidad Turística de Fernando de Noroña

El impacto del turismo está relacionado en gran medida con las interacciones que se producen entre la estructura medioambiental, social y económica del destino y el turismo. Asimismo, muestran las acciones positivas y las normas adoptadas por la comunidad local para promover la sostenibilidad turística.

La evolución de Fernando de Noroña se ha caracterizado por una fuerte presencia del Estado en su ocupación y gestión, así como por una acentuada dependencia del continente para el aprovisionamiento de productos y servicios. Rasgos originados por la singularidad en la composición de su población y por la cultura moldeada por el ambiente isleño componen una comunidad única. El turismo como alternativa hacia su desarrollo independiente y sostenible ha cambiado muchos patrones de la dimensión social de la vida insular.

Es notoria una relevante presión demográfica sobre el medio ambiente isleño. Como suele pasar en estos casos, el modelo de desarrollo implementado conlleva la hegemonía de los padrones de las economías globalizadas y para satisfacer a la creciente demanda por energía y materiales demandados por tales padrones, el metabolismo implementado revelado por los resultados biofísicos están sobrecargando flujos y causando daños ambientales.

En la percepción de la mayoría de los moradores la actividad turística desarrollada en la isla ha contribuido para mejorar su vida. No obstante, hay un significativo porcentual que perciben los cambios como negativos. De manera general la comunidad local está dividida entre ventajas y desventajas e indica la ausencia de un pacto amplio en clave al desarrollo turístico sostenible. Su percepción de beneficios está condicionada por la dimensión económica de la actividad, en cuanto los aspectos negativos convergen para temas socio-culturales. El medioambiente aparece como elemento secundario, hecho preocupante para una proposición enfocada en el ecoturismo. La Tabla 3 resumen esta dimensión.

Tabla 3. Sostenibilidad Turística de Fernando de Noroña

Elementos valorados		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística
S1	Subdimensión Medioambiental-						100%	70% del territorio es Parque Nacional Mariño e 30% APA
S1.1	Agua –							Índices de consumo de agua y despilfarro ascendentes y índices de reutilización y tratamiento son estables.
S1.2	Energía –		Ineficien					Matriz energética insostenible y no hay registro de uso de energías limpias por el sector.
S1.3	Producción Limpia –	inadec						No hay transporte publico y predomina el uso del coche; no hay alternativas
S1.4	Transporte –							sistemas de gestión ambiental insuficiente y pocas iniciativas conjuntas de autorregulación
S1.5	Urbanismo y Paisaje –			Poca				Desatención e inadecuación de los equipamientos
S1.6	Arquitectura y Entorno -			Pocas				Plan Director en pocas áreas de interés turístico, conflictos en el reglamento para ocupación del territorio.
Sub Dimensión Ambiental – máximo de 35 puntos		14 puntos						Moderada: 12 a 24 puntos
S2	SubDimensión Social –						> 0,862	Niveles de desarrollo humano y de seguridad satisfactorios, sin grandes contrastes en la estructura socio-económica del local.
S2.1	Cultura y Patrimonio –							Recursos patrimoniales cuidados, pero sin nuevas intervenciones
S2.2	Participación Ciudadana –			Polo/Clust				Administración no electa con problemas de legitimidad; hay una asamblea popular como representación ciudadana, pero no es deliberativa.
S2.3	Capacitación Turística –		// 50 y 60%					Pocas personas están capacitadas en nivel adecuado al ejercicio de las funciones y de la toma de decisiones exigida por su cargo.
S2.4	Empleo y Ocupación –					// 70 y		Entre 70% y 80% del personal empleado en los negocios turísticos.
S2.5	Rendimiento –				> 30%			sueldo anual promedio en el sector turístico es un 30% mayor de los empleados en otras actividades
S2.6	Beneficios –							Participación relativa entre 30% y 40% de negocios de origen local y regional en el suministro de las actividades turísticas.
S2.7	PIB Turístico –							Contribución de las actividades turísticas al PIB local entre un 40 y 50%.
S2.8	Satisfacción del residente –						> 80%	Niveles de satisfacción superiores en un 80%.

Subdimensión Social – S2 – máximo 45 puntos –	Total 33 puntos	Sostenibilidad Moderada = entre 18 y 34 puntos
Suma Total Sostenibilidad – máximo 80 puntos –	Total 47 puntos	Sostenibilidad Estratégica Moderada = entre 30 y 60 puntos

Fuente: Elaboración propia.

Se puede verificar que respecto a la Dimensión III, que representa la **sostenibilidad turística**, el destino Fernando de Noroña contabiliza 47 puntos, lo que se lo clasifica como **mejorable**, pues revela una condición de sostenibilidad turística moderada. Hay que destacar las discrepancias entre los factores –unos muy positivos y otros muy deficitarios.

Del máximo de 35 puntos posibles de lograr en **sostenibilidad ambiental** un destino, Noroña sólo suma **14 puntos**. Aunque alcance a clasificarse como una situación de **sostenibilidad ambiental intermediaria**, está muy cercana a un estado débil en muchos de los factores que conforman esta dimensión de análisis. En cuanto a la **sostenibilidad social**, del máximo de 45 puntos que puede sumar un destino, Noroña alcanza 33 puntos, según el Competible Model, lo que describe una situación de sostenibilidad social moderada, que a diferencia de la sostenibilidad ambiental, está más cercana a los referentes sostenibles de un estado de desarrollo pleno y satisfactorio.

Sostenibilidad Estratégica: Valoración Global del Destino Fernando de Noroña

En la interpretación de la valoración global del destino que equivale a la situación de sostenibilidad estratégica, según el *Comp&tenible* Model, Noroña alcanza 101 puntos del total de 170, lo que lo clasifica como un destino en situación moderada de cara a los condicionantes competitivos y sostenibles representados por los factores evaluados. La Sostenibilidad Estratégica de Noroña, se resume en la Tabla 4.

Tabla 4. Sostenibilidad Estratégica de Fernando de Noroña

Dimensiones de Análisis	0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Estratégica
Desarrollo Turístico del destino FN – máximo 45 puntos –	+29 puntos						De 15 a 29 puntos = en desarrollo
Competitividad Turística del destino FN – máximo 45 puntos –	+25 puntos						Moderada: 15 a 29 puntos.
Sostenibilidad Medioambiental en Noroña – máximo 35 puntos –	(14 puntos)						Moderada: 12 a 24 puntos.

Sostenibilidad Social en Noroña – máximo 45 puntos –	(33 puntos)	Moderada: 18 a 34 puntos.
Suma parcial Sostenibilidad Turística – máximo 80 puntos –	+ 47 puntos	Moderada: 30 a 60 puntos.
Suma total Sostenibilidad Estratégica – máximo 170 puntos –	=101 puntos	Moderada: 60 a 119 puntos.

Fuente: Elaboración propia (2005).

Evaluando el caso del destino de Fernando de Noroña por el prisma del modelo, se puede concluir que hay una concepción teórica de turismo ecológico de pretensión sostenible que no se transmite en la oferta efectiva que experimenta el turista, a razón de los desajustes en la calidad de los servicios, en la estructura básica de alojamiento y en los tipos y diversidad de actividades ofertadas al visitante. De forma general, los motivos de insatisfacción tienen grandes posibilidades de eliminación con acciones contundentes de gestión del destino. El análisis permite inferir que la mayoría de los criterios mejorables están pendientes de programas de acción a cargo de la gestión del destino de forma integrada y cooperativa.

Consideraciones Finales

Considerando que los destinos turísticos tienden a utilizar instrumentos de planificación y gestión cada vez más a menudo para alcanzar retos de competitividad y de sostenibilidad, la proposición de sistemas e instrumentos de seguimiento de las estrategias y acciones es, pues, necesaria y, en este sentido, el Comp&tenible Model puede representar una metodología útil hacia 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 de la demanda turística.

Noroña se traslada del modelo de subsistencia al de economía de servicios, fundamentalmente atendiendo a las demandas de las actividades turísticas. En conformidad a la premisa que está en la raíz de estas demandas y que establece el nivel de consumo energético y material de un determinado sistema socioeconómico, se puede concluir que el Archipiélago camina despacio hacia los patrones sostenibles.

Finalmente, las pretensiones del modelo es enfatizar que turismo sostenible no es un fin en si mismo (Godfrey, 1998), tampoco un procedimiento único e independiente, sino un elenco de diferentes funciones inherentes a un largo y permanente proceso de desarrollo socioeconómico. En definitiva, es una cuestión de administración y gestión donde las actividades preservan la integridad de los recursos sobre los cuales la industria está basada, alargando el mantenimiento de la viabilidad del destino en ambiente competitivo.

Referencias Bibliográficas

- BOSCH Campubri, R. et al. **Turismo e Meio Ambiente**. Centro de Estudos Ramon Areces. Madrid, 1998.
- 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.
- 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.
- 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>
- 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>. Consultado en nov.2004
- 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. Consultado en ago. 2003
- 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**. Brasilia, 18-21 setiembre 2005 (cd-rom). En; www.anpad.com.br/enanpad2005
- MAZARO, R.M. **Competitividad de Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica**. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes. Tese de Doutorado. 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**. OMT, Madrid, 1997.

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.

WTTC - World Travel and Tourism Council. *The WTTC Report: Blueprint for New Tourism*. Disponible en <http://www.wttc.org/blueprint/WTTTCBlueprintFinal.pdf>. 2004. Consultado en jan.2005