

# La Sustentable Levedad del Visitar: modelo de evaluación de competitividad y sostenibilidad estratégica de destinos turísticos

A sustentável leveza do visitar: modelo de avaliação de competitividade e sustentabilidade estratégica dos destinos turísticos

The Light Sustainability of Tourism: model for evaluating competitiveness and strategic sustainability of tourism destinations

Rosana Mara Mazaro\*  
rosanamazaro@uol.com.br

---

## Resumo

A estreita relação entre competitividade e sustentabilidade no turismo condiciona e fixa a forma de planejamento e gestão dos destinos atuais e futuros. Interpretando o sistema turístico como um processo dinâmico, baseado em uma seqüência lógica de decisões e ações inter-relacionadas e inter-dependentes, propõe-se a sistematização das dimensões e fatores determinantes para a gestão competitiva e sustentável dos destinos. Utilizando o método da criação de um modelo, foram definidos indicadores objetivos/métricos para estas dimensões e fatores críticos que condicionam o sucesso dos destinos no contexto atual e futuro. A sistematização, aqui denominada *Competenible Model*, consiste em uma metodologia de controle das reais condições turísticas do destino, representadas pela lista de diferentes funções inerentes ao longo e permanente processo que suporta a gestão em um contexto de competitividade globalizada e o esforço pela implementação de modelos de desenvolvimento turístico no quadro da sustentabilidade. A aplicação da metodologia permite avaliar se os destinos turísticos estão, efetivamente, implementando suas ações, cumprindo com os critérios atuais que determinam o sucesso competitivo do turismo global e de acordo com os condicionamentos do desenvolvimento sustentável local.

**Palavras-chave:** Sustentável; Avaliação da competitividade; Estratégica de destinos turísticos.

## Resumen

La estrecha relación entre competitividad y sostenibilidad en turismo condiciona y fija la forma de planificación y gestión de los destinos actualmente y también lo hará en el futuro. Interpretando el sistema turístico como un proceso dinámico, plasmado en una secuencia lógica de decisiones y acciones interrelacionadas e interdependientes, se propone la sistematización de dimensiones y factores determinantes para la gestión competitiva y sostenible de los destinos. Utilizando el método de la creación de un modelo, se definieron indicadores objetivos/métricos para estas dimensiones y factores críticos que condicionan el éxito de los destinos en el contexto actual y futuro. Esta sistematización, aquí denominada *Competenible Model*, consiste en una metodología de monitoreo de las reales condiciones turísticas del destino, representadas por el elenco de diferentes funciones inherentes al largo y permanente proceso que enfrenta la gestión en un contexto de competitividad globalizada y de esfuerzo por la implementación de modelos de desarrollo turístico en el marco de la sostenibilidad. La aplicación de la metodología permite evaluar si los destinos turísticos 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.

**Palabras-clave:** Sustentable - Evaluación de competitividad - estratégica de destinos turísticos.

## Abstract

The close relationship between competitiveness and sustainability in tourism determines and establishes the way in which tourism destinations are planned and managed, both now and in the future. Interpreting the tourism system as a dynamic process, determined in a logical sequence of interrelated and independent decisions and actions, a model is proposed, for determining dimensions and factors for the competitive and sustainable management of tourism

---

\* Doutorado em Administração/Turismo-DITMUB na Universidade de Barcelona (UB/Espanha), Mestre em Administração (PPGA/UFSC), Graduação em Administração na Fundação Faculdade Estadual de Educação Ciências e Letras de Paranavai (FEECLEP). Professora titular no Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR/UFRN).

**Endereço para Correspondência:**

Rua: Maruim, 772 – Bairro: Redinha Velha – Natal/RN – Cep.: 59122-010.

destinations. Through the creation of a model, objective/metric indicators are defined for these dimensions and critical factors, which determine the success of tourism destinations in a present and future context. This systematization, here denominated *Competenible Model*, consists of a methodology for monitoring the real tourism conditions of the destination, represented by the series of different functions inherent to the wide and permanent process involved in its management, in a context of global competitiveness, and the efforts to implement sustainable models for tourism development. The application of the methodology enables an evaluation of whether the tourism destinations are effectively implementing their actions, in compliance with the current criteria, which determine the competitive success of global tourism, and meet the criteria of local sustainable development.

**Key Words:** Sustainable; Evaluation of competitiveness; Strategy for tourism destinations.

## 1 Sostenibilidad Estratégica: Concepto y Premisa

El aumento de la competencia entre destinos, los cambios en el comportamiento y en las exigencias de los consumidores, unido a la mayor profesionalización de los diferentes agentes turísticos, requieren la aplicación de instrumento estratégicos y de gestión turística capaces de mantener y mejorar la competitividad turística local, satisfacer a los clientes de forma rentable y contribuir para la mejora en la calidad de vida de la población (BOSCH et al., 1998; CROUCH; RITCHIE, 1999; RITCHIE; CROUCH, 2003; HUDSON; MILLER, 2003; BUHALIS, 2000).

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 proponen 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 predicción de los factores y atributos del paradigma del turismo sostenible como pautas estratégicas para la planificación, organización y gestión de los destinos (GO; GOVERS, 2000).

El turismo es así interpretado 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 (GOOROOCHURN; SUGIYARTO, 2003).

Tras el análisis sistemática del contenido de estos modelos, es posible afirmar que las principales dimensiones, elementos, mecanismos y indicadores de evaluación de las condiciones de competitividad están señalizadas en las sus representaciones, y se destaca el hecho de los factores efectivamente determinantes de estas condiciones, aunque con nominaciones distintas, están contemplados en todos los formatos de interpretación teórica del tema, indicando las fuerzas y las debilidades para enfrentarse al contexto de la competencia entre destinos turísticos. Asimismo, se revela un contundente consenso entre los científicos en lo que toca a los factores de consideración estratégica para la gestión sostenible del turismo local (MAZARO; VARZIN, 2005).

Sin embargo, 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.

En efecto, la estrecha relación entre **competitividad** y **sostenibilidad** enmarcan el escenario estratégico para decisiones en turismo e imprime la forma de planificación turística que toma en cuenta criterios multidimensionales de **desarrollo** local en el destino y que necesitan ser

emprendidos a través de mecanismos de gestión efectivos y comprometidos con el planeamiento hacia el turismo sostenible. 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; y 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.

Estos elementos dan origen al término **sostenibilidad estratégica**, que debe ser entendido como un conjunto de factores que representan una alternativa a la gestión de los destinos turísticos para el posicionamiento hacia la competitividad global y para lograr, a la vez, mantener la sostenibilidad social y medioambiental en la localidad –el destino receptor–, aplicando la aproximación de desarrollo sostenible como orientación estratégica y a largo plazo en el planeamiento, coordinación, gestión y control de la oferta turística.

Es en el marco teórico de convergencia de estos temas que se justifica el esfuerzo de este trabajo en contribuir para hacerse cumplir las premisas sobre las cuales reposa el paradigma sostenible y orientar hacia el planeamiento turístico y su implementación a través de acciones que correspondan a las expectativas de la competitividad y sostenibilidad turística local.

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; VALLS, 2004; CROUCH; RITCHIE, 1999; RITCHIE; CROUCH, 2003).

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 apuntan hacia **tendencias futuras**, características que confieren al **Comp&tenible Model<sup>1</sup>** atributos de originalidad y diferenciación, representando un paso más allá hacia la mejor comprensión del turismo en el ámbito local. Se atiende la necesidad de formatear instrumentos concretos para evaluar las reales condiciones de suceso del turismo en los destinos y hasta donde se acercan o se alejan del cumplimiento de los criterios actuales de éxito competitivo del turismo global y de los determinantes del desarrollo sostenible local.

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 un ventaja incomparable.

## 2 Metodología de investigación y de proposición

La modelación ha sido el método más adecuado a las pretensiones del trabajo. “La importancia de los modelos en la investigación científica radica en que a través de ellos, los científicos formulan cuestiones acerca del mundo, describen, interpretan y explican fenómenos, elaboran hipótesis y testan su validez y realizan predicciones” (GOBERT; BUCKLEY, 2000).

La modelación en escala local objetiva evaluar la sustentabilidad de destinos turísticos *in situ*, suministrando a los agentes del turismo, investigadores y mediadores sociales informaciones sobre la realidad en la cual actúan y contribuyendo para que esos actores sociales formulen proyectos y políticas de desarrollo en base a informaciones objetivas y concretas.

En los argumentos de Gilbert y Boulter (1995), los modelos son inherentes a la producción, divulgación y aceptación del conocimiento generado por la ciencia, ***actuando como un puente entre las teorías científicas y la realidad***. Las principales funciones atribuidas a los modelos se puede ordenar en: - orientan la observación y el estudio; - facilitan la comprensión; - explican factores; - facilitan el entendimiento de las funciones; - facilitan el establecimiento de relaciones y funciones; - describen condiciones; - posibilitan generalizaciones (BROWN, 1994).

A partir de la esquematización de las dimensiones del ciclo y del las macro variables del problema afrontado, se identificó progresivamente factores de significativa interferencia sobre el fenómeno, así como las interacciones que se establece entre ellos. Los factores son comprendidos aquí como manifestaciones objetivamente observables y mesurables de los atributos de los conceptos que representan, o sea, huellas visibles de la realidad (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p.122).

Los factores y criterios de valoración aplicados en el modelo fueron seleccionados de la literatura que trata de los fundamentos sostenibles y de las condiciones básicas para su aplicación al éxito competitivo (MAZARO; VARZIN, 2005). Todos los factores están localizados en el entorno propio del destino turístico, o sea, no hay indicadores de escala global, apenas local. Son utilizados para hacer operativos los conceptos y definir padrones – el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad.

Además de seleccionar y definir los factores, el otro problema que se enfrenta en la proposición de un modelo de evaluación es atribuir valor a estos factores, que en esto caso significa arbitrar numéricamente estándares de referencia que sirvan de medida de comportamiento del factor, de acuerdo con padrones de éxito competitivo extraídos de datos reales (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

Se considera que para los factores significativos o determinantes para el funcionamiento del sistema, es posible establecer estándares de desempeño y comportamiento superiores que sirvan como referenciales para el establecimiento de los objetivos en el planeamiento y gestión del turismo local. Los factores cuantitativos son, en principio, más objetivos que los cualitativos y permiten realizar una mejor comparación entre los diferentes casos. Sin embargo, la elección entre factores cuantitativos y cualitativos a veces se encuentra determinada por la falta de datos o por la necesidad de realizar estudios *in situ*. Por ello, los datos cualitativos resultarán los únicos disponibles.

A partir de un estándar referencial de desempeño superior, o “estado ideal” del factor, se estableció una escala de valoración decreciente con 6 niveles entre el ideal y el debil (5 y 0 puntos, respectivamente). Más importante, todavía, es que la aplicación en este formato permitirá acompañar la ***evolución*** del destino en sus avances y retrocesos de cara a los

estados-estándares y a lo largo del tiempo, cumpliendo así, con uno más de los objetivos planteados en esta proposición.

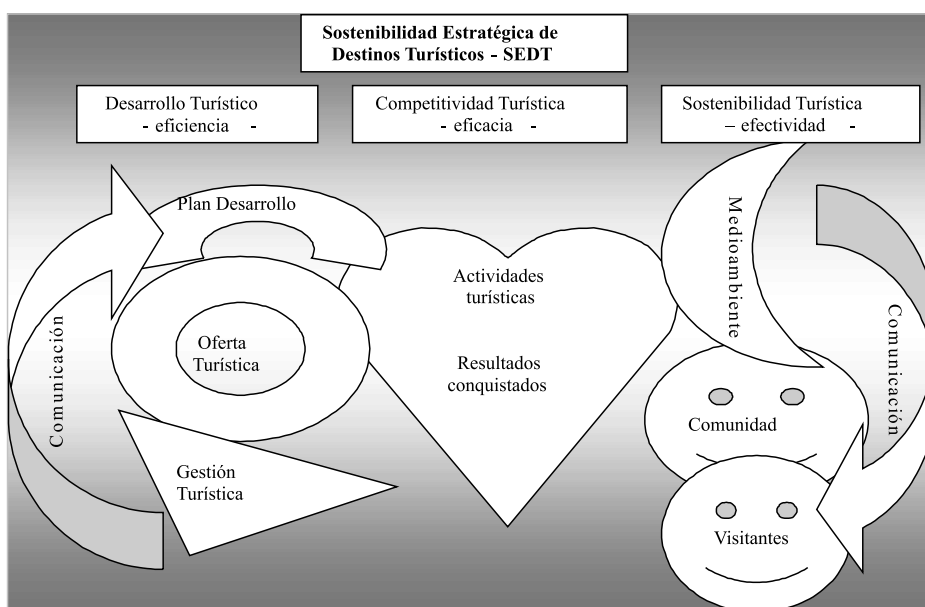
Goode y Hatt (1977) señalan que las técnicas de escalonamiento se aplican cuando el problema es ordenar una serie de ítems a lo largo de un continuo. O sea, son métodos dedicados a transformar una serie de datos cualitativos (factores) en una serie cuantitativa (estándares de desempeño). El *elemento matemático* confiere a la evaluación mayor precisión, además, por medio de la aplicación de la técnica de *medidas graduadas*, se alcanza a precisar con cierta exactitud en cuanto el destino se acerca o se aleja del estado ideal de *sostenibilidad estratégica*.

En efecto, la capacidad de permitir que se comparen resultados a lo largo del tiempo, es decir, la evolución del comportamiento de cada factor y a la vez, valorar una condición general del destino, hace del modelo un instrumento de predicción. A continuación, se detalla las propiedades del Comp&tenible Model, por medio de la explicación de cada una de sus dimensiones y de sus respectivos factores de valoración.

### 3 Haciendo Operativa la Sostenibilidad Estratégica para 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; GENNEST; LEGG, 2002; GOOROOCHURN; SUGIYARTO, 2003; GO; GOVERS, 2000; MIHALIC, 2000; CROUCH; RITCHIE, 1999; RITCHIE; CROUCH, 2003).

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 representado en la Figura 1.



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

Fuente: Mazaró (2004)

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. Estas dimensiones del sistema turístico local están formateadas y denominadas en el Comp&tenible Model<sup>1</sup> 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.

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; LEE, 2001).

Para ellos, la forma y contenido de potenciación de los recursos y atractivos del destino implicará en mayor o menor grado de sostenibilidad contabilizado en su desarrollo. En los estudios y especialmente en los informes de la OMT (2001), la estructuración de una oferta turística local actúa a mediano y largo plazo como un importante factor de desarrollo, el que acentúa los desafíos a los agentes del turismo del destino y exige el planeamiento de largo plazo, visión y postura estratégica hacia el futuro y la capacidad de organizarse para enfrentárselos.

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 Tabla 1. se presenta una ficha resumen de la dimensión con la concepción de los factores y los estándares de evaluación para la dimensión Desarrollo Turístico del Destino. Tales factores son evaluados tomando como 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.

Tabla 1. Dimensión I: Desarrollo Turístico del Destino

Factores		escala					Condición ideal	
Elementos a valorar		0	1	2	3	4	5	Desarrollo Estratégico
<b>D1</b>	<b>Visión de futuro -</b> Existencia de un plan estratégico global y grado de implementación de los programas y proyectos hacia el desarrollo turístico.	Ciego	Miopo	Vision local	Vision regional	Vision nacional	Vision global	Visión global: se atribuye a los 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.
<b>D2</b>	<b>Coherencia y cumplimiento-</b> 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.
<b>D3</b>	<b>Corrección y control -</b> 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	PRJ parcial	PRJ	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.
<b>D4</b>	<b>Carácter estratégico -</b> 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.
<b>D5</b>	<b>Horizonte temporal –</b> 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.
<b>D6</b>	<b>Multidimensionalidad estratégica -</b> 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.
<b>D7</b>	<b>Gestión y organización</b> 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.
<b>D8</b>	<b>Financiación del turismo -</b> 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.
<b>D9</b>	<b>Coordinación y Cooperación –</b> 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 e integración entre los agentes del turismo, incluso organizados en forum, polo/cluster – u otro formato de organización regional hacia el desarrollo turístico.
<b>Desarrollo Turístico del Destino</b>		Máximo 45 puntos					Hasta 14 puntos = a desarrollar De 15 a 29 puntos = en desarrollo Más de 30 puntos = desarrollado	

Fuente: Elaboración propia (2005)

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”.

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 (LEE, 2001; JACOBS, 1998).

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.

Se imparte de la premisa que es por el manejo de los elementos que corresponden a los recursos demandados por las actividades turísticas, por la adecuación de las propiedades de las tecnologías utilizadas en los procesos productivos y de los efectos advenidos de estas elecciones que se pueden definir los niveles de eficacia y condicionar los beneficios o perjuicios de las transformaciones o impactos ocasionados por el desarrollo de las actividades turísticas en un destino (WTTC, 2004; GOOROOCHURN; SUGIYARTO, 2003).

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, etc., conforme resumido en la Tabla 2.

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.



Tabla 2. Dimensión II - Competitividad Turística del Destino

Elementos a valorar / valores relativos		0	1	2	3	4	5	Competitividad Estratégica
<b>C1</b>	<b>Recursos Turísticos -</b> 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.
<b>C2</b>	<b>Actividades Potenciadas -</b> 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.
<b>C3</b>	<b>Oferta Turística -</b> 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 encima de 5 plazas de alojamiento regladas totales para cada habitante de derecho.
<b>C4</b>	<b>Infraestructura -</b> 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.
<b>C5</b>	<b>Marketing Responsable -</b> 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.
<b>C6</b>	<b>Estacionalidad -</b> 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.
<b>C7</b>	<b>Rentabilidad del Flujo -</b> Tendencia de los gastos promedio diario del turista durante la estancia en el destino.	< 50	> 50 a 60	> 61 a 79	> 81 a 99	> 101 a 119	> 120	Niveles de rentabilidad superiores para destinos que registran gastos medios por turista/día superiores a los €120.
<b>C8</b>	<b>Capacidad de Retención -</b> 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.
<b>C9</b>	<b>Satisfacción del Visitante -</b> 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%.
<b>Suma total: Competitividad Turística del Destino</b>		Máximo 45 puntos					Fuerte: > 30 puntos Moderada: //15 y 29pts. Débil: < 15 puntos	

Fuente: Elaboración propia (2005)

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.

### 3.3 Dimensión III – Sostenibilidad Turística

Considerando que la sostenibilidad está vinculada inexorablemente a la perspectiva de largo plazo y que los impactos están representados por factores solo posibles de evaluar a lo largo del tiempo, se establece una tercera categoría de analice denominada *sostenibilidad turística*.

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. 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).

Como otra actividad practicada en escala, el turismo es potencialmente impactante sobre la sociedad, el ambiente y la economía local. Los objetivos de la sostenibilidad son potenciar impactos positivos y reducir o mismo evitar los negativos. Luego, los efectos del desarrollo del turismo sobre los diferentes aspectos de la vida en la localidad necesitan ser evaluados y dimensionados a fin de mantener sus límites.

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

**Tabla 3.** Dimensión III - Sostenibilidad Turística del Destino

Factores de Valoración		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística	
<b>S1</b>	<b>Subdimensión Medioambiental –</b> Uso general del Medioambiente en el destino por todas las actividades económicas llevadas a cabo.		< 40%	// 41 y 50%	// 51 y 60%	// 61 y 70%	// 71 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.
<b>S1.1</b>	<b>Agua -</b> Eco-eficiencia en el uso del agua (evolución del consumo per capta, contaminaciones, suministro y calidad).		Ineficiencia absoluta	Ineficiencia relativa	ineficiencia	Baja eficiencia	Eficiencia relativa	Eficiencia absoluta	Los índices de consumo de agua y despilfarro en el destino son acentuadamente decrecientes y los índices de reúso y tratamiento son expresivamente ascendientes.
<b>S1.2</b>	<b>Energía -</b> Eco-eficiencia en el uso de fuentes energéticas (consumo, participación del tipo y fuentes, etc).		Ineficiencia	Ineficiencia	ineficiencia	Baja eficiencia	Eficiencia relativa	Eficiencia absoluta	Los índices de consumo de energía no renovable en el destino son acentuadamente decrecientes y uso de energías limpias es ascendiente.
<b>S1.3</b>	<b>Producción Limpia –</b> 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 es creciente.

Factores de Valoración		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística
S1.4	<b>Transporte –</b> 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.
S1.5	<b>Urbanismo y Paisaje –</b> 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	<b>Arquitectura y Entorno –</b> 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 de interés turístico
Suma parcial: <b>Subdimensión Medioambiental-S1</b>		<b>Máximo 35 puntos</b>						Fuerte: = > 25 puntos Moderada: 12 a 24pts. Débil: < 11 puntos
Elementos a valorar / escores relativos		0	1	2	3	4	5	Sostenibilidad Turística
S2	<b>SubDimensión Social -</b> Indicador general de las condiciones/calidad de vida y de prosperidad de la comunidad (seguridad, infraestructura, servicios sociales, IDH).	< 0,500	// 0,500 y	// 0,550 y	// 0,650 y	// 0,750 y	> 0,850	IDH superior, desarrollo humano y seguridad satisfactorios, sin grandes contrastes en la estructura socio-económica del local.
S2.1	<b>Cultura y Patrimonio –</b> 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	<b>Participación Ciudadana –</b> 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	<b>Capacitación Turística –</b> Existencia de políticas para la gestión de personal (oportunidad, educación, formación, incentivos) y de la hospitalidad.	> 50%	// 50 y 59%	// 60 y 69%	// 70 y 79%	// 80 y 89%	// 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	<b>Empleo y Ocupación -</b> Proporción de residentes de derecho que contribuyen mediante la aportación de su trabajo a la producción de bienes y servicios turísticos.	< 40%	// 41 y 50%	// 51 y 60%	// 61 y 70%	// 71 y 80%	// 81 y 100%	Entre 80% y 100% de los trabajadores en turismo son residentes de derecho en la localidad o micro región turística.
S2.5	<b>Rendimiento –</b> 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.

<b>S2.6</b>	<b>Beneficios -</b> Participación de negocios de origen regional en el suministro de las actividades turísticas y decurrentes.	< 10%	// 10 y 19%	// 20 y 29%	// 30 y 39%	// 40 y 49%	> 50%	Participación mayoritaria de negocios de origen local y regional, con lo cual se logra una mejor distribución de los beneficios turísticos.
<b>S2.7</b>	<b>PIB Turístico -</b> 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.
<b>S2.8</b>	<b>Satisfacción del residente -</b> Percepción general de la comunidad local respecto a los efectos e impactos del desarrollo turístico en el destino.	< 39%	// 40 y 49%	// 50 y 59%	// 60 y 69%	// 70 y 79%	> 80%	Niveles globales de satisfacción de la comunidad superiores a los 80% con el desarrollo turístico en la localidad.
Suma parcial: <b>Subdimensión Social – S2</b>		<b>Máximo 45 puntos</b>						Fuerte: > 30 pts. Moderada: //15 y 29 pts. Debil: < 15 puntos
Suma Total: <b>Sostenibilidad Turística del Destino</b>		<b>Máximo 80 puntos</b>						Fuerte: > 60 puntos Moderada: //30 y 60 pts. Debil: < 30 puntos

Fuente: Elaboración propia (2005).

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.

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.

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
<b>Dimensión I: Desarrollo Turístico del Destino (D)</b>	máximo 45 puntos						Desarrollado: > 30 puntos En desarrollo: //15 y 29 pts. A desarrollar: < 14 puntos
<b>Dimensión II: Competitividad Turística del Destino (C)</b>	máximo 45 puntos						Fuerte: > 30 puntos Moderada: //15 a 29 pts. Debil: < 15 puntos
<b>Dimensión III: Sostenibilidad Turística del Destino (S) =</b> <b>Subdimensión Medioambiental (S1)</b> + máximo 35 puntos <b>Subdimensión Social (S2)</b> + máximo 45 puntos	máximo 80 puntos						Fuerte: > 60 puntos Moderada: //30 y 60pts. Debil: < 30 puntos
<b>Valoración Global:</b> <b>Sostenibilidad Estratégica del Destino (SED)</b>	<b>máximo 170 puntos</b>						Fuerte: > 120 puntos Moderada: //60 a 119 pts. Debil: < 59 puntos

Fuente: Elaboración propia, (2005).

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 evaluación 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

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 y eficaz.

Aunque presente propiedades favorables, se reconoce algunas posibles limitaciones que pueden sesgar la aplicación del Comp&tenible Model y de los resultados que produce. Si bien los indicadores utilizados para la elaboración del modelo resultan altamente satisfactorios en su aplicación a los destinos “prueba”, debemos destacar que es posible generar un modelo similar en el que algunos indicadores sean distintos. Igualmente, no deja de ser una primera aproximación, ya que se trata de una temática incipiente que en los próximos años se va a profundizar mucho más en su estudio y aplicación práctica.

Hay que interpretar que los indicadores elegidos no pueden considerarse limitativos. Deben estar siempre en el modelo, pero en algunos casos quizás deban añadirse algunos específicos de acuerdo a la particularidad del caso. Aun, los factores son considerados como de igual peso e importancia para su valoración y los resultados son extraídos de sumas sencillas de puntos acumulados. En el futuro debería poder plantearse atribuir pesos diferentes a los factores y/ dimensiones por la aplicación de técnicas estadísticas adecuadas. Los factores, sus definiciones y valoraciones, están en una primera versión, que se puede perfeccionar por la aplicación continua en diferentes destinos y la valoración relativa de la importancia de los indicadores según los diversos agentes intervinientes.

La aplicación del Comp&tenible Model ha sido pensada para aplicación en localidades cuyo turismo es la principal actividad económica, lo que se denominó “destinos exclusivamente turísticos”. Para evaluar destinos de características urbanas difusas como es el caso de las metrópolis, es necesario antes profundizar en estudios que se dediquen en separar los efectos medioambientales de la actividad turística de las otras actividades socioeconómicas propias de estas ciudades, para lo que los estudios se encuentran aun más incipientes que los de la sostenibilidad turística. Sin embargo, este es solo un problema de obtención de datos específicos, pero no debe poner en cuestión el modelo diseñado.

Se puede todavía 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. Además su composición en este formato y en oposición a las valoraciones estáticas que captan un momento del proceso evolutivo del desarrollo turístico, la aplicación del Comp&tenible Model permite, innovadoramente, monitorear la evolución del comportamiento de cada factor y del conjunto de ellos a lo largo del tiempo.

Esta propiedad dinámica es una de las características diferenciales del Comp&tenible Model y lo habilita como método de monitoreo y 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.

De todo lo anterior, 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 de la demanda turística. Se tiene bastante claro que se ha abierto el camino pero todavía queda mucho por recorrer.

## Referencias

- BOSCH, C. R. et al.. **Turismo e Meio Ambiente**. Centro de Estudos Ramon Areces. Madrid, 1998.
- BROWN, D. Facilitating Conceptual Change Using Analogies and Explanatory Models. **International Journal of Science Education**, 16 (nº 2), p. 201-214, 1994.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. v. 21, Issue 1, p. 97-116, 2000.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, B. J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. **Journal of Business Research**, v.44, No.3, 137-152, 1999.
- GO, F.; GOVERS, R. Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. **Tourism Management**, Vol. 21, No. 1, p. 79-88, 2000.
- GILBERT, J.; 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>>
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo, Editora Nacional, 1977.
- GOOROOCHURN, N.; 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.; MILLER, G.A. The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. **Tourism Management**, 2003. Disponible en [www.sciencedirect.com](http://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, K. F. Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. **Journal of Cleaner Production** 9, 313-323, 2001.
- MAZARO, R.M. Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos: El Comp&tenible Model. Dialogo: Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible. Barcelona, **Forum Universal de las Culturas**, julio 2004. En: <[www.biospherehotels.org/comunicaciones](http://www.biospherehotels.org/comunicaciones)>
- MAZARO, R.M.; 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](http://www.anpad.com.br/enanpad2005)
- MIHALIC, T. Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness. **Tourism Management** 21, p. 65-78, 2000.
- OCDE - Organización para la Coordinación y Desarrollo Económico *World Competitiveness Report: World Economic Forum and IMD International*, Lausanne, Switzerland. 1992. Disponible en <[www.ocde.org](http://www.ocde.org)> Consultado en abr.2003.
- OMT - Organización Mundial del Turismo. **Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible**. OMT, Madrid, 1997.
- OMT - Organização Mundial de Turismo. **Turismo panorama 2020: Nuevas previsiones**. OMT. Madrid, 2000.

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

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

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

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

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

## Notas Explicativas

<sup>1</sup> *Comp&tenible* Model representa la convergencia entre competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos, aquí configurado en un modelo sistémico que intenta acercarse a la realidad.

