

Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos – El *Comp&tenible* Model

Strategy sustainability and competitive advantage for tourist destinations – The *Comp&tainability* Model

Rosana Mara **Mazaro**¹ Giovanni **Varzin**²

Resumen

El trabajo propone un modelo para analizar como se enfrentan los destinos turísticos en desarrollo ante la oportunidad que ofrece la sostenibilidad como ventaja, y qué rol ejerce sus atributos dentro del conjunto de la toma de decisiones de mercadeo. El estudio atiende la necesidad de se establecer mecanismos concretos para se evaluar hasta que punto los destinos turísticos están efectivamente implementando sus acciones en cumplimiento a los indicadores del turismo sostenible y si, por ende, fundamentan su estrategia competitiva en estos factores. Considerando las dimensiones ambiental, social y económica del desarrollo sostenible, se plantea una estructura de análisis que, por la aplicación de reconocidos indicadores de sostenibilidad, además de evaluar el carácter sostenible de las acciones hacia el desarrollo turístico, permite hallar sobre el mérito del uso de este reto como eje de las estrategias competitivas de los destinos turísticos.

Palabras-claves: destinos sostenibles; competitividad turística; sostenibilidad estratégica.

Abstract

This study provides a model of analysis to developing tourist destinations, offers sustainability as a competitive advantage, and its role in market decision making. The study also investigates the necessity of establishing concrete mechanisms to evaluate tourist destinations that really satisfy sustainable tourism. Reeking in consideration the environment, social, and economic dimensions of sustainable development the following analysis is proposes: hunt through the application of the recognized sustainability indicators, (apart from evaluating the sustainability) leads to the tourist development. The merits of competitive strategies for the tourist destinations.

Key words: Tourism sustainable, competitiveness destinations, sustainability strategy.

¹ Doutoranda da Universidad de Barcelona-España. Administradora e Mestre em Administração Pública pelo CPGA/UFSC. Professora, pesquisadora e consultora em Planejamento e Gestão Turística. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN/CCSA/DEPAD/Turismo
e-mail: rosanamazaro@uol.com.br
Fones: 84 224-2030 / 9481-1325

² Doutorando da Universidad de Barcelona-España. Administrador. Título DEA em Economia e Sociedade do programa de Doutorado em Sociologia da UB-ES. Professor do ensino superior e consultor em Gestão Ambiental e Planejamento Turístico.
e-mail: giovanivarzin@uol.com.br

Introducción

La posibilidad de tratar la sostenibilidad como estrategia competitiva para destinos turísticos ha impulsado los debates y estudios del turismo en la actualidad. Los esfuerzos científicos han convergido para las ventajas y necesidades de la conducción del turismo en clave a la sostenibilidad desde las últimas décadas del pasado milenio y 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 reconocimiento a tales presupuestos, se plantea aquí dos cuestiones adicionales ¿Están de hecho los destinos enfrentando los desafíos de la competitividad en clave a la sostenibilidad? Y ¿fundamentan su posicionamiento de mercado con factores y atributos que acentúen la diferenciación? Para contestar-se-las este ensayo propone una estructura de evaluación de la competitividad de los destinos por medio de la observación sistemática de la práctica de las actividades que concretizan estas orientaciones estratégicas. Comprende identificar si la sostenibilidad está considerada en los planes de gestión del destino turístico y, a raíz de esto, conferir si en la composición de su oferta están caracterizados factores de sustentabilidad en sus distintas dimensiones.

A partir del referencial teórico si establece una estructura de evaluación de la estrategia competitiva del destino, aquí originalmente denominado *Comp&tenible Model*³. Para confrontar las propiedades del modelo se analiza el caso concreto del Archipiélago Fernando de Noronha en Brasil, que hallase en situación de destinación turística en desarrollo y cuya propuesta está comprometida con el imperativo del desarrollo sostenible.

1 Destinos Turísticos: Competitividad en clave a la Sostenibilidad

En las dos últimas décadas, el sistema turístico se ha enfrentado a una gran variedad de cambios en la demanda, oscilaciones de los flujos turísticos, diferentes motivaciones y expectativas de los turistas y la organización de la oferta. (Godfrey, 1998; Valls, 1996; Ritchie y Crouch, 2003; Hudson y Miller, 2003). En lo que respecta a este último punto, los temas que están surgiendo son principalmente los problemas de la compatibilidad entre la salvaguardia de los recursos locales naturales y culturales, así como la identidad de la comunidad y su uso turístico, y la necesidad de llegar a un consenso entre los diferentes participantes que proporcionan la oferta y de coordinar las acciones de estos últimos. Estas son las condiciones de competitividad turística que se enfrentan las destinaciones hacia el futuro (WTTC, 2004).

Todos estos cambios han puesto de manifiesto la necesidad de que los agentes de la oferta turística, tanto privados como públicos, aborden la gestión de los flujos turísticos y la organización de los destinos turísticos desde una perspectiva *coherente, integrada y cualitativa*, con vistas a ser capaces de supervisar y gestionar la totalidad de un sistema en el que los agentes

³ *Comp&tenible* deriva de **Competitividad & Estrategia Sostenible**, término original de este trabajo.

participantes se benefician del turismo y contribuyen de diversas formas a sufragar los costes que genera, albergan intereses y tienen objetivos diferentes y diversificados y, por consiguiente, perciben y valoran los costes y los beneficios de manera subjetiva (Crouch y Ritchie, 2000; Valls, 1998, Godfrey, 1998).

En aras de la competitividad entre destinos turísticos el ritmo al que aumentan y varían las motivaciones y necesidades de los turistas se traduce en una compleja segmentación de la demanda turística (Midleton, 1998; Bosch et al, 1998). Por consiguiente, es necesario diversificar aún más la oferta y personalizar el producto turístico, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes, cada uno de los cuales participa en la formación de la experiencia vivida por el turista, especialmente si es el propio destino el que constituye el producto turístico. El ideal es cuando el destino turístico ofrece numerosas posibilidades de atracción, se vende por sí sólo y se dirige a diferentes tipos de clientes.

Los destinos turísticos deben proponer tantos productos como requiera la segmentación de la demanda turística y tienen que definir una serie de estrategias de desarrollo del turismo con vistas a crear valor de la totalidad del sistema (Hudson y Miller, 2003). La cadena que lleva a la creación de valor debe incluir a todos los participantes de los destinos turísticos, desde las actividades turísticas locales a la demanda turística o a la comunidad de acogida, su identidad y sus recursos naturales y culturales, para convertirse en la «cadena de creación de valor del destino turístico».

En su propósito de sistematizar un análisis de la competitividad de destinos turísticos en clave a sostenibilidad, el *Competenible Model* permite hallar sobre las propiedades de estrategia evaluando *la relación* entre los factores, o sea, su consistencia.

2 Sostenibilidad como Estrategia Competitiva: El *Comp&tenible Model*

Los avances en la comprensión de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos y sobretodo la inclusión de la sostenibilidad como indicador de desempeño han ocasionado distintos modelos teóricos que intentan representar el complejo sistema donde se plasma el turismo con toda su implicada red de interacciones.

Esta proposición se fundamenta en lo concepto mas amplio de gestión del destino turístico, que corresponde a la organización de una combinación de productos turísticos coherentes con los recursos y atractivos locales, en primera instancia, y por ende, con los segmentos de mercados enfocados, traducidas por lo tipo y forma de oferta de actividades turísticas y que configuran el asiento de la estrategia de desarrollo del turismo. Este entendimiento refleja la delicada interacción entre el turismo y las diferentes dimensiones de la sustentabilidad que, además de condición imperativa en la conducción del turismo, es reconocida como dotada de atributos competitivamente estratégicos (Bosch et al, 1998; Ritchie y Crouch, 2003; Mihalic, 2000).

El modelo planteado contempla elementos de ventaja comparativa y de ventaja competitiva, enfatizando esta segunda categoría; integra variables del micro y del macro ambiente y analiza

la interrelación entre factores primarios de un determinado sistema turístico con indicadores de su desempeño en clave al desarrollo local sostenible.

Diferentemente de los modelos conceptuales que conjeturan el *debe ser*, este planteamiento analiza el *es*. El modelo se presenta en la secuencia del flujo de interrelación del destino con el ambiente competitivo y enfatiza el contexto dinámico del sistema turístico local, aceptando que sus condiciones de competitividad están en permanente estado de cambio y evolución (Yoon, 2002).

En el *Competitive Model* (Figura 1), como fundamento del sistema turístico están los recursos endógenos del destino. La comunicación es la energía metabólica del sistema y juega un papel importante en la forma como visitantes y moradores perciben el turismo y como se lo legitiman. En el centro del sistema están las actividades exploradas en razón de los atractivos y los segmentos de mercado enfocados.

El monitoreo de indicadores de satisfacción del visitante, de aprobación de la comunidad con el turismo y de los niveles de impacto sobre los ecosistemas naturales evalúan la sostenibilidad estratégica. Para cotejar el modelo, se analiza el caso de Fernando de Noroña, tras la presentación conceptual de cada factor considerado en la evaluación de las condiciones competitivas del destino.

2.1 Factores de proceso – indicadores de eficiencia

El análisis de las condiciones de competitividad del destino empieza por identificar su vocación turística y su evolución en relación con indicadores del sistema turístico en su conjunto. Se analiza el turismo y su evolución en relación con el entorno económico global del destino turístico, como el papel que desempeña el turismo en la economía local, el grado de cooperación, entre tantos.

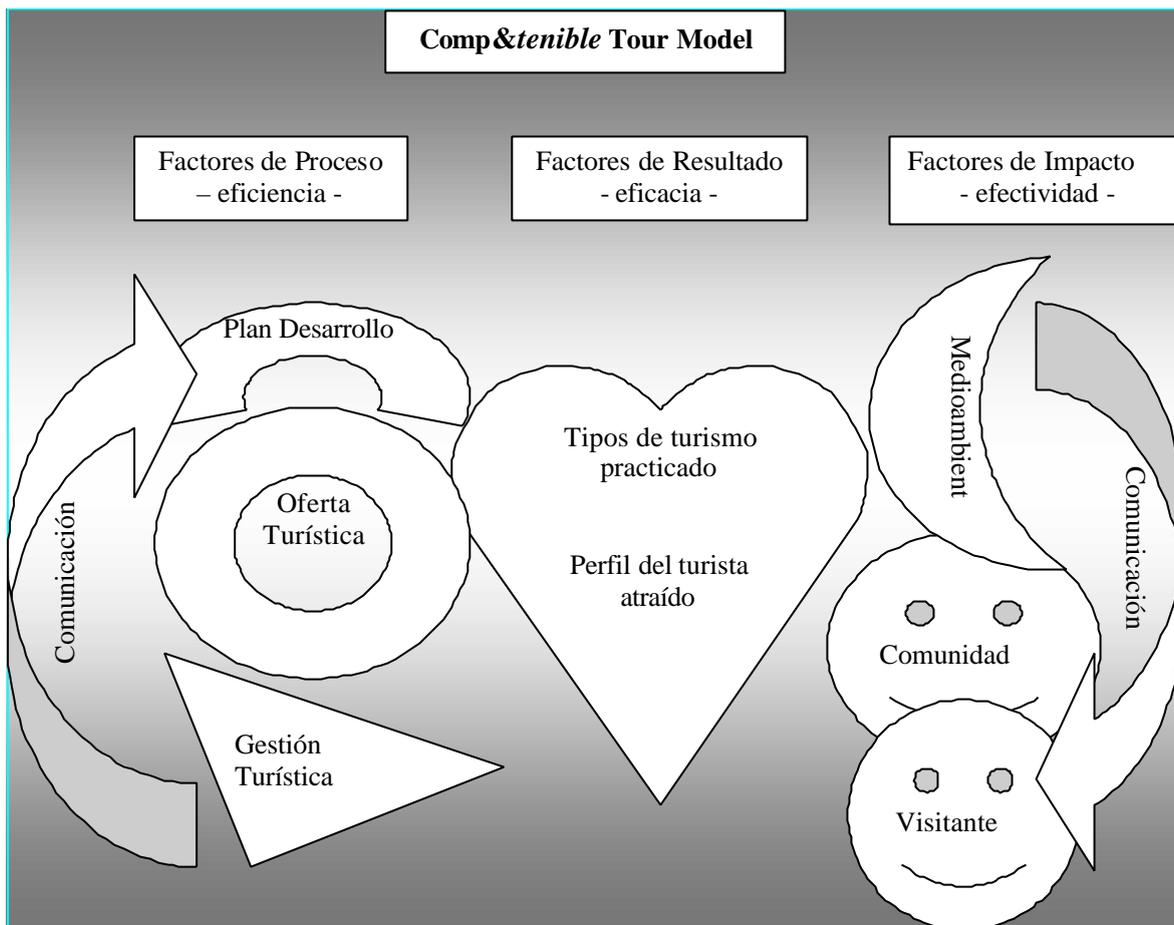


Figura 1. El *Comp&tenible* Tour Model
Fuente: Elaboración propia (2004).

Por medio de elementos relacionados a la estructura y organización de la oferta se evalúa la capacidad del destino en articular y aprovechar sus recursos de forma óptima, o sea, hacer mucho con lo mínimo. Se imparte del principio que más importante que los recursos y atractivos autóctonos, es la capacidad de gestión que determina las condiciones competitivas (Porter, 1995; Ritchie y Crouch, 2000).

Recursos y atractivos

Tratase de los elementos primarios de reclamo del destino; factores clave de motivación para los visitantes potenciales y que condicionan la decisión del visitante. El destino identifica, clasifica y valora el potencial de sus atractivos y toma decisiones cuanto a las estrategias para el turismo local. Esta analice es clave para el planeamiento y gestión del turismo local, indicando claramente cual es el ambiente competitivo inmediato, puesto que apunta en que categoría de turismo se puede obtener mejores ventajas: naturaleza, cultural, histórico, negocios, sol y playa o por la combinación entre ellos. Una estrategia consistente busca combinar dos o más categorías de turismo potenciando al máximo los recursos (Mihalic, 2000; Crouch & Ritchie,1999).

El perfil inicial del destino se define a través de una serie de variables sobre turismo que muestran las principales dimensiones del destino turístico y permiten realizar una fácil

comparación entre diferentes destinos (por ejemplo, el tamaño del destino turístico, la proporción de excursionistas de un solo día, el papel económico que desempeña el turismo, etc.)

Por ser un Archipiélago, Fernando de Noronha agrega fuerte apelo atractivo. Del total de 23 islas, sólo una es habitada y su territorio es casi todo declarado Parque Nacional⁴. La magia de las islas, el sol, las playas y el salvaje son sus principales atributos y añadiendo el hecho de ser un de los mejores lugares para el buceo del atlántico, moldeado por un paisaje exuberante, le proyectan como un de los destinos brasileños más deseados. En razón de enmarcar su fundamento turístico en los recursos y atractivos relacionados al mar y la naturaleza, la preservación del medioambiente es lo más contundente argumento hacia la implementación de proyectos turísticos en clave de sostenibilidad.

Motivaciones potenciadas

La composición óptima de la oferta esta condicionada por la capacidad de apropiarse del valor de los recursos y atractivos para explotar motivaciones que sobreponen el obvio, el común y transforman ventajas comparativas en ventajas competitivas. Este factor enfatiza la optimización de los recursos propios y únicos del destino en busca de condiciones competitivas genuinas y originales, sobretudo por la combinación mínimo impacto negativo y máximo aprovechamiento de los atractivos turísticos potenciales y depende sobretudo de la gestión, como indicado anteriormente (Porter, 1987 y 1995).

La estructura y los servicios de soporte a las actividades turísticas son elementos integrantes de la proposición, orientados por criterios de coherencia y sustentabilidad de los recursos y de la propia estrategia competitiva. Es en la manera que el destino está estructurado y en la forma como el visitante “recibe” el servicio que plasmase la oferta y donde deriva toda la valoración con la experiencia en el destino, confrontando con las expectativas despertadas por las motivaciones que influenciaran su decisión. Cuanto menor la disonancia entre expectativa y experiencia en la valoración del visitante, mayor el nivel de coherencia entre proposición y oferta efectiva, el que se entiende como el nivel de calidad y de satisfacción percibida (Zeithaml et al, 1993).

Para constituir una oferta efectiva, recursos y atractivos más estructura y servicios necesitan la aplicación de herramientas de mercadeo, empezando por la definición de la proposición de valor en conformidad con los segmentos turísticos enfocados, escoja de estrategia de precios adecuada, forma y medios de distribución convenientes y plan de comunicación que enfatice las motivaciones y condiciones de oferta, principalmente, que el mensaje transmita la esencia del destino (Middleton,1998; Hudson y Miller, 2000). Es por el manejo de estos instrumentos que se edifican los diferenciales, se determina el posicionamiento deseado y, en definitiva, se construye las ventajas competitivas.

Los turistas eligen Noroña motivados por el paraíso natural, pero combinado con el mínimo de confort y ambientación estética. Bajo una proposición sostenible, se provienen estructuras y servicios en obediencia a rigurosos criterios de apropiación a las condiciones y características

⁴ La isla habitada es la mayor y recibe el mismo nombre del Archipiélago, Fernando de Noronha. Por esto, isla y archipiélago están tratados como sinónimos aquí.

locales, el que no sucede en la isla. Los equipos no siguen un padrón de calidad, no hay un programa de fomento al perfeccionamiento de los servicios, se utiliza intensamente de tecnologías insostenibles (coches, energía termoeléctrica, consumo equivocado, etc.).

Plan local de desarrollo

Una condición para el desarrollo turístico sostenible es orientarse por plan estratégico que tenga por referencia las líneas generales del planeamiento global del destino turístico. El papel, significado y dimensión del turismo están declarados en estos documentos y sus directrices orientan las acciones y conductas de los diferentes sectores. La visión de largo plazo para el turismo local y los objetivos y estrategias perseguidas de cara a las oportunidades que el ambiente ofrece están explicitadas en ellos. (Sureda et al, 1998; Valls, 1998; Godfrey, 1998).

El *Plano de Gestão do Arquipélago de Fernando de Noronha, Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável*¹ imparte de la premisa que el ecoturismo es la clave para el desarrollo local sustentable y, por lo tanto, es la actividad principal del archipiélago. El sector es el centro de los planes de gestión, conforme indicado en el documento de referencia. Sin embargo, el ecoturismo presupone unas condiciones de ejecución muy particulares, con vertientes educativas explícitas, además de estar formateado rigurosamente en compromiso con los atributos naturales del destino. Como ya interpretado, la oferta de servicios en Noroña está equivocada y el turista al depararse con altos precios y distintos padrones de calidad, además de recibir poca orientación sobre los ecosistemas del archipiélago, presiona la oferta por estructura y atributos de servicios que no corresponden a los intereses del ecoturismo en las islas o mismo de la sostenibilidad de sus ecosistemas.

Capacidad y estructura de gestión

Como condicionantes de gestión y calidad hacia la competitividad, se puede destacar la capacidad de comando y control, la visión estratégica, el sistema de planeamiento, formulación y implementación de programas hacia los objetivos de desarrollo del destino.

Cuanto a la estructura organizativa, la existencia de una concejalía o patronato municipal, o mismo otra forma organizativa, como composición de polos turísticos o equivalente, interpretase como indicador de desarrollo administrativo del destino. Cuanto a la forma de relación entre los sectores, el acercamiento público privado es el indicado para la construcción de ventaja competitiva sostenible. La composición de polos y clusters turísticos representan hoy las formas más recurrentes de ordenación de los agentes locales y regionales.

Fernando de Noroña es un caso único en la estructura administrativa en Brasil y su desarrollo turístico impartió en la última década. Una reglamentación propia y adecuada a las particularidades de su situación tramita en colegiados superiores. A raíz de la multiplicidad de actores (Instituto Brasileño de Medioambiente; Ministério de la Aeronáutica, Secretaria del Patrimônio de la Unión y la Administración del Distrito) y de restricciones impuestas, cualquier tipo de apropiación de recursos territoriales del Archipiélago implica una secuencia de acuerdos entre las partes.

La indefinición en cuanto a las cuestiones legales de permanencia en la isla y de ocupación del territorio no benefician al desarrollo del turismo en vías sostenibles. Esta situación, que se

arresta por años, permite irregularidades que no encuentran base legal para el cuestionamiento, el que puede comportar daños irreversibles a la imagen y al patrimonio.

2.2 Factores de resultado – indicadores de eficacia

La eficacia evalúa los resultados del turismo en el destino con detenimiento desde el punto de vista de la demanda a través de indicadores relacionados con su ciclo vital, los flujos de visitantes, las tipologías de los mismos, sus motivaciones, sus pautas de consumo y su evolución. Se trata de un paso fundamental con vistas a identificar la tendencia hacia el desempeño competitivo y los posibles factores del mismo (por ejemplo, el ciclo vital de un destino turístico, la cuota de mercado de la demanda turística, etc.).

La calidad de la experiencia vivida por el turista

La calidad de la experiencia vivida por el turista, aunque depende del segmento turístico que se elija, se basa en el sistema que subyace al destino turístico en su conjunto (los recursos y la oferta turística, así como el entorno urbano, económico y cultural) y está en relación con los indicadores que describen la calidad de vida en general (como la satisfacción del turista).

Los indicadores de desempeño del turismo evalúan, por medio de los resultados del sector, su éxito en proporcionar experiencias de calidad a los visitantes. La potenciación de los recursos y atractivos se traduce en servicios especializados que se facilita a los visitantes para disfrutar de actividades que correspondan a las motivaciones despertadas, como ya comentado. La variedad de actividades posibilitadas por las ventajas comparativas permiten que la creatividad y la innovación gerencial oferte productos y actividades complementarias que resultan en grande valor añadido, ya sea subjetiva o objetivamente, a parte de indicar los atributos diferenciales del destino y su capacidad de proporcionar experiencias exclusivas.

Para evaluar los resultados del turismo en Noronha se utiliza de los resultados de encuestas con los visitantes, de acuerdo con lo que recomienda los guiones del turismo sustentable. Se constata que las actividades como isla-tour, paseo de barco, la charla del Projeto TAMAR⁵ y visita a las playas son las más practicadas y casi agotan las alternativas disponibles.

No se explota la oferta combinada, la variedad y diversidad de actividades y entretenimiento potenciadas por los recursos y atractivos del archipiélago, hecho comprobado por 58% de los encuestados cuanto al deseo de practicar otras actividades recreativas en la isla, apuntando 16 otras modalidades que varían de paseos de *ultra leve*, nadar con delfines, pesca oceánica, *rapel*, escalada, esquí, *windsurf*, *surf*, hasta deportes más radicales, posibles de ser explotadas.

Esto es uno de los más contundentes indicadores de una oferta subyugada en sus potenciales. Las oportunidades están claras y el ambiente competitivo exige una postura emprendedora, sobretodo cuando se dispone de tan preciosos recursos. Noronha atiende con excelencia al

⁵ Amplio proyecto de preservación de fauna marina con sólida presencia en el archipiélago y que mantiene un calendario permanente de charlas sobre el asunto. El local y el evento ha adquirido importante significado como alternativa de entretenimiento en la isla, transformándose en punto de encuentro de todos los públicos. Sencillamente, es casi el único y mejor programa para el inicio de las noches.

público en su principal atractivo, el buceo. Sin embargo, hablando de proposiciones estratégicas diferenciales, de la concepción a la percepción, queda todavía un largo camino.

Segmentos de mercado atraídos

Este factor considera la correlación entre oferta y demanda y evalúa si el perfil del turista que haciendo al destino es compatible con sus propósitos turísticos. Una vez más la coherencia es criterio elemental, pues, se imparte del supuesto que es la demanda que influencia la oferta, no obstante, es la oferta que condiciona la demanda. Así, los perfiles atraídos es consecuencia del cómo el destino se posiciona en el ambiente competitivo, en que argumentos se basa para atraérselos, que tipo de motivación caracteriza y que expectativas despierta.

Noroña está posicionado como destino exótico y dispendioso. Por las limitaciones territoriales y de acceso, el archipiélago no tiene autonomía ninguna y todo es llevado del continente; añadiendo estas restricciones a la percepción de alto valor por lo raro que representa el Archipiélago, los productos y servicios resultan recargados en sus precios. La mayoría de sus visitantes pertenecen a segmentos de mercado con razonables ingresos y que en general se caracterizan por buen nivel cultural, bien informado, ávido y habilitado para disfrutar de un largo rango de actividades potenciadas por los atractivos del archipiélago, conforme indicado en la encuesta.⁶

Aún en cuanto a la segmentación de mercado, allí no se utiliza datos sobre el estilo de vida del público visitante, técnica que permite un mayor conocimiento de los mercados potenciales y el ajuste adecuado entre oferta y demanda. Las restricciones medioambientales no están potenciadas como motivaciones para atraer turistas, aunque orienten los planes de gestión y manejo.

Aunque las herramientas de atracción concentran-se en la estrategia de comunicación, para Noroña la comercialización es factor crítico, puesto que en la ausencia de un esfuerzo de marketing integrado parejo a los operadores y agentes turísticos en vistas a imputar una clara definición de su proposición de turismo para que reciba visitantes identificados con tal propuesta, los anunciantes buscan en beneficios convencionales del turismo de masa los argumentos para seducir los turistas potenciales.⁷

Información y comunicación

Este factor destaca la importancia de la comunicación y la necesidad de mantener canales permanentes de intercambio de información entre promotores del turismo y sus públicos. Una estrategia sostenible contempla al mundo con informaciones de los atractivos y a la comunidad con datos sobre sus beneficios, el que presupone un público externo que se desea atraer y un público interno a quienes conviene préstamos (McIntoch, 2003).

⁶ Se observa que entre aquellos que declararan **no** tener la intención de retornar, indicaran que una sólo vez sería suficiente, pues si visitara y disfrutara de todo no tendría motivo para retornar (aquí una indicación de la exploración inadecuada de los atractivos de la Isla, agotando la experiencia del turista en la primera visita).

⁷ Esto lleva a equívocos cuando, por ejemplo, el turista al instalarse en las hospedadas domiciliarias cuestionan sobre la ausencia de piscina, aire acondicionado y otros símbolos típicos de una oferta turística incompatible con las características de Noronha.

La comunicación es clave en la edificación del concepto de turismo que se propone el destino, en propagar la forma como esta organizado, el padrón de calidad que brinda, en definitiva, es el factor capaz de aproximar las expectativas de las experiencias, para ambos los públicos (Bosch et al, 1998; Hudson y Miller, 2000). El morador, igual que el turista, evalúa las disonancias y su actitud hacia el turismo es resultado de esta valoración. Como elemento transversal del proceso de relación con el ambiente competitivo, puede ser utilizada como instrumento permanente de refuerzo del carácter y objetivo del turismo.

Los canales de comunicación entre promotores del turismo y la comunidad en Noronha (poco más de 2000 personas) se restringen a las asambleas, las reuniones de los sectores organizados, un canal de televisión local y el muy efectivo boca oreja. Hay un esfuerzo en convergir los diferentes intereses. Sin embargo, la inducción al uso adecuado de los recursos naturales requiere, a parte del trabajo de comunicación, la adhesión de todos los promotores del turismo. El compromiso de todos se conquista cuando juntos deciden el que debe ser estimulado y apoyado.

En efecto, las acciones de comunicación deben trabajar mensajes para elevar la autoestima y la práctica de la ciudadanía del morador; la comprensión del proceso de desarrollo turístico que promueve y el papel que ejerce en el proceso; y los beneficios del turismo sostenible en base a ejemplos didácticos y concretos, resaltando los aspectos negativos de la explotación desordenada y las recompensas de se trabajar con el publico deseado.

Dirigido al público externo, el destino Fernando de Noroña necesita unificar el mensaje reduciendo las disonancias cuanto a la propuesta de turismo sostenible para el archipiélago y fortaleciendo su estrategia competitiva. En resumen, las informaciones como disponibles hoy generan expectativas que no resultan satisfechas en los términos que determina el ambiente competitivo.

2.3 Factores de impacto – indicadores de efectividad

Efectividad está relacionada con el largo plazo, con los efectos de cambios y transformaciones sucedidas a cargo de políticas y acciones intencionales. Los procesos de concepción y aplicación de las políticas requieren un cierto nivel de análisis de la efectividad de las medidas políticas y de las actividades asociadas que se emprenden para aplicarlas. Las cuestiones fundamentales a las que debe responder el análisis de las políticas en este sentido son aquellas que indican hasta donde se han logrado los objetivos fijados en ellas y para entender mejor la sostenibilidad, es importante analizar sus efectos en cada una de las principales dimensiones que se puede definir como estructura macro sistémica de la sociedad contemporánea (Jacobs, 1997).

El impacto del turismo está relacionado en gran medida con el primer conjunto de indicadores (vocación turística del destino desde el punto de vista de la oferta y su evolución). Estos indicadores describen 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.

Como otra actividad practicada en escala, el turismo es potencialmente impactante sobre el ambiente, la economía y la sociedad. Los objetivos de la sostenibilidad es potenciar impactos positivos y reducir o mismo evitar los negativos. Luego, el monitoreo es condición determinante para la estrategia y su mantenimiento, considerando que la transformación que resulta del impacto sólo es posible de evaluar tras pasado determinado tiempo de implementación de un plano.

En la figura 2 se estructura la problemática de la evaluación de los componentes ambientales, socioculturales y económicos para el desarrollo sostenible de un destino turístico en una jerarquía de aspectos de los que derivarán los indicadores que permitan cuantificar el desarrollo sostenible del turismo.

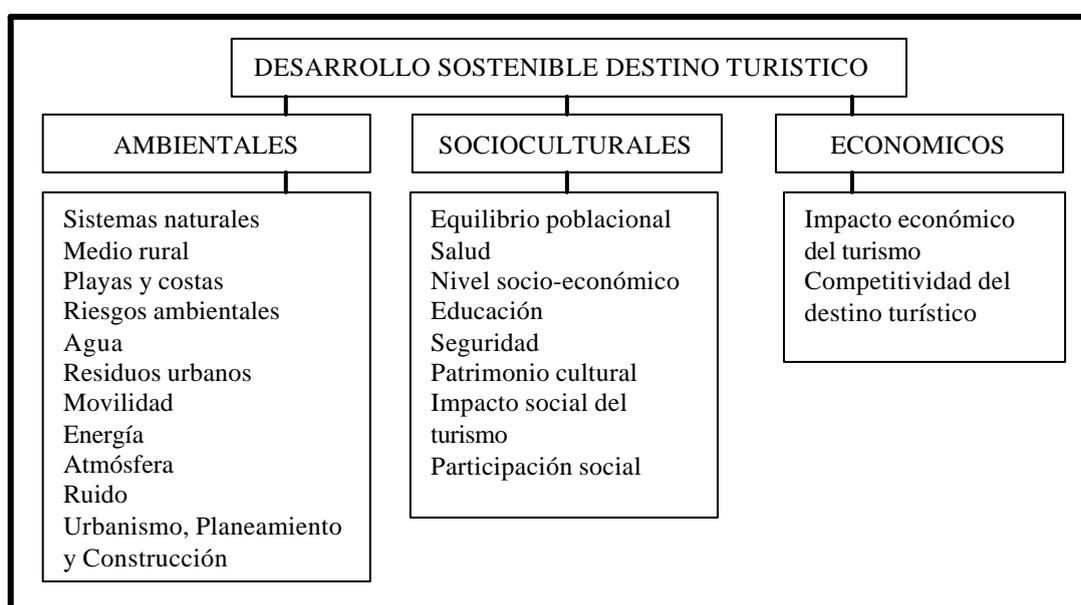


Figura 2. Jerarquía de factores ambientales, socioculturales y económicos
Fuente: Adaptado de WTTC (2004).

En efecto, esta dimensión de análisis comprende elementos de impactos de largo plazo resultados del turismo en su diversidad. De hecho, es por la evaluación de los indicadores de esta dimensión que se puede hallar condiciones sostenibles del desarrollo y la capacidad del destino mantenerse competitivo a lo largo del tiempo.

2.3.1 Niveles de sostenibilidad medioambiental

No obstante todo el rol de indicadores de desarrollo sostenible⁸ y de sus interpretaciones para el turismo, por el carácter dinámico y exhaustivo de la aproximación de la Análisis de los Flujos Materiales y Energéticos⁹, el Competible Model se lo adopta para monitoreo y evaluación del metabolismo del medioambiente local. Tal metodología, mas allá de cuantificar indicadores del medioambiente, revela índices agregados de eficiencia y de eficacia en la apropiación de recursos materiales y energéticos del sistema, o sea, además del *cuanto*, indica *cómo* se está utilizando el medioambiente.

En Noroña, el modelo de desarrollo implementado tolera 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.

2.3.2 Niveles de sostenibilidad sociocultural

La calidad de vida en el destino turístico constituye un producto conjunto que resulta de la contribución de los ciudadanos y los visitantes, junto con los sistemas de gestión utilizados por las instituciones públicas y privadas (por ejemplo, la tasa de crecimiento de la población, la renta per cápita, los precios al consumo, etc.)

Satisfacción del habitante

La satisfacción y participación de la población local es considerada fundamental en el desarrollo del turismo sostenible. McIntoch (2002) analiza la necesidad de satisfacción de la población local que ya no se contenta con la generación de algunos puestos de trabajo, sino que está atenta a la equidad de la distribución de los beneficios y costes producidos por el turismo. Si los recursos no son manejados y distribuidos adecuadamente pueden generar sentimientos de hostilidad y baja hospitalidad de los residentes con relación a los turistas.

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. Otro interferente es el tempo: por un lado, el de fomento del turismo que no pasa de una década; otro, lo de residencia en la isla, que por presentar una media de años muy corta no permite a los encuestados percibir los impactos de la actividad.

⁸ European Environment Agency. (1999). Environmental indicators: Typology and overview Technical report No 25, Copenhagen; OECD (1999). Towards more sustainable household consumption patterns indicators to measure progress, Paris; entre los mas completos.

⁹ El *Material Flow Accounting* (MFA) mide los impactos medioambientales y maneja conceptos como metabolismo socioeconómico y colonización de la naturaleza para identificar tendencias hacia la sostenibilidad.

De manera general en Fernando de Noroña la comunidad local está dividida entre ventajas y desventajas y 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.¹⁰

2.3.3 Niveles de sostenibilidad económica

En esta sección se evalúa las características del destino turístico, como la estructura y la evolución de la economía local, la dinámica de los precios al consumo y el proceso de planificación. Está relacionado con la calidad del desarrollo socioeconómico, más que la cantidad de unidades de valor que se contabiliza. Se imparte de la premisa que la degradación reduce directamente el bienestar de la población, a través de la contaminación y de la pérdida de disfrute estético (Jacobs, 1997). Reduce también la capacidad de la economía para producir bienestar futuro, a través del desgaste de recursos, pérdida de capacidad de absorción y perjuicio a los servicios de soporte para la vida. Razonablemente podría decirse que ambos efectos reflejan un mal comportamiento de la economía. Pero, por el hecho de no tener medidas monetarias, ninguno de los dos se registra en la Renta Nacional.

La calidad de la experiencia vivida por el turista - satisfacción del visitante

La calidad de la experiencia vivida por el turista, aunque depende del segmento turístico que se elija, se basa en el sistema que subyace al destino turístico en su conjunto (los recursos y la oferta turística, así como el entorno urbano, económico y cultural) y está en relación con los indicadores que describen la calidad de vida en general (como la satisfacción del turista). La destinación competitiva imparte de sus recursos endógenos cuidadosamente inventariado para entregar, al final del proceso de planeamiento, una experiencia singular al visitante.

Resumidamente, menos de un tercio de los visitantes tuvieron sus expectativas superadas por la permanencia en Noronha, el que competitivamente es preocupante cuando el ambiente sugiere que “para cautivar hay que sorprender”. Por otra parte, cuanto al que más despertó la atención, dos tercios citaron los aspectos naturales y la belleza como el motivo de la satisfacción, el que refuerza los recursos y atractivos naturales como base de su planeamiento y la sostenibilidad su condicionante competitivo de largo plazo.

¹⁰ A ejemplo del impacto anterior, cuanto a las ventajas del turismo uno 70% considera más ventajas que desventajas. Los principales aspectos positivos referirán-se a la generación de empleos (26%) y incremento en los negocios (12%). Cuanto los aspectos negativos, 28% nada declararan, 12% citaron la limitada infraestructura, 10% la presencia de los turistas, 8% el aumento en el volumen de basura y 8% la desagregación familiar, entre los mas significativos.

Consideraciones finales

Para que el desarrollo turístico permita alcanzar un nivel de competitividad deseable debe tener el objetivo de controlar y dirigir el futuro del destino turístico. Debe fomentar la reflexión a nivel municipal, intermunicipal y supramunicipal para decidir la opción de intervención en el turismo que desea cada municipio, conjuntamente con las iniciativas privadas y asociativas.

Se trata de un cambio estratégico en la concepción e implementación de la planificación en aras de la cooperación, la coordinación de actuaciones y la fijación de los objetivos comunes, consensuados por los agentes implicados en la actividad turística de la zona, y a raíz de esto, localizar y analizar las actuaciones de las zonas con quien se compite, adecuarse a los cambios del consumidor de turismo y responder a la dinámica de los mercados. Todo esto orientado por una visión global de largo plazo.

En su propósito de sistematizar un análisis de la competitividad de destinos turísticos en clave a sostenibilidad, el *Competenible Model* permite hallar sobre las propiedades de estrategia evaluando la interrelación entre los factores y sobretodo su consistencia y coherencia.

Evaluando el caso del destino Fernando de Noroña por el prisma del modelo, se permite hallar que hay una concepción teórica de turismo ecológico y de pretensiones sostenibles que no se transmite en la oferta efectiva que experimenta el turista, en razón de los desajustes en la calidad de los servicios, en la estructura básica de soporte a la hospitalidad y en los tipos de actividades facilitadas al visitante¹¹. De forma general, los motivos de insatisfacción tienen grandes posibilidades de eliminación con acciones contundentes de gestión del destino.

Noroña se traslada del modelo de subsistencia para del economía de servicios, fundamentalmente en solicitud a las demandas de las actividades turísticas. En conformidad a la premisa que es en la raíz de estas demandas que se establece el nivel de consumo energético y material de un determinado sistema socioeconómico, se infiere que el Archipiélago camina en contra a los padrones sostenibles, la oferta no está sujeta a una estrategia en clave a la sostenibilidad y la evaluación de sus condiciones competitivas revelan que su desempeño presente es sin otra cosa satisfactorio. Sin embargo, sus indicadores hacia el futuro merecen un análisis más profundado, pues, aunque presenta datos positivos en la dimensión económica, los aspectos socioculturales no están bien resueltos y los indicadores ambientales son alarmantes.

En conclusión, las pretensiones del modelo es enfatizar que turismo 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 socioeconómico. En definitiva, es una cuestión de administración y gestión donde las actividades preservan la

¹¹ Para la infraestructura las peores valoraciones recaigan sobre el transporte interno y muy enfáticamente sobre el suministro de agua (21,1%), una de las mayores restricciones en el archipiélago y que torna bizarro cosas como piscina y otros absurdos de una oferta equivocada.

integridad de los recursos sobre los cuales la industria está basada, alargando el mantenimiento de la viabilidad del destino en ambiente competitivo.

Referencias

BOSCH, R. et al. *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Ramón Areces, 1998. 225 p.

Gobierno del Estado de Pernambuco. (2001). Plano de Gestão do Arquipélago de Fernando de Noronha Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável. Recife. (CD-Room).

GODFREY, Kerry B. Attitudes towards sustainable tourism in the UK: a view from local government. *Tourism Management* (online). v. 19, n. 3, p 213-224, 1998. Disponible en: <<http://www.sciencedirect.com>> . Acceso en: 18 mar. 2004.

HUDSON, S.; MILLER, G. A. The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. *Tourism Management* (online). 2003. Disponible en: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acceso en: 13 mar. 2004.

JACOBS, M. *La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Barcelona: Fuhem-Icaria, 1997.432 p.

MCINTOSH, William K. The Business case for sustainability in the tourism sector in British Columbia: opportunities and realities. *Summary Researchbrief*, Nov. 2003. Vancouver, p. 1-16.

MIDDLETON, V. T. C.; HAWKINS, R. (1998). *Sustainable tourism: a marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. 298 p.

MIHALIC, T. Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management* (online). v. 21, n. 1, p. 65-78, 2000. Disponible en: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acceso en: 7 abr. 2004.

PORTER, M. *Ventaja competitiva*. México: CESA. 321p.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 5, p. 120–134, 1995.

RITCHIE, J. R. Brent; CROUCH, Geoffrey I. The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management* (online) v. 21, p. 1-7, 2000. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com>>. Acceso en: 7 abr. 2004.

RITCHIE, J. R. Brent; CROUCH, Geoffrey I. *The competitive destination*. Wallingford : CAB International Publishing, 2003. 272 p.

SUREDA, Jaume. et al. La competitividad turística del municipio. *Estudios de Gestión Turística*, n. 3, feb. p. 5-24. Barcelona, 1998.

VALLS, Joseph-Francesc. Cambio de concepto en la gestión turística del municipio. *Estudios de Gestión Turística*, n. 3, feb. p. 25-27, 1998.

VALLS, Josep-Francesc. *Las claves del mercado turístico: como competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.

WTTC (2004). *Blueprint for new tourism*. Acceso en: oct. 2004. Disponible en: <<http://www.wttc.org/blueprint/WTTTCBlueprintFinal.pdf>>. Acceso en:13 oct. 2004.

YOON, Yooshik. (2002). *Development of a Structural Model for Tourism Destination Competitiveness from Stakeholders' Perspectives*. Disponible en: < <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10032002-165524/unrestricted/TourismDestinationCompetitivenessYooshikYoon.pdf> >. Acceso en: 13 nov. 2004.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. *Calidad total en la gestión de los servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1993.

Recibido em: 02/03/2004

Aprovado em: 10/06/2004