

## COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

### Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas

Roberto Pascarella<sup>\*</sup>  
Joaquim Rubens Fontes Filho<sup>\*\*</sup>  
EBAPE/FGV – Rio de Janeiro, Brasil

**Resumen:** Este trabajo presenta un modelo de análisis de la competitividad de los destinos turísticos en base a sus capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas del destino. El modelo se aplicó sobre una muestra de 20 ciudades brasileñas utilizando una metodología elaborada para la investigación que contempla 79 actividades dinámicas. Los tests de confiabilidad del modelo (alfas de Cronbach) presentaron resultados que apuntan a la consistencia interna del mismo. En general, el estudio mostró un nivel incipiente en el desarrollo de las capacidades dinámicas de los destinos estudiados, una evidente heterogeneidad de recursos del destino como destino turístico, y también diferentes niveles de intensidad por categoría del modelo propuesto dentro de cada destino.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad; capacidades dinámicas; destinos turísticos.

**Abstract:** *Competitiveness of Tourist Destinations. Evaluation Model Based on Dynamics Capabilities and its Implications for Public Policies.* This paper presents a tourism destination analysis model based on dynamics capabilities and its implications for public policies in a destination. Using the methodology created for the research (build around 79 dynamics activities), the model was applied to a sample of twenty Brazilian cities. The reliabilities tests of the model (Cronbach) revealed results pointing to its internal consistency. In general terms, the evidence founded suggests an incipient level dynamics capabilities developed in the studied destinations, besides resource heterogeneity between destinations and also inside each destination (that is, different levels in dynamics capabilities in each category of the model).

**KEY WORDS:** competitiveness, dynamics capabilities, tourism destinations.

## INTRODUCCIÓN

La actividad turística se caracteriza por una combinación de acciones conjuntas por parte de la iniciativa privada y del sector público. El turismo exige políticas públicas adecuadas para enfrentar la administración del sector y la articulación de los actores ya sea la calidad de la red hotelera, la

<sup>\*</sup> Graduado en Administración de Empresas por la Universidade Estácio de Sá, Brasil, en 2004 y Magister en Administración Pública por la EBAPE/FGV - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas / Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil em 2008. Profesor invitado del CEFET/RJ e el curso de Administración Industrial. Asimismo es consultor de proyectos do Núcleo de Turismo da EBAPE/FGV. E-mail: roberto.pascarella@fgv.br.

<sup>\*\*</sup> Graduado en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil, en 1989; Magister en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Río de Janeiro (1991); Magister en Administración por la Fundación Getúlio Vargas – Río de Janeiro en 1993 y doctor en Administración por la Fundación Getúlio Vargas – Río de Janeiro ((2004) donde actualmente se desempeña como profesor- E-mail: ebrubens@fgv.br.

organización empresarial, la infraestructura de acceso, la seguridad pública o la calidad de la mano de obra. Actualmente el sector representa una de las más importantes fuentes de generación de empleo y atracción de divisas externas. Esto explica el creciente interés de los países en fortalecer su competitividad en la atracción de turistas, como lo demuestra el World Economic Forum (2007).

Para tener éxito en el mercado es necesario que un destino turístico (entendido como una región geográfica delimitada) asegure que los atractivos generales y todas las experiencias que ofrece a los visitantes sean superiores a las que ofrecen los otros destinos (Dwyer & Kim, 2003). Esta definición contempla la competitividad del destino.

Gooroochurn & Sugiyarto (2004) señalan que la competitividad de los destinos turísticos ha adquirido una creciente importancia para los diseñadores de políticas que trabajan en el mercado del turismo. En este ámbito, las metodologías de evaluación de la competitividad han adoptado una perspectiva *ex-post* (gastos medios de los turistas o tasa de permanencia, por ejemplo) privilegiando las medidas de desempeño o las situaciones pasadas lo cual genera un punto de vista estático. Se le presta poca atención a la creación de condiciones que permitan generar o mantener esa competitividad, induciendo al surgimiento de políticas públicas oportunistas sin visión de futuro.

En un contexto dinámico y de creciente competencia entre los mercados internacionales, como es el del sector turístico, un modelo de apreciación de la competitividad de los destinos debe ser capaz de lidiar con esa dinámica en la construcción de ventajas competitivas (recursos estratégicos) lo que permitirá un mejor desempeño del destino turístico. Por eso se recurre en la investigación al abordaje de las capacidades dinámicas (adaptadas al turismo) con un instrumento de evaluación de la competitividad de destinos turísticos.

Una de las premisas en administración afirma que sólo es posible gerenciar aquello que es medido. Esto también es tenido en cuenta en el diseño de este estudio que busca colaborar en la elaboración de políticas públicas para el sector, identificando eventuales problemas existentes en un destino determinado. Una política pública para el sector debe ser capaz de lidiar tanto con la situación actual de los destinos como con su posible evolución, preparándolos para nuevos desafíos y elaborando una base adecuada de nuevos recursos, capacidades y competencias.

Así, el principal objetivo de este trabajo es presentar los resultados de la aplicación empírica de un modelo de evaluación de la competitividad en base a las capacidades dinámicas en una muestra de 20 destinos turísticos, considerados estratégicos por el Ministerio de Turismo de Brasil. Este estudio está dividido en secciones en las que se describe el marco teórico que da base al modelo empleado, la metodología correspondiente, los resultados de la aplicación del modelo, y las conclusiones.

## MODELO DE COMPETITIVIDAD BASADO EN LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

El modelo de competitividad para destinos turísticos fue elaborado en base a las teorías de los recursos (RBV) y de las capacidades dinámicas; ya que se considera que una manera de investigar la competitividad es comprenderla como factor interno y heterogéneo (siguiendo la teoría de los recursos); y al mismo tiempo, sensible al aspecto dinámico del mercado para su renovación y perfeccionamiento [siguiendo la teoría de las capacidades dinámicas] (Teece *et al*, 1997).

De esta forma, las fuentes de competitividad pueden ser definidas como la capacidad de transformación de los factores de producción en productos vendibles en el mercado, la capacidad de renovar los recursos y competencias para la creación de nuevos productos y mercados, y la generación de un flujo continuo de innovaciones (Hogarth & Michaud, 1991). Así, la generación, integración y desarrollo de nuevos recursos son esenciales en la capacidad de competir de los destinos turísticos.

Las teorías que ponen el énfasis en el ambiente externo no son adecuadas para explicar los orígenes de la competitividad de las empresas, ya que parten de premisas no comprobables en la práctica [homogeneidad y movilidad de recursos] (Barney, 1991) y no consideran el importante rol de los procesos internos de las empresas, el sesgo económico y la falta de adecuación subyacente para evaluar la competitividad (Foss, 1997).

Las teorías de los recursos (RBV) y de las capacidades dinámicas fueron elaboradas particularmente contemplando el contexto de las organizaciones y sus recursos específicos. No obstante, algunos estudios de la RBV ya han sido adaptados para otros contextos. Schoemaker & Amit (1994), por ejemplo, adaptaron dicho abordaje considerando a los sectores industriales como unidad de análisis. Específicamente para el contexto de destinos turísticos ya existen estudios basados en la RBV. Melián-González & García-Falcón (2003) emplearon la RBV para evaluar el potencial competitivo del turismo de pesca en una muestra de cuatro destinos. Hitt *et al.* (2005) señala que dicho abordaje puede ser usado en los municipios y citan el caso de Nueva Orleans y su capacidad de atracción de turistas debido a su marca y a la calidad de la educación local.

Existen dos factores específicos en relación al sector que deben ser considerados. Por un lado, y siguiendo a Bull (1991), hay que tener en cuenta que el sector de turismo se basa en una serie de recursos. Los destinos turísticos, si se contempla el sector delimitado en sus respectivos territorios, pueden ser definidos como *conjuntos de recursos*; la misma definición que utiliza Wernerfelt (1984) para las empresas. Estos recursos están compuestos por otros debido a la fragmentación del sector turístico y su naturaleza multisectorial. Por lo tanto, los estudios de campo proveen material teórico y empírico sobre la adaptación de las unidades de análisis de los abordajes utilizados en la construcción del modelo de este trabajo.

Por otro lado, esto lleva al siguiente cuestionamiento ¿qué son los recursos en los destinos turísticos? Para la RBV los recursos pueden ser entendidos como las fortalezas o debilidades de una empresa (Wernerfelt, 1984); o aquello que permite que una empresa elabore e implemente estrategias para incrementar su eficiencia y efectividad (Barney, 1991). Los recursos pueden ser de diversos tipos tales como organizativos, físicos y humanos (Barney, 1991) y de diferentes naturalezas, ya sea tangibles o intangibles (Wernerfelt, 1984).

Así, el modelo adoptado en esta investigación consideró que los destinos turísticos, al igual que las empresas, están formados por diversos recursos y capacidades, específicos de cada destino (heterogéneos) y sin movilidad perfecta. La competitividad es intrínseca al destino de la misma manera que los recursos lo son al contexto de las empresas (Penrose, 1959). La competitividad de un destino turístico, dada las características de las categorías del modelo de este estudio, es distribuida en 4 componentes (Figura 1).

No obstante, Foss (1997) y Teece *et al.* (1997) destacan que la RBV es incapaz de explicar cómo pueden crearse nuevos recursos, y por eso se consideran estáticos. Por esta razón, el modelo de competitividad para los destinos turísticos debe incorporar elementos innovadores que permitan un constante desarrollo de recursos en sus cuatro componentes (Figura 1). En este sentido son fundamentales las capacidades dinámicas en calidad de integradoras y responsables de la creación de nuevos recursos ya que la naturaleza continua de los cambios en cualquier sector económico requiere que se entienda que la competitividad no es una cuestión de mera combinación de la experiencia en el nivel inicial de las habilidades y el capital físico (recursos). En realidad es la suma de las capacidades de administrar cambios e innovar, condiciones necesarias para el desarrollo de la competitividad (Bell & Pavitt, 1995). Específicamente en el sector turístico algunos estudios ya han demostrado la importancia de la innovación para el desarrollo de destinos turísticos (OECD, 2008).

Figura 1: Elementos de la competitividad en los destinos turísticos



Fuente: Elaboración de los autores en base a Bell & Pavitt (1995)

Por lo tanto, en este estudio la competitividad fue elaborada a partir de un abordaje *ex-ante*, o sea, basada en los factores internos desarrollados por los destinos turísticos. Con el fin de evitar la limitación de la RBV se define la competitividad de un destino como la capacidad de los mismos para desarrollar, elaborar y crear nuevos recursos para el destino (medido en términos de la intensidad de sus capacidades dinámicas); los cuales podrán generar atractivos para el destino por medio de nuevos productos turísticos, mejoras en sus operaciones e infraestructura, incrementos en la calidad de los servicios prestados, mejoras en el ámbito de los negocios, y condiciones para un mejor desempeño económico.

## METODOLOGÍA

En base a la revisión bibliográfica sobre competitividad en destinos turísticos y a los trabajos de campo realizados para este estudio, se desarrolló la estructura analítica del modelo, considerando 8 categorías de relevancia para la competitividad de un destino turístico. Luego se definieron las actividades dinámicas de cada una de las ocho categorías previstas en la estructura analítica del modelo (79 en total) y se estableció su peso con un panel de especialistas. Esas actividades procuraron captar evidencias del desarrollo de capacidades dinámicas en los destinos de la muestra. La Tabla 1 presenta las categorías del modelo, con sus respectivos pesos individuales y la cantidad total (por categoría) de la actividades dinámicas previstas.

Tabla 1: Peso y cantidad de las capacidades relacionadas por categoría del modelo

Categoría	Peso	Total	Categoría	Peso	Total
Acceso	3	10	Marketing	4	10
Aspectos socioeconómicos	3	9	Monitoreo de actividades turísticas	2	6
Atractivos turísticos	5	12	Políticas públicas	4	12
Infraestructura	4	13	Servicios y equipamientos turísticos	5	7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos brindados por los especialistas consultados

Los trabajos de campo para este estudio fueron realizados a lo largo del mes de enero de 2008 y básicamente consistieron en observaciones directas, análisis de documentación y diversas entrevistas con intendentes y secretarios municipales, así como con empresarios y miembros del sector académico ligados al sector de turismo. Permitieron la expansión y consolidación de las ideas acerca de un modelo de competitividad que considerara las capacidades dinámicas de los destinos.

A partir de esta definición se recurrió a un panel de especialistas para determinar el peso de cada una de las ocho categorías del modelo. Se les pidió, en base a una breve descripción del significado de cada una de las categorías, que optasen por el peso respectivo de cada una, en una escala de variación de 1 a 5. Este panel de especialistas responde a la metodología denominada Delphi, la cual busca obtener consenso de opiniones acerca de un tema determinado y se puede aplicar a diversas áreas (Vergara, 2005). A partir de la opinión de los especialistas se calcularon los valores de peso, a fin de alcanzar una posición definitiva de los mismos en el modelo ya que este procedimiento ayuda

en el recuento de frecuencias que puede ser aplicado a cualquier conjunto de datos, sea a nivel nominal, ordinal o intervalar de mensuración (Levin & Fox, 2004).

### Operatividad y verificación del modelo

Considerando las categorías y actividades del modelo de este trabajo, su operatividad fue concebida en base a una escala de intensidad con amplitud de 1 a 5 para medir el grado de desarrollo de las actividades definidas. Este método fue escogido porque permite la construcción de una estructura que considera la intensidad entre los ítems medidos en un modelo (Babbie, 1999). El objetivo de este escalonamiento fue obtener el nivel de desarrollo de las capacidades dinámicas, según el grado de fortaleza o vigor que indiquen las evidencias. Así, las capacidades pueden variar de grado de “muy incipiente” (nivel 1) a “plenamente desarrollado” (nivel 5).

La comprobación del modelo de este estudio se dio en una muestra de veinte destinos turísticos brasileños. La importancia de estos destinos, según el Ministerio de Turismo, puede ser inferida por el hecho de que todos son destinos de referencia para el uso de la estrategia competitiva del turismo en Brasil,

Para determinar la confiabilidad interna de la aplicación del modelo se empleó el test de Cronbach, que mide la homogeneidad de los componentes de una escala, o sea la consistencia interna de los ítems, en nueve tests diferentes: uno para cada categoría del modelo y otro para el resultado general de los veinte destinos. Los resultados encontrados indican que en cinco de los nueve tests (55% de los casos) los alfas encontrados muestran resultados de confiabilidad muy buena o excelente (Hair *et al.*, 2005). En apenas un caso (la categoría *Servicios y equipamientos turísticos*), el alfa encontrado estuvo por debajo del valor considerado como bueno. La Tabla 2 presenta los resultados de los tests de Cronbach para las categorías del modelo en estudio.

Tabla 2: Alfas de Cronbach para los veinte destinos y las ocho categorías del modelo

Objeto del test	Alfa de Cronbach	Número de ítems	Clasificación
Ciudades	0,888	20	Muy buena
Acceso	0,843	10	Muy buena
Aspectos socioeconómicos	0,840	9	Muy buena
Atractivos turísticos	0,768	12	Buena
Infraestructura	0,770	13	Buena
Marketing	0,912	10	Excelente
Monitoreo de actividades turísticas	0,950	6	Excelente
Políticas públicas	0,792	12	Buena
Servicios y equipamientos turísticos	0,552	7	Baja

Fuente: Trabajo campo y el uso del software SPSS 13

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados encontrados mediante la aplicación empírica del modelo a los veinte destinos de la muestra marcan cierta heterogeneidad entre ellos en lo que respecta al desarrollo de capacidades dinámicas en las ocho categorías del modelo elaborado para este estudio. Esto se relaciona con uno de los puntos fundamentales de la RBV y de las capacidades dinámicas, que las organizaciones (destinos turísticos) dentro de un mismo sector difieren entre sí en lo que hace a la posesión de recursos. La Tabla 3 muestra la diferencia del desarrollo de las capacidades dinámicas de los destinos estudiados. Las ciudades que se destacan son Recife y Ouro Preto; las cuales obtuvieron un índice de competitividad por encima de 3 (3,54 y 3,13).

Tabla 3: Ranking de las ciudades investigadas en base al índice de competitividad

Posición	Destino	Índice	Tipo	Posición	Destino	Índice	Tipo
1	Recife	3,54	CG	11	Diamantina	1,87	PMC
2	Ouro Preto	3,13	PMC	12	Maceió	1,85	CG
3	Foz do Iguaçu	2,56	CG	13	Macapá	1,80	CG
4	Campo Grande	2,29	CG	14	Paranaguá	1,75	PMC
5	Cuiabá	2,26	CG	15	Barreirinhas	1,69	PMC
6	Goiânia	2,23	CG	16	São João del Rey	1,66	PMC
7	Palmas	2,08	CG	17	Maragogi	1,59	PMC
8	São Luis	2,07	CG	18	Tiradentes	1,58	PMC
9	Cáceres	1,95	PMC	19	Mateiros	1,34	PMC
10	Bonito	1,93	PMC	20	Paraty	1,30	PMC

Fuente: Elaborado a partir de la aplicación empírica del modelo

Notas: CG – Ciudades Grandes; PMC – Ciudades Pequeñas o Medianas

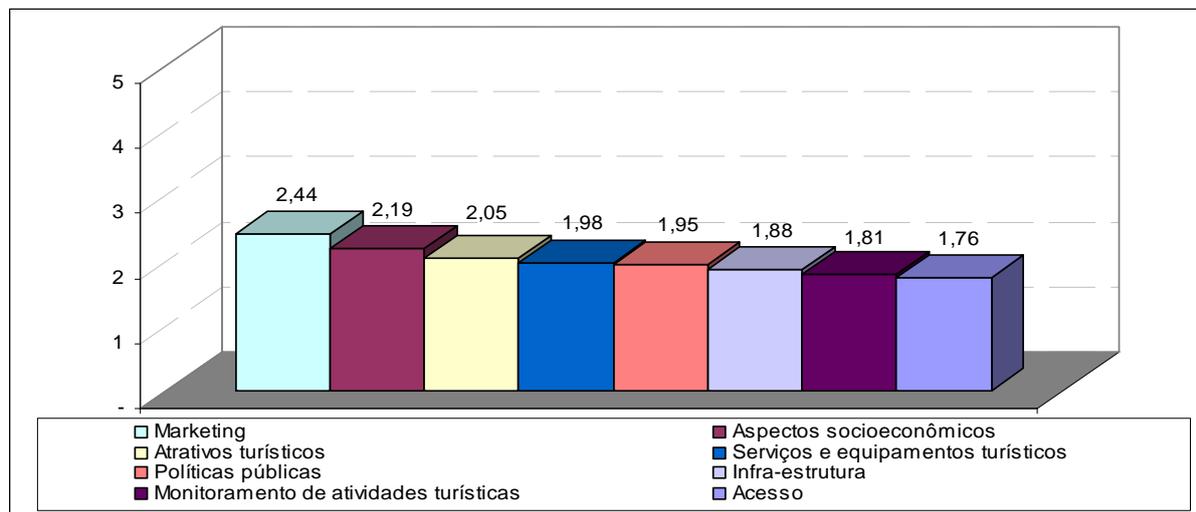
Los diez primeros lugares corresponden a grandes ciudades. Esto quizá tenga que ver con que son las que poseen los mayores recursos (distribuidos entre sus componentes) y esto se puede reflejar en la posibilidad de desarrollo de capacidades dinámicas para transformar y crear recursos nuevos. Las excepciones a esta regla, según la Tabla 3, son Ouro Preto (que se destaca en segundo lugar) y las ciudades de Cáceres y Bonito (9º y 10º lugares).

Llama la atención el bajo nivel de capacidades dinámicas en los destinos de la muestra. Desde el 9º hasta el 20º lugar, las ciudades no lograron superar el grado 2 de la escala de intensidad elaborada para este trabajo. En otras palabras, teniendo en cuenta los resultados de las 79 actividades dinámicas previstas en las ocho categorías, el nivel general no pasó de muy incipiente en 11 de los 20 municipios (55%).

Si se examinan los resultados por categoría se ve que los mejores resultados están en la categoría *Marketing* (índice de 2,44), seguida de *Aspectos socioeconómicos* (media de 2,19) y *Atractivos turísticos* (media de 2,05). En los tres casos los índices superaron el grado 2, por encima

del nivel “muy incipiente”; aunque estos valores deben ser considerados modestos. Próximas al grado 2 se encuentran las categorías *Servicios y equipamientos turísticos* y *Políticas públicas*, ambas con índice de 1,98 y 1,95. Finalmente, los tres menores indicadores encontrados fueron los de las categorías *Infraestructura*, *Monitoreo de actividades turísticas* y *Acceso*, con medias de 1,88; 1,81 y 1,76 respectivamente. La Figura 2 sintetiza los resultados por categoría.

Figura 2: Media, por categoría, de los grados de intensidad de las capacidades dinámicas



Fuente: Elaborado a partir de la aplicación empírica del modelo

### Atractivos turísticos

Los atractivos proporcionan a los destinos la razón más importante para el turismo. Muchos de los componentes del viaje turístico son demandas derivadas del deseo del consumidor de conocer lo que un destino tiene para ofrecer en términos de *actividades para ver y hacer* (Cooper *et al.*, 2007). En lo que respecta a las actividades consideradas como atractivos turísticos, algunas ciudades alcanzan el grado máximo de intensidad (cinco), o sea que presentan evidencias que suponen el pleno desarrollo de las capacidades.

Vale destacar el proceso que vivió la ciudad de Diamantina hasta que en 1997 fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Se creó una comisión especialmente dedicada a estos fines, se comenzó a organizar el evento cultural musical *Vesperata* (que se sigue realizando cada 15 días) que durante los fines de semana atrae gran cantidad de turistas e hizo posible la unión entre Diamantina y Belo Horizonte, su principal centro emisor.

Otra actividad que merece el grado máximo de desarrollo (5) es la capacidad de crear eventos que llegan a los medios de comunicación, como es el caso de la Feria Literaria Internacional de Paraty (FLIP), que desde su primera edición en 2003 ha traído a la ciudad varios autores brasileños y extranjeros como Ariano Suassuna, Chico Buarque, Paul Auster, Ian McEwan, Salman Rushdie,

Lillian Ross, Amos Oz, Eric Hobsbawm y Mia Couto. Este evento ha resultado de gran atractivo para los medios y ha proporcionado a la ciudad una mayor tasa de ocupación durante su realización.

Finalmente, merece ser citada la elaboración de estudios de capacidades de carga en los atractivos locales así como la creación de mecanismos efectivos para su implementación. En este caso, Bonito recibió el grado 5 en lo que respecta a estas dos actividades. Este destino creó un sistema de control de visitantes en sus atractivos naturales el cual es compartido por las agencias de receptivo de la localidad, la municipalidad, los guías y la administración de los atractivos. El control es llevado a cabo de la siguiente manera: las agencias locales tienen un permiso exclusivo para vender los paseos y el *voucher* que recibe el turista es emitido por triplicado, uno para el guía que le garantiza la comisión, uno para la municipalidad, y otro para la administración del atractivo para facilitar el control de visitantes imponiendo los límites necesarios de acuerdo a lo establecido por el estudio de capacidad de carga. Existe una presión no formal entre los actores locales para que se respeten las determinaciones de dicho estudio.

### **Servicios y equipamientos turísticos**

En los últimos años los servicios y equipamientos turísticos adecuados para determinado segmento de turismo han adquirido relevancia para el desarrollo de la actividad, ya que la satisfacción del turista es influenciada, entre otras variables, por la disponibilidad y calidad de los referidos servicios y equipamientos turísticos. Para algunos autores estos elementos están incluidos en la llamada superestructura del destino, hoteles, moteles, agencias de viaje y restaurantes (Goeldner *et al.*, 2000).

Debe destacarse que las actividades económicas de las empresas mencionadas en el párrafo anterior son componentes esenciales para el desarrollo de un destino turístico y pueden ser consideradas como indicadores de la calidad del destino y el valor del viaje (Neath, 2008).

Un ejemplo del desarrollo de las capacidades dinámicas en esa categoría es Tiradentes, donde se comprobó la existencia de algunos medios de hospedaje de concepto innovador que procuran beneficiarse con algunas características arquitectónicas e históricas del municipio. Hay un gran hotel que replica el conjunto arquitectónico de la ciudad como un todo, proporcionando un ambiente elegante y refinado, que se asemeja al barrio del centro histórico de la ciudad. También se puede citar un hospedaje cuyas habitaciones son antiguos vagones de tren restaurados. Tiradentes obtuvo el grado 4 en la escala de intensidad del desarrollo de medios de hospedaje innovadores.

También en São Joao del Rey se vio la capacidad dinámica bastante desarrollada. Existe una flamante cooperativa de guías y coordinadores (aparte de la asociación de guías local) que produjo cambios en la explotación de las tradiciones culturales como leyendas y *causos* (historias transmitidas de padres a hijos durante siglos). Estos profesionales realizan un paseo nocturno por el

Centro Histórico de la ciudad que cuenta con la participación de un grupo teatral que enseña las principales leyendas, creando un clima interesante, muy elogiado por diversos entrevistados durante el trabajo de campo. El destino obtuvo el grado máximo (5) en la actividad de desarrollo de nuevas formas de realización de visitas a los atractivos turísticos.

### **Infraestructura**

El desarrollo de un destino turístico requiere la existencia de una infraestructura capaz de atender a la población residente y sus visitantes, que llegan motivados por el turismo o los negocios. Una infraestructura adecuada es esencial en los destinos turísticos para atraer visitantes y ser competitivos. La misma contempla los servicios públicos (saneamiento básico, electricidad, comunicaciones) y otros servicios (salud y seguridad) (Neath, 2008; Goeldner *et al.*, 2000).

En Tiradentes, se comprobó que el destino se ha desarrollado y cuenta con un proyecto de comunicación *wireless* para toda la ciudad, similar al de la ciudad fluminense de Pirai. Se trata del desarrollo de un importante e innovador recurso para el destino y por este motivo Tiradentes obtuvo el grado 5 en esa actividad.

Otro caso que merece ser mencionado es el de la ciudad de Palmas. Este destino obtuvo el primer lugar en el ranking en la categoría *Infraestructura*, con el grado medio de 3. Hay que decir que Palmas es una ciudad muy nueva, fundada a principios de 1990; lo cual ha permitido que el municipio sea planificado y su infraestructura no es un obstáculo para el desarrollo del turismo. Palmas obtuvo altos grados en esta categoría y como ejemplo de su desarrollo se puede citar la recolección selectiva de basura en las escuelas, la creación de la Asociación de Recolectores (con 300 trabajadores empadronados), y la disposición de un galpón para llevar a cabo la actividad por parte de la municipalidad (y el plan de construir otro más) asociada con la Fundación Banco del Brasil. También fueron realizados seminarios sobre reciclado y se entregaron subsidios para equipamientos; y ya existen artesanías confeccionadas con material reciclado. Además, Palmas fue capaz de elaborar un plan efectivo de recolección de residuos hospitalarios.

Diamantina también presentó evidencias interesantes de la creación de capacidades dinámicas en esta categoría. Merece ser destacado el programa que surgió de la asociación entre la municipalidad, los restaurantes y el campus de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), el cual propuso la recolección del aceite de cocina usado en los restaurantes. Éste es transformado posteriormente en biocombustible en la universidad federal, contribuyendo a disminuir el impacto ambiental en la ciudad.

## Acceso

Más allá de que existan varios factores para atraer a un viajero a determinado destino, el acceso es un elemento fundamental, ya que su deficiencia puede inviabilizar o tornar más difícil la llegada del viajero a ese destino (Lamb & Davidson, citados por Page, 2001).

La categoría *Acceso* fue la que presentó el menor indicador agregado entre las ocho categorías examinadas por el modelo de este estudio: 1,76. Sólo Ouro Preto y Recife obtuvieron el grado máximo en algunas de estas actividades. En la primera ciudad se observó el desarrollo en nuevas líneas ferroviarias para el destino mientras que en Recife las evidencias muestran el grado máximo en esta actividad y en otra similar: nuevas líneas ferroviarias regulares de unión entre el destino y los principales centros emisivos.

## Marketing

El marketing es una herramienta fundamental en la organización de la provisión de información y la persuasión de los potenciales turistas; debido a que en la medida que ellos ganan experiencia en la visita a otros destinos, su percepción de calidad, directamente ligada a la competitividad, puede desempeñar un papel determinante en la repetición de la visita o en la recomendación del destino. Implícita o explícitamente, los turistas hacen comparaciones entre la facilidad, las atracciones y los modelos de servicios en varios destinos (Kozak & Rimmington, 1999).

Recife presentó un alto grado de desarrollo de las capacidades de marketing (4,80). Algunos ejemplos en ese sentido son el desarrollo de nuevos canales de comunicación del destino por medio de continuos *road shows* por Brasil y la creación institucionalizada y continua de nuevos productos turísticos regionales, como los que involucran a la ciudad y a Olinda. Recife ha sido capaz de generar interés espontáneo en los medios, sea en virtud de su amplia agenda cultural (que prevé la realización de tres eventos diariamente y otras actividades como el *Mangue Beat*) o de su importancia económica en otros sectores como el *Polo Digital* del municipio.

Otra ciudad que debe ser mencionada en esta categoría es Maragogi. Este destino, más allá de que aún no está talmente desarrollado, ha procurado crear su marca propia denominada *Costa dos Corais* realizando un gran esfuerzo para promoverla y consolidarla.

Lo mismo ocurre con las denominadas ciudades históricas de Minas Gerais como Diamantina, Tiradentes, São João del Rey y Ouro Preto. Si bien esta denominación (ciudades históricas) puede ser considerada como la marca de estos destinos, que comparten su valor histórico como explotadores de metales preciosos, las tradiciones religiosas, la arquitectura y la creación de una organización civil para difundir sus atractivos (Asociación de las Ciudades Históricas de Minas Gerais); también intentan diferenciarse entre sí. De esta manera, crearon rutas regionales propias

como el Camino de los Inconfidentes (Tiradentes), el Circuito del Oro (Ouro Preto) y el Circuito de los Diamantes (Diamantina).

Finalmente, otra ciudad que ha trabajado su marca es Maceió. En este caso llama la atención que los esfuerzos del municipio han sido dirigidos a disociar la imagen del destino de la práctica del turismo sexual. Maceió produjo un material institucional, de papel reciclado, donde aparece un juego de palabras relacionado con el principal segmento turístico local (sol y playa): *El turismo sexual no es nuestra playa*.

### **Monitoreo de actividades turísticas**

Una vez implementado el plan de desarrollo debe ser monitoreado con el objetivo de detectar cualquier desvío que pueda ocurrir. Dwyer y Kim (2003) resaltan que el uso eficiente de los sistemas de información puede proporcionar a los gerentes la información necesaria para comprender las necesidades de los clientes y su eventual adecuación en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Según Petrocchi (1998), no se puede planificar adecuadamente el turismo sin el empleo de datos estadísticos, que sirven para controlar y revelar tendencias sobre los puntos fuertes y débiles de los destinos.

En esa categoría se destacan Palmas y Foz do Iguaçu. La primera ha procurado desarrollar mecanismos que permitan controlar las actividades turísticas del municipio. A través de la creación de un modelo estadístico de datos sobre equipamiento turístico, Palmas es capaz de medir los impactos económicos del turismo mediante un informe de gastos de los visitantes. Mientras que Foz do Iguaçu alcanzó el primer lugar en la categoría en cuestión, con capacidades próximas al *plenamente desarrollado*. Corroboran estos resultados la existencia de un departamento de investigación propio en la secretaría municipal de turismo desde 1990, compuesto por una coordinadora y dos practicantes. Para controlar las actividades turísticas se emplean registros administrativos en los cuales consta información sobre el número de visitantes provenientes de Itaipú, el Parque Nacional, el aeropuerto y los hoteles.

### **Aspectos socioeconómicos**

De acuerdo con Higgins-Desbiolles (2006), los países en desarrollo son animados a promover el turismo como herramienta de desarrollo económico, ya que por ser menos agresivo que algunos sectores industriales de manufactura y producción de bienes físicos, es capaz de actuar como promotor del desarrollo de otras actividades económicas, además de ser una alternativa para el desarrollo sustentado (Petrocchi, 1998). Otro aspecto importante a ser considerado en la competitividad de los destinos turísticos es la necesidad de planificar la educación y capacitación de la mano de obra para atender la demanda.

Diamantina consiguió modificar la legislación local mediante la negociación con todos los actores locales involucrados para que el comercio pudiera abrir los domingos. Así se atendieron los comentarios de los turistas que visitaban la ciudad y no disponían de ningún establecimiento abierto. Otra actividad desarrollada por el municipio fue la capacidad de atraer inversiones privadas. Un ejemplo de esto es la señalización turística que fue implementada conjuntamente por una tarjeta de crédito de Brasil con la municipalidad.

Tiradentes también desarrolló una solución relacionada con las actividades de la categoría *Aspectos socioeconómicos*. La ciudad cuenta con cerca de 120 posadas y el principal problema es el elevado índice de informalidad. Aproximadamente 90 establecimientos no pagan los impuestos municipales y no tienen habilitación, situación que la municipalidad no combate efectivamente. En el trabajo de campo realizado en la ciudad se registró un intento para resolver este problema: la creación de la asociación local de hoteleros. Ésta posee 24 asociados y busca perfeccionar la atención, mejorar la gestión de costos (compras en conjunto para reducir los costos) y la cooperación entre los asociados (la mutua recomendación). Para asociarse es preciso estar al día con las obligaciones tributarias. Por lo tanto, la asociación puede ser una importante herramienta para combatir la informalidad en Tiradentes; y por este motivo recibió un buen puntaje en lo que respecta al desarrollo de herramientas de formalización de las empresas del sector turístico en el destino.

### **Políticas públicas**

El desarrollo del turismo no alcanzará su punto de excelencia si queda solo en manos del sector público o privado, ya que el primero maximizará los beneficios sociales y el segundo intentará maximizar el lucro (Neath, 2008). Los gobiernos y la iniciativa privada tienen que cooperar de manera interactiva para tener éxito en el desarrollo del turismo (Goeldner *et al.*, 2000). Lo que se pretende es una asociación inter-organizacional para el desarrollo de diversos recursos a fin de satisfacer las exigencias de los visitantes y atender las necesidades de la población local, por medio de la planificación, la elaboración de políticas y la participación popular.

En Paranagua, más allá de que el resultado de la categoría en análisis fue bajo, el municipio elaboró un fondo municipal para el turismo que garantiza la existencia de recursos permanentes para el turismo local. El fondo recibe dinero a través de un convenio con las empresas del segmento de turismo. Este convenio permite que el 5% de todo el ISS pagado por estas empresas sea dirigido al fondo y administrado de manera transparente por la fundación. Este arreglo permite que la administración del turismo en la ciudad tenga su propio ingreso independiente del presupuesto municipal. Debido a esto, Paranagua recibió el grado máximo para la actividad correspondiente en el modelo de análisis.

Goiânia presentó algunos resultados positivos en *Políticas públicas*. El destino consiguió elaborar mecanismos efectivos de participación social en las decisiones sobre el turismo en el municipio. Así,

el trabajo de campo permitió ver que el instrumento de audiencias públicas para deliberar sobre asuntos turísticos (por ejemplo la creación de un parque) es empleado de manera institucional. Por esta razón, la ciudad ganó un elevado puntaje para esta actividad.

Finalmente, y en relación al desarrollo de la capacidad dinámica en la categoría *Políticas públicas*, en Tiradentes se verificó la existencia de un programa sobre educación patrimonial en las escuelas denominado *Albinho*, que consta de un álbum de figuritas de los principales bienes históricos de la ciudad. El álbum no posee figuras numeradas y éstas solo tienen una breve descripción del patrimonio para que los niños puedan visitar el patrimonio de la ciudad y descubrir dónde deben colocar las figuras. Este proyecto fue elogiado en diversas entrevistas en el destino y obtuvo un alto puntaje en su actividad correspondiente.

## CONCLUSIONES

El modelo presentado en este trabajo realiza importantes contribuciones para la comprensión del fenómeno de la competitividad en el contexto de los destinos turísticos. La primera de ellas se refiere a la propia naturaleza dinámica de este modelo y sus implicaciones. Superando la visión estática de la competitividad, el modelo presentado avala que los recursos que hoy posicionan un determinado destino como el más competitivo pueden no tener importancia alguna en el futuro. Esto significa que el estado del arte en el turismo (o su frontera tecnológica) se mueve a lo largo del tiempo y es eminentemente dinámico. O sea que existe una concurrencia *schumpeteriana* en el sector del turismo. En otras palabras, son sus capacidades dinámicas de innovación, transformación y creación de nuevos recursos, las que hacen que esta frontera tecnológica, o estado del arte, se mueva a lo largo de los años, posicionando mejor o peor los destinos turísticos a través del tiempo. Así, no son adecuados los abordajes estratégicos que muestran al ambiente como fuente de ventajas competitivas, pues los recursos y capacidades son desarrollados en el contexto interno de los destinos.

Como lo demuestran las categorías elaboradas para el modelo de esta investigación, los recursos creados por los destinos no se limitan a los aspectos físicos y tangibles. Como se pudo observar en la Figura 1, los recursos para la competitividad de los destinos se distribuyen en cuatro componentes diversos, en los cuales las capacidades dinámicas de transformación y creación ayudan al desarrollo de nuevos activos. En última instancia, la competitividad de los destinos turísticos, medida en base a sus capacidades dinámicas internas, significa la posibilidad de crear recursos o ventajas competitivas. Éstos podrán generar atractivos para el destino por medio de nuevos productos turísticos, mejorar sus operaciones e infraestructura, incrementar la calidad de los servicios prestados, mejorar los negocios locales, y permitir un desempeño económico superior. Los resultados surgidos a partir de la aplicación empírica del modelo sugieren que la competitividad de los destinos turísticos brasileños examinados en este artículo aún presenta un aspecto incipiente.

Aunque se considere que la muestra estudiada es relativamente pequeña (20 ciudades) y que las generalizaciones a partir de la misma deben realizarse con cautela, se debe tener en cuenta que los municipios examinados son estratégicos para el desarrollo competitivo y regional del turismo en Brasil, según el Ministerio de Turismo. Más allá de que la muestra no sea cuantitativamente expresiva, es cualitativamente relevante. Si bien los resultados sugieren un bajo grado de desarrollo de las capacidades dinámicas de los destinos estudiados, debe destacarse que el mismo es heterogéneo no sólo entre las ciudades sino también entre las categorías dentro de un mismo destino (conforme el abordaje de la RBV y de las capacidades dinámicas).

La definición de competitividad elaborada para este estudio establece que ésta debe ser comprendida como la capacidad de un destino turístico de desarrollar, elaborar y crear nuevos recursos, medidos en términos de la intensidad de sus capacidades dinámicas, a fin de que puedan generar nuevos productos o valores para los visitantes. Más allá de que exista una intensa competencia en el mercado turístico mundial, las evidencias encontradas en la aplicación empírica del modelo pueden servir como una señal de alerta para los empresarios, la administración pública y la sociedad civil, en lo que respecta a la capacidad competitiva del turismo en Brasil.

Finalmente, tomando como base este estudio se sugiere la realización de otras investigaciones acerca del grado de desarrollo de las capacidades dinámicas en los destinos turísticos brasileños. Primero, sería útil estudiar las posibles fuentes de aprendizaje de los destinos turísticos y cómo éstas pueden impactar en el desarrollo de recursos y capacidades dinámicas del sector turístico. En segundo lugar, sería importante obtener datos concretos sobre indicadores de performance del sector turístico, tales como impactos económicos, sociales y culturales, tasas de ocupación del hospedaje, ingresos externos debido a las actividades del sector, tiempo de permanencia en los destinos, etc. Estos datos podrían ser posteriormente cruzados con las evidencias recolectadas en una investigación a fin de verificar posibles correlaciones y regresiones estadísticas entre la competitividad basada en la metodología presentada en este trabajo y la performance de un destino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babbie, E.** (1999) "Métodos de pesquisa de survey". Ed. UFMG, Belo Horizonte
- Barney, J. B.** (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17 (1): 99 - 120
- Bell, M. & Pavitt, K.** (1995) "The development of technological capabilities". In: Ul Haque, I (ed.). *Trade, Technology and International Competitiveness*. The World Bank, Washington
- Bull, A.** (1991) "The Economics of Travel and Tourism". Pitman, Wiley and Halsted Press, Melbourne
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S.** (2007) "Turismo: principios e práticas". Bookman Porto Alegre

- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: determinants and indicators". *Current Issues in Tourism* 6 (5): 369-414
- Foss, N.** (1997) "The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems". DRUID Working Paper 97 (1): 1-33
- Goeldner, C., Ritchie, J. & McIntosh, R.** (2000) "Tourism: principles, practices and philosophies". John Wiley and Sons, EUA
- Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G.** (2004) "Measuring competitiveness in the travel and tourism industry". Discussion Paper – TTRI, Nottingham University Business School, University of Nottingham
- Hair Jr, J., Babin, B., Money, A. & Samouel, P.** (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Higgins-Desbiolles, F.** (2006) "More than an 'industry': The forgotten power of tourism as a social force". *Tourism Management* 27 (6): 192-208
- Hitt, M; Ireland, R; & Hoskisson, R.** (2005) "Administração estratégica: competitividade e globalização". Thomson, São Paulo
- Hogarth, R. & Michaud, C.** (1991) "Longevity of business firms: a four-stage framework". INSEAD, Fontainebleau
- Kozak, M. & Rimmington, M.** (1999) "Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings". *Hospitality Management* 18 (3): 273-283
- Levin, J. & Fox, J.** (2004) "Estatística para ciências humanas". Prentice Hall, São Paulo
- Melián-González, A. & García-Falcón, J.** (2003) "Competitive potential of tourism in destinations". *Annals of Tourism Research* 30 (3): 720-740
- Neath** (Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria) (2008) "Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil". FGV/EBAPE, Ministério do Turismo e Sebrae, Rio de Janeiro
- OECD** (Organization for Economic Cooperation and Development) (2008) "Tourism in OECD countries 2008: trends and policies", Paris
- Page, S.** (2001) "Transporte e turismo". Bookman, São Paulo
- Penrose, E.** (1959) "The theory of the growth of the firm". John Wiley and Sons, Nova York
- Petrocchi, M.** (1998) "Turismo: planejamento e gestão". Futura, São Paulo
- Schoemaker, P. & Amit, R.** (1994) "Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives". *Advances in Strategic Management* 10a: 3-33
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A.** (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533
- Vergara, S.** (2005) "Métodos de pesquisa em administração". Atlas, São Paulo
- Wernerfelt, B.** (1984) "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2): 171-180
- World Economic Forum** (2007) "The Travel & Tourism competitiveness report 2007: Furthering the process of economic development", Ginebra, Suíça

Recibido el 27 de julio de 2009

Correcciones recibidas el 10 de agosto de 2009

Aceptado el 13 de agosto de 2009

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués