

## LA COMPETITIVIDAD NACIONAL DEL SECTOR DE TURISMO: UNA COMPARACIÓN DE LA MEDIDA INTERNA VS LA MEDIDA EXTERNA

**Adriana Fumi Chim-Miki<sup>1</sup>**

Doctoranda en Turismo, Economía y Gestión  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España  
adriana.chimmiki@gmail.com

**Rosa María Batista-Canino<sup>2</sup>**

Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España  
rosa.batistacanino@ulpgc.es

**María del Pino Medina-Brito<sup>3</sup>**

Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España  
pino.medinabrito@ulpgc.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adriana Fumi Chim-Miki, Rosa María Batista-Canino y María del Pino Medina-Brito (2016): "La Competitividad Nacional del Sector de Turismo: Una Comparación de la Medida Interna Vs la Medida Externa", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/ttci.html>

### Resumen

El presente trabajo lleva a cabo un análisis comparativo de dos monitores de competitividad turística: el TTCl (*Travel & Tourism Competitiveness Index*) y el monitor brasileño MTur (Ministerio del Turismo). Estas dos herramientas de seguimiento estratégico en el sector fueron desarrolladas para medir la competitividad turística de un país, pero con perspectivas diferentes. El TTCl realiza esta medida de forma comparativa sobre un grupo de 141 países, valorando la competitividad turística internacional. Por su parte, el monitor de MTur mide la capacidad turística del país desde una comparación interna, entre sus principales destinos. El objetivo ha sido verificar el grado de similitud de las variables entre estos monitores. Los resultados indican que la convergencia entre ambos monitores alcanza el 60% y la divergencia deja entrever la relatividad del constructo competitividad que se muestra altamente relacionado con el contexto al que se referencia. Además, se identifica la ausencia de algunas variables de capacidad competitiva en turismo que deberían estar presentes en ambos monitores.

**Palabras Claves:** Competitividad Turística – Monitor – TTCl - MTur - Brasil

### Abstract

In this work, we present a comparative analysis of two monitors to measure the tourism competitiveness: The TTCl (*Travel & Tourism Competitiveness Index*) of the World Economic Forum, and the monitor of competitiveness of the Brazilian's government, MTur. These two strategic monitoring tools in any case were

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de empresas, Universidad Federal de Rio Grande (FURG), Rio Grande, Brasil Postgrado en Gestión Ambiental en Municipios. Magister en Geografía por la Universidad Federal de Rio Grande, Rio Grande, Brasil. Doctoranda en Turismo, Economía y Gestión, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España. Becaria de la Fundación Capes, Ministerio de Turismo, Brasil.

<sup>2</sup> Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Doctora en Organización de Empresas, ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigadora del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES). Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo y en la Escuela de Doctorado de ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), Las Palmas de Gran Canaria, España. Doctora en Organización de Empresas, ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES), ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España. Profesora en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de ULPGC y en la Escuela de Ingenierías Industriales y Civiles, Las Palmas de Gran Canaria, España.

developed to perform the measurement of tourism competitiveness of a country, but with different perspectives. The TTCI makes this measure comparing a group of 141 countries, therefore, expressing the international tourism competitiveness. MTur Monitor, meanwhile, measures the ability of the country based on an internal comparison between its touristic regions. We verified the degree of convergence of these two monitors, since some variables must be equal because the monitors try to measure the same tourism attraction capacity. The results found that the convergence between both monitors reaches 60%, and the divergence reflects the relativism in the construct competitiveness, i.e., the comparative condition to a determinate context. However, the divergence between monitors was verified according to the absence of significant variables to express the competitiveness in tourism and that are important regardless of the relational context being measured, so that should be present on both monitors.

**Keywords:** Tourism Competitiveness – Monitor – TTCI – Mtur - Brazil

**R110** Regional Economic Activity: Growth, Development, Environmental Issues, and Changes  
**Z320** Tourism and Development

## 1. INTRODUCCIÓN

Usualmente la expresión ‘competición’ conduce a pensar en individuos esforzándose para ser mejores que el otro, proyectándose, en términos de mercado, expresa la competencia entre empresas. Tradicionalmente la competencia se ha analizado mediante el uso de la teoría económica neoclásica, donde es descrita como diferentes estructuras dentro de una industria (Bengtsson y Koch, 1999). Los estudios teóricos/empíricos focalizan en la estrategia competitiva, dando paso a un constructo derivado de la competición, como un conjunto de procesos y características de un territorio: la competitividad. Así, el constructo competitividad es un fundamento que explica la competición a nivel micro (entre empresas) y al nivel macro-mesa, o sea, entre mercados o economías (Scott y Lodge, 1985; Porter, 1990; Esser *et al.*, 2013).

Específicamente, la competitividad turística es un constructo que ha interesado a muchos investigadores que han tratado de encontrar la mejor forma de establecer su medida (Crouch y Ritchie, 1999; Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Mazanec *et al.*, 2007; Hong, 2009 y otros). No obstante, dos características intrínsecas de este constructo dificultan esta tarea y su uso general en diferentes contextos: es un constructo multidimensional, es decir, requiere de un conjunto de variables para poder considerarlo en toda su complejidad y, es relativo, es decir, necesita comparación o un punto de referencia para que pueda ser interpretado (Ritchie y Crouch, 2003).

Conceptualizada de forma amplia y diferente por varios autores, la competitividad turística tiene su esencia y se sintetiza en el concepto de Ritchie y Crouch (2003) como la capacidad del país para crear valor añadido y aumentar la riqueza nacional mediante la gestión de activos y procesos, el atractivo y la proximidad, integrando estas relaciones dentro de un modelo económico y social que tenga en cuenta el capital natural de un destino y sus preservación para las generaciones futuras (Ritchie y Crouch, 2003).

Dado que para la gestión de destinos turísticos la competitividad necesita ser estudiada desde una perspectiva macro, la medida ha ganado gran popularidad buscando afrontarla desde este nivel de la mejor forma posible. Así, los modelos que han sido desarrollados consideran el destino turístico como una unidad de gestión, tratando de medir la capacidad turística del destino considerando un conjunto de variables agrupadas en dimensiones, generando así un índice agregado que ha tomado el nombre de ‘competitividad del destino’. De esta forma estas dimensiones son indicadores de los puntos fuertes y débiles de un destino en comparación con otro, o comparado con un conjunto de destinos. Es este formato el que estructura los monitores conocidos y más populares. Es así el caso del TTCI (*Travel & Tourism Competitiveness Index*) de WEF (*World Economic Forum*). Igualmente, siguen este formato los monitores desarrollados por algunos países para medir la competitividad de sus destinos turísticos, sean regiones o ciudades (Gandara y Chim-Miki, 2016).

A pesar de las grandes dificultades metodológicas, así como las diferencias de contexto y de métodos de cálculo, estos monitores siguen siendo herramientas importantes para la gestión de destinos al ofrecer información para la toma de decisiones, un panorama sintético que ayuda a diagnosticar el destino, ofreciendo un listado completo de aspectos que se deben priorizar en la gestión público-privada para competir en el mercado actual. No obstante, en términos académicos el constructo competitividad turística y su medida está sometido a una seria discusión en cuanto a su validez, especialmente en términos macro (Krugman, 1994). Entre los que defienden su estructura y fundamento y los detractores se mantiene el debate sobre lo que realmente representa esta medida. Así, si bien la competición es la acción de competir con otros, la competitividad es la capacidad de competir en un mercado, y su medida obligatoriamente deberá pasar por el desarrollo de indicadores.

Aunque no se debe olvidar lo que Newall (1992) explicitó con gran acierto: la competitividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para obtener un fin, que no es otro que el desarrollo económico y social de una región (OCDE, 2000). En este sentido, desarrollar indicadores para medir la capacidad de competir de un país/región es crear herramientas para la gestión estratégica, en este caso, del destino.

Por su parte, Brasil es un país de dimensiones continentales donde muchas informaciones relacionadas con su desarrollo, los sectores económicos, las regiones, la población y otros, aún necesitan de indicadores que permitan una gestión más efectiva e integral. Con estas necesidades como telón de fondo, para el turismo el gobierno ha desarrollado un sistema de medidas similar al utilizado por WEF, pero direccionado al contexto nacional brasileño y sus territorios, tratando de objetivar un seguimiento de la capacidad competitiva de las regiones turísticas del país (MTur, 2008).

Este debate sobre conduce este trabajo a un análisis comparativo de la medida de competitividad brasileña a través de los indicadores de TTCl de WEF y de la medida de competitividad realizada por el monitor de competitividad turística de MTur (Brasil). En tal sentido, el monitor brasileño MTur fue creado por la Fundación Getúlio Vargas (FGV) en 2008 específicamente para analizar el escenario interno brasileño y su política de desarrollo turístico en los 65 municipios promotores del turismo en el país, poseyendo 61 indicadores de medida. Por su parte, el TTCl es desarrollado por WEF para seguir la competitividad turística de 141 países alrededor del mundo, poseyendo en este caso 79 indicadores de medida.

El principal objetivo de este trabajo es comparar estas medidas en términos generales para verificar el grado de convergencia entre ambos monitores, o sea, se trata de verificar la similitud de variables y comparar el índice final de capacidad turística nacional indicado por estos monitores en relación a sus diferentes contextos de medida –interno y externo - para Brasil. Con tal fin fue necesario realizar una conversión de la escala del monitor brasileño a la misma que es utilizada por el TTCl, permitiendo comparar las medidas bajo la premisa de que, tratándose del sector turístico, un buen número de aspectos debería estar obligatoriamente medidos en los dos índices de competitividad, independientemente de la perspectiva de análisis utilizado.

De esta forma, este análisis contribuye a la identificación de variables que pueden ser importantes para los monitores nacionales e internacionales, pero que no están incluidos en ellos. Por lo que esta investigación contribuye para indicar líneas de re-diseño de los monitores, actualizándolos al contexto actual. Igualmente, esta investigación contribuye a contextualizar el escenario del sector turístico brasileño, país que presenta un significativo desarrollo en diversas áreas sociales y económicas, siendo la economía que ocupa el primer puesto en recursos naturales por el índice de TTCl, aunque su posición en el *ranking* general de los países no la ubique entre las top 10 de dicho monitor (TTCl, 2015).

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Los primeros abordajes teóricos de competitividad surgirán en la economía clásica. Como contrapunto de la doctrina mercantilista, Adam Smith (1776) creó la Teoría de las Ventajas Absolutas, donde resalta las ventajas del comercio libre y comercialización del excedente de producción, advenido de una especialización de los países. A continuación, David Ricardo (1817) propone la Teoría de las Ventajas Comparativas, mejorando la idea de Smith. Según esta vertiente, un país debe especializarse en producir bienes y servicios donde obtiene ventajas relativas ocasionadas por el bajo costo de producción. Igualmente, desde mucho tiempo los gobiernos hacen políticas públicas beneficiando determinados segmentos económicos para que se facilite la exportación y mejore la balanza comercial del país.

Con el cambio de condiciones en la economía mundial, los teóricos de la competitividad pasaron a criticar este modelo, pues ya no servía para explicarla. Sin duda, intentando explicar fallas por él identificadas, como las disparidades tecnológicas entre naciones, Porter (1990) lanza una nueva teoría: La Teoría de la Ventaja Competitiva. Ahora la cuestión se vincula a un análisis espacial, sea en un micro ambiente o macro ambiente. Por su perspectiva la ventaja competitiva es criada y mantenida por un proceso altamente localizado, siendo que la nación hospedera adquiere significación creciente, pues es fuente de lo conocimiento y de la tecnología que sostiene la ventaja.

El marco teórico de Porter (1990) explicitado en el *Diamond Model*, es compuesto por cinco fuerzas estructurales (recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos/científicos, recursos de capital e infraestructuras), donde explica como la competitividad puede ser creada y sostenida. Su teoría sufrió varias críticas, pero desde la publicación del libro *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990) se ha convertido en paradigma para el análisis de la

competitividad de las industrias o naciones siendo un tópico muy popular entre los investigadores, gestores políticos y de empresas.

Aunque se reconoce que la ventaja competitiva es un fenómeno a nivel de las empresas, es generalmente aceptado que la prosperidad económica de una nación es una función de la posición competitiva internacional de sus industrias. Por su parte, las teorías de desarrollo económico relacionan competitividad con un grupo de factores que se interrelacionan y la condicionan.

La noción de competitividad en la economía nacional e internacional se ha tratado tanto desde una perspectiva micro como macro; en la primera los autores están de acuerdo en que la competitividad es un fenómeno a nivel de empresa (Porter, 1980; Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2003), siendo por el contrario considerado un concepto amplio que abarca todos los sectores sociales, culturales y económicos, motivo de preocupación nacional si se observa desde la óptica de la perspectiva macro (Porter, 1980; Esser *et al*, 2013).

Específicamente, en el sector turístico, se han presentado una serie de propuestas para medir la competitividad de destinos tanto por académicos como por organizaciones de control y gestión de estos entornos territoriales. Debido a la multidimensionalidad del concepto, los estudios empezaron con focos específicos en uno o dos factores. El primer factor analizado en la literatura fue el factor precio. Estudios con focos más amplios, sobre los diversos factores de competitividad turística, se basaron en los atributos de la imagen o en los atractivos de los destinos (Chon, Weaver y Kim, 1991; Hu y Ritchie, 1993). Con esto enfoque, algunos autores se animaron a desarrollar sistemas compuestos con foco holístico, entre ellos: Crouch y Ritchie (1999); Ritchie y Crouch (2003); Dwyer y Kim (2003), Enright y Newton (2004), Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Gomezelj y Mihali (2008); Hong, 2009 y otros.

Concretamente, el primer gran modelo fue diseñado por Crouch y Ritchie (1999) que a su vez tomaron su fundamento en las teorías de Porter. Denominado el *Calgary Model*, es un modelo conceptual que ha dado origen a varios modelos sucesivos, habiéndose constituido como la base para la construcción de los monitores de competitividad en los países. Así, estos monitores de competitividad presentan un índice agregado y compuesto que reúnen una serie de variables que expresan el constructo y que son representadas por factores cualitativos y cuantitativos (Chim-Miki, Batista-Canino y Gândara, 2015). Schwaninger (1986) apunta que los factores cualitativos o cuantitativos no son importantes en un sentido absoluto, sino que toman su relevancia en relación con los competidores, por lo que las comparaciones válidas se pueden extraer mejor en este contexto. Por tanto, los monitores de competitividad turística se han concebido para su uso en un determinado contexto geográfico/territorial o sectorial.

Sin embargo, los estudios para perfeccionar el desarrollo de monitores turísticos siguen avanzando. Entre esta evolución que se verifica en la literatura la inclusión de las ventajas competitivas superiores (García-Canal, Duarte, Criado, y Llaneza, 2002; Lavie, 2006; Barnett, Mischke, y Ocasio, 2000), considerando que son derivadas de la cooperación o colaboración entre los agentes locales y pueden elevar el potencial competitivo de una región (Della Corte y Massimo, 2016). Así, la competitividad es derivada de los recursos locales y del ambiente político-socio-económico, pero principalmente de la gestión estratégica que utiliza estos recursos, incluyendo la capacidad de relacionamiento y articulación entre los *stakeholders* (de Oliveira, Zouain y Barbosa, 2013).

### 3. BRASIL: CONTEXTO ECONÓMICO Y TURÍSTICO

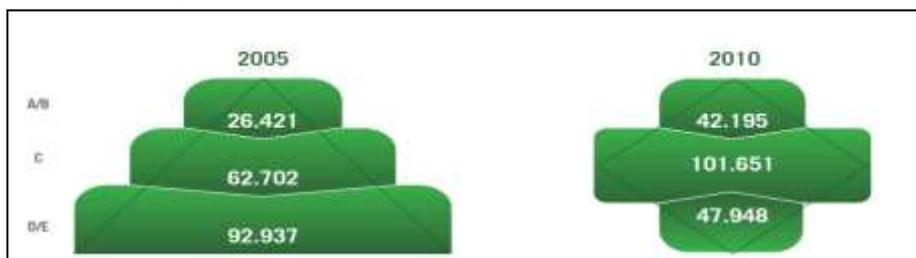
Brasil vive una etapa muy importante tanto en términos económicos como sociales. El *Fórum Económico Mundial* (WEF) clasifica las naciones según su etapa de desarrollo económico, considerando la pauta de exportaciones y la renta per cápita, siendo las tres fases de desarrollo que podemos encontrar en las diferentes economías lo que las permite clasificar como (1) economías extractivas de factores e insumos básicos, (2) economías orientadas a la eficiencia, así como (3) economías orientadas a la Innovación. Brasil se encuentra ubicado en una etapa de transición entre el nivel 2 y 3, aunque está lejos aún en varios indicadores de las naciones más competitivas. Su clasificación como país BRIC la reconoce dentro del conjunto de países cuyo crecimiento ha sido relativamente superior en los últimos años (GCI, 2014).

Es, además, el quinto mayor país del mundo en extensión con una economía abierta y globalizada, en 2014 mantuvo la séptima posición en el *ranking* de las mayores economías del mundo, al igual que en 2012 y 2013, considerando el valor del PIB (Banco Central do Brasil, 2014). A pesar de este escenario, el sector turístico aún requiere incrementar su posicionamiento internacional. En términos de competitividad turística el TTCl sitúa al país en la posición 51 entre el listado de los

133 países analizados en 2013, posición que en 2014 se alteró sustancialmente para izarla a la posición 28 del ranking. La importante mejora en infraestructuras para recibir los juegos mundiales y otros eventos internacionales de gran porte ha sido el principal motivo de esta escalada en el *ranking* TTCI, pero también hubo un cambio en la metodología del monitor de WEF en este último año. En términos de recursos naturales, no obstante, se sitúa en primer lugar frente al resto de países, según los índices de TTCI, y en recursos culturales, ocupa la posición 23. No obstante, sus principales problemas residen en las infraestructuras, más la seguridad y el alto costo del país. La infraestructura de transportes se encuentra aún en un nivel de desarrollo muy básico, ocupando la posición 129 para transportes terrestres y 131 para los aéreos en el listado de los 133 países del *ranking* de 2013. Otro factor perjudicial es su competitividad en términos de precios que la llevan a ocupar la posición 126 (TTCI, 2013, 2014; GCI, 2014).

No obstante, Brasil sigue siendo el principal destino turístico en América del Sur, y el segundo en Latinoamérica en término de flujo internacional de turistas. Esta posición se refuerza año tras año con la senda de crecimiento que demuestra, tanto en términos de flujos turísticos internacionales, gastos en el destino y PIB del sector. Además, el turismo interior ha ganado un sustancial crecimiento con la mejora de las condiciones económicas de la población (Figura 1). Con más de 50 millones de viajes anuales, genera aproximadamente 10 veces más viajes que el turismo internacional y los ingresos son aproximadamente 5,6 veces superiores que los generados por el mercado turístico internacional. La suma de este prominente sector representa para Brasil 8,5 millones de empleos directos e indirectos, siendo apuntado por WTTC en la sexta posición del ranking de 184 países por su prominencia en términos de PIB, generación de empleos, divisas generadas e inversiones público/privadas (WTTC, 2013).

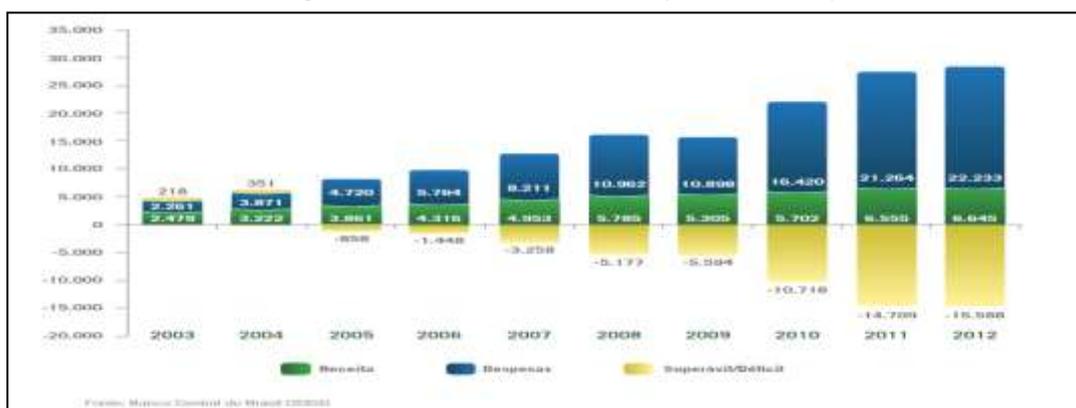
Figura 1: Distribución de la población brasileña según niveles de renta



Fuente: MTur (2013)

Por otra parte, este escenario positivo también genera consecuencias en la balanza comercial. Año tras año, Brasil presenta una balanza negativa en el sector turístico, pues los gastos de los brasileños en viajes al exterior son alrededor de 3,8 veces mayor de los ingresos de turistas extranjeros en territorio brasileño (Figura 2). En 2013, el déficit ascendió a 18.631 millones de US\$ (Mtur, 2013).

Figura 2: Balanza turística brasileña (en US\$ Billones)



Fuente: Banco Central de Brasil (2013)

Este contradictorio escenario, apuntalado por su gran capacidad económica, se refleja en un débil posicionamiento competitivo y productivo en el sector del turismo internacional. Así, empresas, gobiernos y población en varias partes de Brasil se unieron para planificar la actividad aprovechándose de sus fortalezas y buscando elevar el desarrollo turístico de sus municipios a un estándar más competitivo. De esta forma, la política brasileña en esta materia se ha enfocado, desde

1994, hacia una municipalización del turismo. Desde junio de 1994 el *Programa Nacional de Municipalización Turística* (PNMT) promovió el desarrollo sostenible del turismo proponiendo la planificación municipal con la participación de la población en este proceso. En 2004, el PNMT fue sustituido por otro programa denominado *Programa de Regionalización del Turismo: Circuitos/Rutas de Brasil*. Su objetivo fue sistematizar la planificación y coordinar el desarrollo local y regional con un modelo de gestión centrado en los municipios pero basado en principios de flexibilidad, articulación, movilización, cooperación intersectorial e inter-institucional (MTur, 2004). La organización se hizo desde una perspectiva de formación de conglomerados productivos locales.

A partir de una cartografía de la oferta turística nacional, el país fue analizado y clasificado en regiones turísticas. Complementariamente al Programa de Regionalización fueron seleccionados 65 destinos considerados inductores del desarrollo turístico regional e internacional y se desarrolló una herramienta de seguimiento de la capacidad turística. Así, en el año de 2008 se creó un Índice de Competitividad Nacional, que conlleva el desarrollo de una encuesta anual realizada en los 65 destinos inductores de turismo con el objetivo de retratar el sector y su evolución y posibilitar la intervención planificada (MTur, 2008).

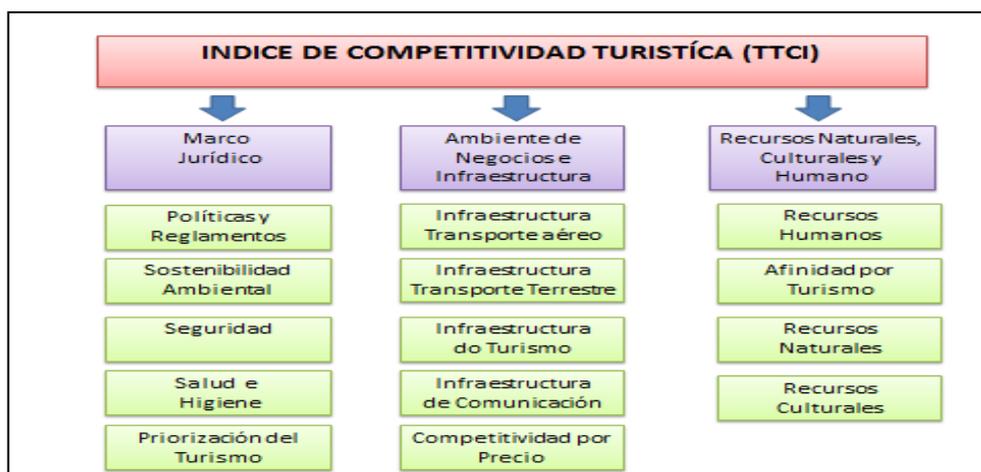
#### 4. MONITORES DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

A lo largo de los años, los estudios sobre competitividad turística han presentado un desarrollo, partiendo de una base puramente económica, típica de los años 80, para incluir nuevos determinantes, como los relacionados con el desarrollo sostenible y la calidad de vida, tópicos fuertemente presentes en los años 90 e inicio del 2000. No obstante, en la búsqueda por recuperar la practicidad de los cálculos, en los últimos años se han focalizado en conceptos de economía sostenible (Gândara y Chim-Miki, 2014).

Los modelos de competitividad turística presentados por los organismos internacionales, como por ejemplo WEF, que sigue más de 100 países publicando sus resultados en el *Tourism & Travel Competitiveness Report* (TTCI), ajustan los determinantes de la competitividad para abarcar la multidimensionalidad del concepto, pero de una forma medible, con indicadores posibles de seguir en los destinos turísticos. Esta institución ejecuta el control de la competitividad turística bajo un índice general compuesto por 14 determinantes, denominados pilares de la competitividad (Figura 3). A su vez, cada determinante posee una serie de variables de medida que se totalizan en 79 indicadores.

A pesar de recibir algunas críticas en relación con su metodología, es uno de los índices más conocidos y utilizados a nivel de gestión del sector turístico cuando se consideran los países como destinos. Su estructura refleja condiciones para el desarrollo del turismo, o sea, recursos, capacidades, estrategias y contexto económico, político y social (Gandara y Chim-Miki, 2014).

Figura 3: Estructura del Monitor de Competitividad *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI)



Fuente: TTCI (2013)

A su vez, muchos países han desarrollado monitores propios para hacer un seguimiento de sus regiones o ciudades. Brasil es uno de estos países que han creado su propia herramienta de medida, denominada: "*Estudio de Competitividad de los 65 destinos Inductores del desarrollo turístico regional*" (Figura 4). El modelo brasileño fue desarrollado por Barbosa *et al.* (2008) de la Fundación

Getúlio Vargas (FGV) conjuntamente con el Ministerio de Turismo de Brasil (MTur). Sus fundamentos teóricos provienen de otros modelos de competitividad turística como el de Dwyer y Kim (2003), Ritchie y Crouch (2003), Gooroochurn y Sugiyarto, (2005); Enright y Newton, (2004) y de planteamientos teóricos como los de Porter (1980); Barney (1991); Melia-González y Garcia-Falcón (2003) y Kozak y Rimmington (1999), entre otros (MTur, 2008:2014). La estructura del modelo brasileño posee pilares que totalizan 61 variables de medida (Figura 4), componiendo un índice agregado similar al TTCI, pero con formulación matemática propia.

Figura 4: Estructura del monitor de competitividad de los destinos inductores del desarrollo turístico regional (MTur)



Fuente: Mtur (2013)

En una lógica similar al TTCI, el estudio brasileño verifica internamente las condiciones ambientales, el contexto económico, social, político y los recursos que cada uno de los destinos inductores posee para desarrollar el turismo de su región. Por lo tanto, verifica recursos y capacidades. No obstante, utiliza un gran número de variables subjetivas (de percepción) y focaliza un cierto grado de componente relacional, especialmente entre las tres esferas de gobierno y la cooperación público-privada (Chim-Miki, Batista-Canino y Gandara, 2015). Presenta 3 medidas agrupadas: índice total del país, la media de competitividad de las ciudades no capitalinas y la media de competitividad de las ciudades capitalinas.

## 5. METODOLOGÍA

El presente artículo es de corte teórico, sin embargo, explora y analiza los indicadores de dos monitores turísticos lo que lo dotan de cierto carácter prospectivo. El trabajo se realizó siguiendo las siguientes etapas:

1. Investigación teórica sobre modelos de competitividad generales para el sector turístico;
2. Análisis de los datos de los informes finales del MTur y del TTCI de 2008 a 2014;
3. Conversión de las escalas del monitor brasileño en una escala de 7 puntos para permitir una comparación gráfica entre los monitores;
4. Análisis de los porcentajes de variación apuntados por cada monitor para Brasil;
5. Identificación de los indicadores de medida que coinciden, apuntando el grado de convergencia entre los dos monitores;
6. Análisis de los indicadores que no convergen en cada monitor, clasificándolos en cuanto a su importancia para la medición en el contexto turístico nacional e internacional.

Los 13 pilares de la competitividad del MTur son verificados por grupos de variables medidas en una escala de 0-100 puntos (MTur, 2008), no obstante, compartidos en 5 niveles, dejándolo con una equivalencia escalar de 1 a 5. En cuanto que el TTCI realiza su medida en una escala de 1 a 7. Para esta comparación se optó por la escala de 1 a 7 que por ser más amplia posibilitaba un escalonamiento mayor para compartir los intervalos de puntuaciones utilizados en Brasil. Así, objetivando la comparación se hizo una conversión de escalas, por lo tanto, se repartieron las puntuaciones originales de la escala brasileña entre 7 intervalos, representando los 7 puntos de la escala de TTCI (Tabla 1). Los valores intermedios se transformaron proporcionalmente. Ambos monitores recaban sus datos utilizando dos fuentes de informaciones: encuestas de percepción que

es realizada con empresarios y dirigentes de organizaciones del sector turístico de las ciudades del país para los titulados “*soft data*” y datos secundarios de fuentes oficiales para los titulados “*hard data*”.

**Tabla 1 – Conversión de las escalas de MTur en escalas del TTCI**

Escala de niveles MTur	Escala de niveles TTCI
1-15	1
16-29	2
30-43	3
44-58	4
59 – 72	5
73-86	6
87-100	7

Fuente: Elaboración propia

## 6. RESULTADOS: COMPARACIÓN ENTRE LA MEDIDA DE COMPETITIVIDAD BRASILEÑA A TRAVÉS DEL MONITOR TTCI Y EL MONITOR DE MTUR

A pesar de que el índice de competitividad para el Brasil presentado por TTCI y el índice presentado por el monitor de Mtur poseer diferentes formas de cálculo y diferentes variables de medida, es interesante analizar los resultados de cada uno a lo largo de los últimos años. El TTCI se focaliza en las capacidades y recursos para competir con otros países (externa), mientras que el Mtur se centra en la competitividad municipal/regional/nacional (interna). Una de las características intrínsecas de la competitividad es su relatividad (Crouch y Ritchie, 1999), por lo que los índices siempre tendrán que ser construidos desde una perspectiva de muestreo territorial.

La evolución del indicador de Mtur refleja cambios internos comparativamente entre las regiones brasileñas, y el TTCI, por consiguiente, debería reflejar estos cambios, pero por comparación con los demás países observados. Así, y por la relatividad del constructo, la variación porcentual en el índice no depende solamente del propio país, sino también de los resultados de los demás países incluidos en el estudio (Tabla 2).

**Tabla 2: Índice de competitividad turística brasileña de 2008-2014 por Mtur y por TTCI**

Año	Índice Mtur (Brasil)	% variación	Índice TTCI (WEF)	% variación	Posición en el ranking TTCI
2008	4,5	-	4,29	-	49
2009	4,71	4,7%	4,35	1,4%	45
2010	4,86	3,2%	-	-	-
2011	4,94	1,6%	4,36	0,2%	52
2012	-	-	-	-	-
2013	5,0	1,21%	4,37	0,2%	51
2014	5,1	3,2%	4,37	0%	28

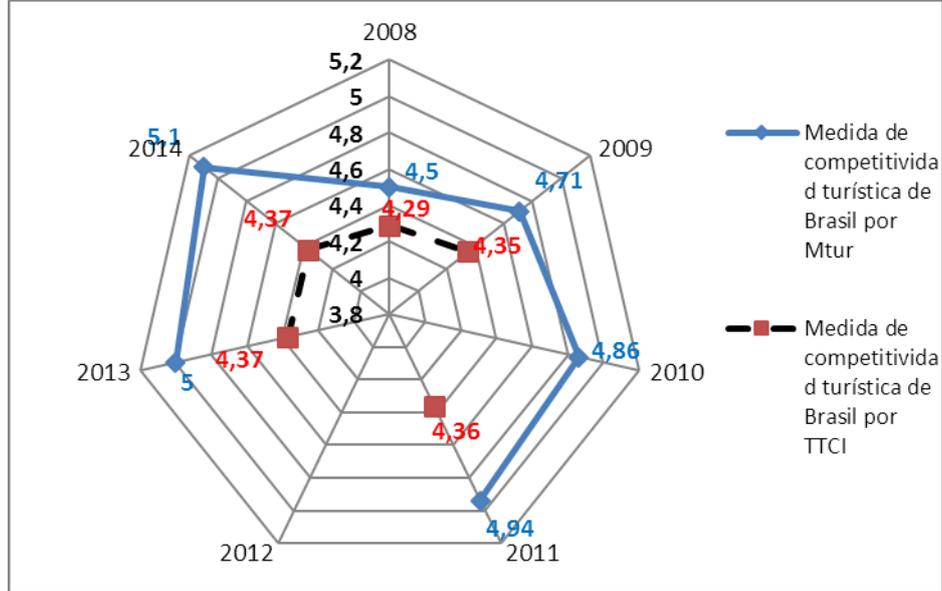
Obs: El estudio MTur empezó en 2008, por lo tanto no se puede calcular variación entre 2007-2008; El WEF no realizó estudio de TTCI en el año de 2010 y 2012; El MTur no realizó el estudio en Brasil en 2012.  
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que utilizan variables y métodos de cálculo diferentes, al considerar en la misma escala, los dos índices presentan resultados que se pueden comparar, permitiendo ver cuánto se alejan uno de otro (Figura 5). Es importante tener presente, no obstante, que en los años 2010 y 2012 el TTCI no se ha elaborado. Los datos referentes a TTCI 2014 se han considerado por la reciente edición de 2015, ya que la misma es calculada con base a datos de 2014. A su vez, Mtur tampoco ha realizado este estudio en año de 2012.

Por los cálculos de MTur la competitividad brasileña se ha reducido entre 2010 y 2013, volviendo a crecer en el último año. Mientras que, por WEF la competitividad turística internacional de

Brasil se puede considerar estable, en términos de su índice. No obstante, cuando se observa desde el *ranking* de posicionamiento, interactúa la condición de relatividad del constructo al contexto al que aquel se refiere, por lo tanto, la variación comparativa con el grupo de países indica una situación similar al índice brasileño, o sea, una caída y recuperación en el último año (Tabla 2).

**Figura 5: Índice de competitividad turística Mtur y TTCI para Brasil entre años 2008-2014**

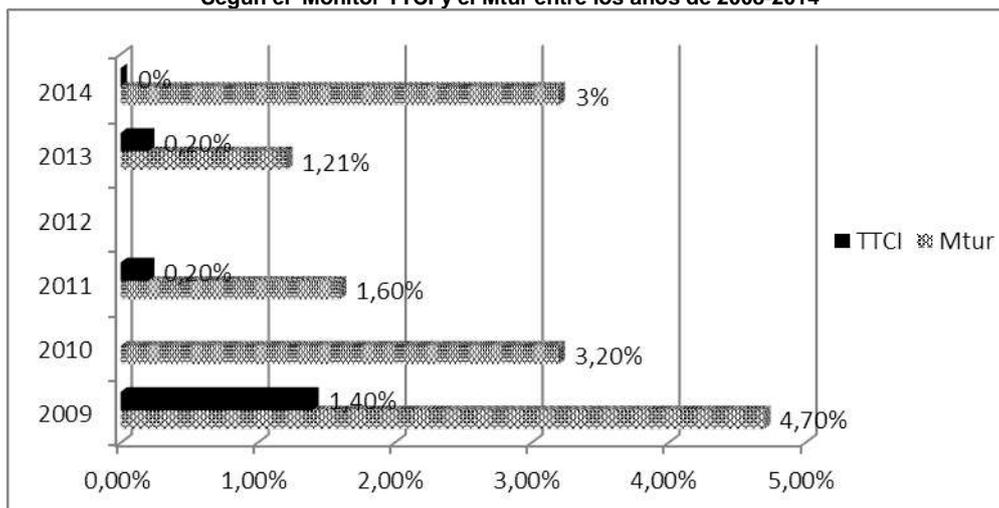


Obs: En TTCI no realizó estudio en el año de 2010 y 2012.  
El MTur no realizó el estudio en Brasil en el año de 2012.

Fuente: Elaboración propia

Es interesante analizar desde el punto de vista de la variación del índice de un año a otro, o sea, la mejoría o déficit presentado. De la Figura 6 se extrae que, excepto en 2014, año tras año la competitividad turística internacional de Brasil ha crecido. No obstante, en porcentajes menores que cuando se analiza desde la perspectiva de la competitividad interna de cada destino. Se observa especialmente en la medida del último año. Parte de esta condición se deriva de que el índice de TTCI considera indicadores de coste de la vida en el país y seguridad, puntos en los que Brasil está perdiendo ventajas con asiduidad frente a otros países.

**Figura 6: Comparación de la variación de competitividad turística brasileña Según el Monitor TTCI y el Mtur entre los años de 2008-2014**



Fuente: Elaboración propia

Tratando de verificar el nivel de convergencia de las dos medidas en cuanto a similitud de las variables utilizadas, se verificó que el monitor brasileño de MTur presenta coincidencia de indicadores con TTCI al 61,7% de las medidas, por lo que 38,3% de variables son diferentes de las utilizadas por TTCI. Los 23 indicadores que no han encontrado similitud en TTCI son presentados en la Tabla 3, los cuales clasificamos de acuerdo con la principal capacidad o recurso a que se refiere. Como era de

esperar, estas variables verifican condiciones locales en el contexto regional o problemas específicos de la realidad brasileña como, por ejemplo, verificar las políticas de enfrentamiento en la explotación sexual infantil o la proximidad con los grandes centros emisores considerando la demanda de turismo interno. Estas variables, no obstante, no se encuentran en el TTCl que opera en un contexto mundial, o sea, observa medidas más generalistas.

Se observa que el monitor brasileño desde su perspectiva interna focaliza un número de variables bastante significativo que son relacionadas a la formación de redes inter organizacionales para el desarrollo del sector. Desde esta perspectiva el MTur verifica el grado de gobernanza, la comercialización conjunta, la cooperación entre los diferentes niveles de gobierno, la cooperación público-privado, los proyectos de cooperación regional, las rutas turísticas y la planificación de la ciudad para este sector. Estas variables presuponen un trabajo conjunto entre los *stakeholders*. Otro interesante enfoque dado por el MTur es las medidas de impacto de la actividad sobre la población local, empleos generados por el sector y uso de los atractivos por la población. Este enfoque es importante para que la población se involucre y reconozca las ventajas no solo económicas sino sociales para el desarrollo local.

El MTur consideró una variable que determina la competitividad del sector la distancia del destino de sus principales mercados emisores. Varios estudios teórico-empíricos apuntan esta dimensión de la competitividad turística, pero medirla impone grandes dificultades metodológicas. No obstante, son más fácilmente superadas desde perspectivas internas (nacionales) de que desde perspectivas externas (internacionales).

**Tabla 3: Variables del monitor de Mtur no presentes en el Monitor TTCl**

<b>MTUR</b>	
Proximidad de grandes centros emisores de turistas	Condición situacional
Suministro de energía; Capacidad de los restaurantes; Estructura municipal para apoyo al turista; Emprendimientos o eventos propulsores del turismo;	Infraestructura general y turística
Participación del destino en ferias y eventos; Website del destino; Promoción y apoyo a la comercialización integrada;	Promoción del destino
Grado de cooperación con el gobierno del estado; Grado de cooperación con el gobierno federal; Planificación para la ciudad y para la actividad turística; Gobernanza; Proyectos de cooperación regional; Planificación del turismo regional; Rutas turísticas; Política de enfrentamiento y prevención a la explotación sexual infantil; Producción cultural asociada al turismo; Estructura municipal para apoyo a la cultura	Políticas públicas municipales o regionales y planificación regional del turismo
Medición de los impactos de la actividad turística; Empleos generados por el turismo; Uso de atracciones y equipamientos turísticos por la población	Producción turística y su reflejo en la población local

Fuente: Elaboración propia

A su vez, el TTCl presenta convergencia de 57% y divergencia en 43% de las variables. Así que, de un total de 79 medidas, 34 de ellas no se presentan en el monitor brasileño. La Tabla 4 presenta estas variables en una clasificación según el recurso o capacidad que representan en el contexto de la competitividad turística internacional. De la misma forma que se expone en el monitor de Mtur, las variables que difieren tratan de verificar condiciones para el desarrollo del turismo en un contexto internacional, comparativamente con lo que ofrecen otros países competidores. Este monitor analiza extensamente la condición del medio ambiente, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, abarcando no solo recursos ambientales, sino la condición de los mismos en términos de preservación futura. También analiza el contexto de negocios, o sea, considera cuán atractivo es el país para inversiones extranjeras en el sector turístico. Otro pilar considerado es el de competitividad en precios, pues tratándose de un análisis entre países es uno de los principales puntos considerados por los turistas a la hora de escoger un destino para sus vacaciones y visitas. La estabilidad política y social (terrorismo, delincuencia) son otros ítemes en que este informe difiere del interno de Brasil, así como el uso de TICs por las empresa turísticas.

**Tabla 4: Variables del Monitor TTCI no presentes en el Monitor MTur**

TTCI	
Prevalencia de propiedad extranjera; Derechos de propiedad; Impacto en el negocio de las normas sobre FDI; Apertura bilateral ASAs;	Normas y reglamentos comerciales
Emisión de dióxido de carbono; Concentración de partículas; Especies amenazadas; Tratados ambientales ratificados; Calidad del medio ambiente natural; Especies total conocidos; Protección de biomasa; Prevalencia del SIDA; Impacto en los negocios por SIDA; La esperanza de vida;	Calidad del medio ambiente y salud
Costos comerciales por la delincuencia y la violencia; Fiabilidad de los servicios de policía; Accidentes de tráfico; Costos comerciales de terrorismo;	Seguridad
Transparencia de las políticas del gobierno; T y T Gasto: Presupuesto del Gobierno;	Políticas públicas
Requisitos de visado; N° Cajeros automáticos que aceptan tarjetas Visa; Apertura de Turismo,% del PIB;	Afinidad por T y T
Impuestos de entradas y tasas aeroportuarias; Paridad del poder de compra; Precio de combustible; Extensión y efectos de la tributación; Índice de precios de Hotel;	Competitividad precios/costos
Prácticas de contratación y despido; Facilidad de contratar mano de obra extranjera;	Capacitación y RRHH
Uso de las TIC para las transacciones B-to-B; Uso de las TIC para las transacciones B-to-C	TIC

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la Tabla 4 el carácter de medida externa, que permite comparación con otros países. La importancia sobre las normas y reglamentos comerciales, como relacionados a la propiedad extranjera, a la inversión directa extranjera (*Foreign Direct Investment-FDI*) y aperturas bilaterales (*Air Transport Agreement-ASA*) que son variables relacionadas a cuanto de atractivo el país es para la inversión extranjera en el sector de turismo.

Las condiciones ambientales y sociales (salud) son verificadas más extensivamente, pues reflejan en la imagen del destino. Igualmente, verifica las cuestiones de terrorismo, accidentes y precios, pues actúan muy directo sobre la toma de decisión del turista al elegir su destino vacacional.

Sin duda, una gran parte de las variables que están en TCI y no están en MTur monitorean el contexto de negocios en el sector de turismo, incluyendo el uso de la tecnología en los negocios B2B (*Business-to-Business*) y B2C (*Business-to-Consumer*), costos comerciales y dificultades para el emprendimiento turístico. O sea, el TCI se preocupa en medir la competitividad no solo desde un punto de vista del turista, pero también desde un punto de vista del emprendedor.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este artículo se planteó como objetivo comparar dos monitores que expresan la competitividad nacional desde diferentes perspectivas, realizando para este reto, una aplicación en Brasil. A pesar de que la perspectiva de análisis es muy diversa entre los dos monitores, más de la mitad de las variables coinciden entre uno y otro monitor, lo que lleva a concluir que ambos consideran medidas sobre los mismos recursos o capacidades. Si bien buena parte de las variables se centran en sus propios contextos de referencia –i.e., local/regional, interno/externo-. Los resultados son coherentes con las propuestas de cada uno de los monitores, incluso el grado de convergencia que logra contrastarse resultó el esperado por los autores ya que, tratándose de

recursos turísticos, muchos de ellos son de carácter general, no importando el contexto territorial que se está utilizando como referencia para medir, es el caso, por ejemplo, la capacidad en recursos naturales o culturales, o en infraestructura hotelera, etc. Esta base de recursos es identificada en la teoría de competitividad turística como las condiciones básicas para un desarrollo turístico (Dwyer y Kim, 2003).

Al final, la principal contribución de esta investigación no está en el establecimiento del grado de convergencia de los monitores, sino en identificar los grupos de variables que no están presentes en cada monitor. Pues, en base a este listado y bajo la perspectiva actual de competitividad se puede re-diseñar estos monitores, actualizándolos a un contexto de negocios en que se indica la formación de redes de cooperación empresarial para generar una evolución competitiva (Cygler *et al.*, 2014), un fuerte apoyo en las TIC (Salgado, Godinho, Milheiro, 2012) y un puesta en común por la innovación (Hall y Williams, 2008).

Aunque ambos midan las mismas variables a nivel nacional de Brasil, en cada monitor las medidas presentan valores diferentes. Sin duda, estas variables que convergen están expuestas a la relación del monitor con el contexto al que se refieren, resultando de ello valoraciones diversas. Por otra parte, se identifican variables que están en uno u otro monitor y que, por su importancia, deberían estar presentes en ambos. Es el caso de las variables que indican la producción turística, la cual se verifica por MTur a través de la medición de los impactos de la actividad turística, los empleos generados por el turismo y el uso de atractivos y equipamientos turísticos por la población, existiendo, sin embargo en TTCl una completa ausencia de variables relacionadas con la producción turística del destino. Dado que entre los fundamentos teóricos de competitividad se entiende que ser competitivo es atraer y producir más y mejor que los competidores (Dwyer y Kim, 2003; Hong, 2009), parece razonable que deban medirse algunas variables de producción en un monitor de competitividad.

Por contra, en TTCl se verifican ítems que el monitor brasileño podría incorporar. Es el caso de las variables de costos (Índices de precios de los hoteles; Costos comerciales con la delincuencia y violencia). A pesar de que dentro de un mismo país se supondría similares, por la extensión del territorio brasileño, las diferencias culturales/sociales y los diferentes niveles de desarrollo económico, existe una gran diferencia de costos y precios que influyen en la competitividad de los destinos inductores pero que el monitor de MTur no considera. Finalmente, cabe destacar que el monitor de MTur posee variables de gran amplitud y que el informe del gobierno no presenta con claridad su cálculo, por lo que dificulta la verificación de algunos indicadores de medida. Es el caso del análisis que MTur hace del 'Acceso', 'Infraestructura de comunicación', 'Infraestructura de negocios', 'Aspectos de la economía local' y 'Estructura de calificación para el turismo'. En consecuencia fue una limitación para esta investigación.

El monitor brasileño posee medidas que lo direccionan a una etapa más avanzado en términos de medidas de competitividad, pues ya incluye medidas que posibilitan delinear el tejido empresarial, la formación de redes inter organizacionales y el grado de cooperación entre los *stakeholders*. La medida de estas variables representan la obtención de ventajas competitivas superiores o ventajas cooperativas (Contractor y Lorange, 1988; García-Canal, Duarte, Criado, y Llana, 2002). Esto también está en compaso con la política pública nacional que busca *hubs* para apalancar el desarrollo regional, lo cual titularan de destinos inductores del desarrollo turístico (MTur, 2014). Estas medidas hacen referencia a la formación de redes cooperación entre los competidores, reflejando una perspectiva que está siendo abordada recientemente en turismo que es la cooperación (Van der Zee y Vanneste, 2015; Della Corte y Massimo, 2016)

A su vez, el monitor TTCl presenta un carácter más extensivo de la competitividad turística nacional, pues se preocupa en verificarla no solo desde una perspectiva de atraktividad de demanda turística, como también desde la perspectiva de atraktividad de inversores para el sector turístico. Este enfoque es muy adecuado, ya que el emprendedor es la base de desarrollo de los sectores económicos (Schumpeter, 1961).

En definitiva, son medidas del mismo constructo, pero a través de diferentes perspectivas de oferta y demanda. Asimismo, se pueden considerar como medidas complementarias para la gestión pública del turismo ya que la política brasileña busca una mayor internacionalización de Brasil en términos del sector turístico, mientras que necesita mantenerse informada sobre sus competidores internacionales. Los hallazgos de esta investigación generan datos que permiten analizar mejor estos índices, desde sus diferentes perspectivas, para usarlos como herramientas de gestión estratégica de este sector económico.

Además, la metodología desarrollada en este estudio, puede ser extendida a cualquiera país que posee seguimiento interno de su competitividad turística, posibilitando cada vez más comprender las diferencias entre la forma como se está valorando la competitividad. La comprensión de la medida del constructo es basada en su relatividad y su multidimensionalidad (Ritchie y Crouch, 2003), o sea,

es preciso comprender con anterioridad lo que se está valorando y a quien se está comparando. En función de esta relatividad no se puede recomendar que los monitores deban ser totalmente estandarizados, sino que las variables apuntadas como importantes para medir la competitividad independientemente de la perspectiva de análisis deben ser incluidas en los dos monitores. Especialmente, las variables relacionadas con la capacidad de operar en redes de cooperación turística (coopetición), la efectiva producción turística, los niveles de seguridad, la competitividad en precios y los impactos del turismo en nivel social se recomiendan estar presentes en todos los monitores.

Se puede concluir que los dos monitores están relativamente ajustados a sus realidades (interno y externo), aunque en los dos la medida necesita ser mejorada. Lo que no cabe duda es que la mejora en la competitividad interna de las regiones tiende a generar una mejora de la capacidad competitiva externa. No obstante, se recomienda llevar a cabo investigaciones más profundas sobre los métodos de cálculo de competitividad en otros países, que redunde en nuevas propuestas de un mínimo de homogeneización en los monitores para que la comparación entre ellos sea más efectiva, completa y útil para su propósito último.

## 7. REFERENCIAS

- Banco Central Do Brasil (2003). Setor Externo. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?serietemp>. Acesso em: 1º fev. 2013.
- Barbosa, L.G.M. (Org.), (2008). *Estudo de competitividade dos 65 Destinos indutores do desenvolvimento turístico regional*. Brasília, Relatório Brasil, Ministério do Turismo.
- Barney, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99–120.
- Barnett, W. P.; Mischke, G. A.; Ocasio, W. (2000), "The evolution of collective strategies among organizations". *Organization Studies*, vol. 21, n° 2, pp. 325-354.
- Chim-Miki, A.F.; Batista-Canino, R.M.; Gândara, J.M (2015), "Analizando el factor Coopetición en los Monitores de competitividad: Una comparación entre Brasil, España y TTCI." In: *XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR)*, Natal/RN, Brasil.
- Chon, K. S.; Weaver, P. A.; Kim, C. Y. (1991), "Marketing your community: Image analysis in Norfolk". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31, n° 4, pp. 31-37.
- Contractor, F. J.; Lorange, P. (1988), "Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures". *Cooperative strategies in international business*, pp. 3-30.
- Cygler, J.; Gajdzik, B.; Sroka, W. (2014). "Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector". *Metallurgija*, vol.53, n° 3, pp. 383-386.
- Crouch, G.I.; Ritchie, J.R.B. (1999). "Tourism, competitiveness, and societal prosperity". *Journal of Business Research*, vol. 44, pp. 137–52.
- Della Corte, V.; Aria, M. (2016). "Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations". *Tourism Management*, vol. 54, pp.524-540.
- de Oliveira, C. T. F.; Zouain, D. M.; Barbosa, L. G. M. (2013). "Management and competitiveness of 65 brazilian tourist destinations: a systemic approach". *Tourism & Management Studies*, Vol. 4, pp.1085-1098.
- Dwyer, L.; Kim, Ch. (2003). "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, vol. 6, N° 5, pp. 369–414.
- Enright, M.J.; Newton, J. (2004), "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach". *Tourism Management*, vol. 25, pp. 777–788.
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J. (2013), *Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development*. Routledge.
- Gândara, J. M.; Chim-Miki, A. F. (2016), "Destination evaluation through the prioritization of competitiveness pillars: the case of Brazil". In: Artal-Tur, A., y Kozak, M.(eds.), *Destination competitiveness, the environment and sustainability: challenges and cases*, Editora Cabi, Oxfordshire, UK, p.24-39.
- García-Canal, E.; López Duarte, C.; Rialp Criado, J.; Valdés Llana, A. (2002), "Time compression diseconomies in accelerated global alliances". *Management Decision*, vol. 40, n° 8, pp.745-754.
- Gooroochurn, N.; Sugiyarto, G. (2005), "Competitiveness Indicators in Travel and Tourism Industry". *Tourism Economics*, vol.11, N° 1, pp. 25-43.
- Hall, C.M.; Williams, A.M. (2008). "Tourism and innovation". London. Routledge.

- Hong, W.C. (2009), "Global Competitiveness Measurement for the Tourism Sector". *Current Issues in Tourism*, vol. 12, n° 2, pp. 105-132.
- Kozak, M.; Rimmington, M. (1999), "Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings". *Hospitality Management*. Vol. 18, pp. 273-83.
- Krugman, P. (1994), "Competitiveness: a dangerous obsession". *Foreign Affairs-New York*, vol. 73, pp. 28-28.
- Lavie, D. (2006), "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view". *Academy of management review*, vol. 31, n° 3, pp. 638-658.
- Mazanec, J.A.; Wöber, K.; Zins, A.H. (2007), "Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?". *Journal of Travel Research*, vol. 46, pp. 86-95.
- Melián-González, A.; García-Falcón, J. M. (2003), "Competitive potential of tourism in destinations". *Annals of Tourism Research*, vol.30, n° 3, pp.720-40.
- Ministério Do Turismo – Mtur, Brasil (2010), *Documento referencial do turismo no Brasil. 2011-2014*. Brasília, DF, 2010.
- Ministério Do Turismo –Mtur, Brasil (2008), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2008*, Brasília, DF.
- Ministério Do Turismo –Mtur, Brasil (2009), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2009*, Brasília, DF.
- Ministério do turismo –Mtur, Brasil (2010), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2010*, Brasília, DF.
- Ministério Do Turismo –Mtur, Brasil (2011), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2011*, Brasília, DF.
- Ministério Do Turismo –Mtur, Brasil (2013), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2013*, Brasília, DF.
- Ministério Do Turismo- MTur, Brasil (2007), *Plano Nacional de Turismo 2013-2016: O turismo fazendo muito mais pelo Brasil*. Brasília- DF.
- Newall, J.E. (1992), "The challenge of competitiveness". *Business Quarterly*, vol. 56, pp. 94–100.
- OECD (2000), *Services: Statistics on Value Added and Employment*, OECD, Paris.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Ricardo, D. (1817), *Principles of Political Economy and Taxation*. J.Murray, Londres. Version en castellano en Ricardo, D. (1955): *Principios de Economía Política y de Tributación*, Aguilar, Madrid.
- Ritchie, J.R.B.; Crouch, G.I. (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, Ed. CABI Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1961), *Teoria do desenvolvimento econômico*. Fundo de Cultura.
- Schwaninger, M. (1986), "Strategic business management in tourism". *Tourism Management*, vol. 7, n° 2, pp. 74-85.
- Scott, B.R.; Lodge, G.C. (Eds.) (1985), *US competitiveness in the world economy*. Ed. Harvard Business School Press, Boston.
- Salgado, M.; Godinho, A.; Milheiro, E. (2012). "Informação turística: DMC Turismo Serra da Estrela". *Revista Tourism & Management Studies*, vol. 8, pp.88-98.
- TTCI (2008), *The travel & tourism competitiveness report 2008: Balancing Economic Development and Environmental Sustainability*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- TTCI (2009), *The travel & tourism competitiveness report 2009-2010: managing in a time of turbulence*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- TTCI (2011), *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2011-2012: Assessing Industry Drivers in the Wake of the Crisis*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- TTCI (2013), *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013: Contributing to National Growth and Employment*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- TTCI (2015), *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015: TyT as a Resilient Contribution to National Development*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- van der Zee, E.; Vanneste, D. (2015). "Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies". *Tourism Management Perspectives*, vol. 15, pp.46-56.
- World Economic Forum (2014-2015), *The Global Competitiveness Report*, WEF, Geneva.
- Yip, G. S. (1989), "Global strategy: In a world of nations". *Sloan Management Review*, vol. pp. 29-40.