

SISTEMA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE UN DESTINO

ADMINISTRATION SYSTEM TO IMPROVE THE TOURIST DESTINATION COMPETITIVENESS

Jhony Yumisaca Tuquinga, MS.c

Docente UPSE

jhoniernesto@yahoo.com

RESUMEN

Vista la actividad turística como una fuente valiosa de dinamización económica, los destinos turísticos hacen esfuerzos por mantener, mejorar y proyectar los servicios y productos como elementos principales para exponer en los mercados demandantes. Para tales efectos, estos espacios geográficos consolidados y todos aquellos que están en este proceso vienen implementando un sistema de gestión de destino (SGD) que responda a los cambios y exigencias constantes de los mercados, que guíe el accionar y permita dinamizar, posesionar y lograr competitividad. El presente artículo resalta los componentes que conforman un sistema de gestión turística de un destino y señala los diferentes modelos de administración aplicables a destinos en desarrollo.

Palabras claves: Gestión de Destino, Sostenibilidad, Competitividad, Componentes

ABSTRACT

Tourism is seen as and activity of a valuable source of economic improvement. Tourist's destination places make efforts to maintain, improve and project better services and products as the main elements to expose to demanding markets. To accomplish this objective, these consolidated geographical locations and all those that are in the process of becoming such (i.e. Tourist's destinations), have been implementing a Destination Management System - DAS (i.e. SGD in Spanish) which responds to the changes and constant demands of the markets; A system capable of guiding 'work efforts' that also allows to achieve competitiveness. The present article exposes the components that integrate a DMS, and also points out the different applicable administration models of 'up and coming' destinations.

Keywords: Destination management, sustainability, competitiveness, components

Recibido: noviembre 2014
Aprobado: marzo 2015

Introducción

Sin duda alguna el turismo involucra a una multitud de actividades económicas que requieren de equipamientos e infraestructuras, que necesariamente deben ser reguladas y gestionadas por un organismo dentro del destino. Ante esta situación, es importante definir el significado de esta última como "espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral"(1); que a su vez, evoluciona conjuntamente con la oferta y la demanda, que a decir del mismo autor, esta evolución debe ser coordinada y asumida por un organismo de gestión encargada de los aspectos promocionales, de coordinación y planificación de todos los actores del destino.

Evidentemente la capacidad de desarrollo turístico de un destino está directamente relacionada con el accionar de sus actores, por lo tanto, comprender la influencia que éstos tienen, es vital para proyectar calidad e innovaciones continuas en los mismos.

Normalmente la gestión en los destinos suelen tener una orientación desde la visión estatal(2), lo que regularmente provoca confrontaciones con los intereses locales, arrastrando con esto al deterioro de

muchas localidades turísticas por falta de coordinación. Ante esta situación, es necesario que se incorpore al proceso de gestión dos principios: la implicación de todos los actores interesados y la sostenibilidad, que indiscutiblemente abre espacios a los actores públicos y privados a que jueguen un papel importante(3)

Como respuesta a estas aseveraciones se han impulsado la conformación de sistemas de gestión de destinos, motivando la coyuntura de entes capaces de integrar la participación entre los niveles estatales y locales, abriendo mayores espacios de colaboración en las tareas que implica la actividad turística.

A decir de Hassan(4) los actores turísticos contribuyen al destino creando e integrando productos con valor añadido que permita sostener los recursos locales y conservar su posición en el mercado: bajo esta premisa, los destinos turísticos a través de un organismo y un sistema de gestión deben ofrecer calidad e innovación constante, no sólo direccionado al turista sino también, incorporando otras preocupaciones relativas a preservar el medioambiente, la cultura autóctona y los recursos territoriales turísticos(5). Sin embargo a los esfuerzos emprendidos, a la gestión adecuada y al modelo escogido para el destino, siempre será fundamental que estos apunten a nuevos mercados turísticos y a permanecer en ellos.

El presente artículo resalta los componentes que conforman un sistema de gestión turística, enfatizando en los diferentes modelos aplicables a los destinos en desarrollo.

Discusión

Necesidad de organización en la actividad turística

“Los cambios constantes a los que está sujeto el sector turístico, afectan a los distintos factores que intervienen en el proceso y más aún al sistema organizativo y de gestión existente en ellas”2; esta presión de mercado sin duda alguna obliga a los prestadores de servicios y al resto de actores, a focalizarse en procesos de innovación tecnológica, de producto / servicio y en la forma de gestionar la actividad.

La innovación en el sector turístico deriva de las falencias sentidas por los ofertantes, así como, de las exigencias de los demandantes, en todo caso, estas transformaciones forman parte de las múltiples estrategias tomadas por las empresas de servicios turísticos. Sin embargo, como dice Anton2, “aún se nota que el esfuerzo de los actores del turismo, no es impulsado por un sistema

de gestión de destino”, otro aspecto notable es el deficiente acompañamiento de un organismo con un modelo de gestión adecuado, que impulse políticas de sostenibilidad y liderazgo del destino.

Bajo esta perspectiva, resulta necesario el conformar y fortalecer un sistema de gestión y un tipo de organización adecuada para dar cumplimiento a los objetivos del destino, en tal virtud, sobre ésta organización recaerá la responsabilidad de planeamiento, promoción, gestión, equilibrio socioeconómico y control del mismo, la eficacia de este organismo sea público, privado o mixto es vital para todo este proceso. Como dice Boullon(6) “El juicio subjetivo de los usuarios, en relación con su nivel de satisfacción, se vería disminuido por una eventual desorganización o descoordinación del ente anfitrión”.

Sistema de Gestión de Destino (SGD)

La evolución constate de demandantes en búsqueda de actividad turística ha implicado el apareamiento de nuevos destinos y un apresurado crecimiento de la oferta, por lo que, es fundamental acompañar con gestión e imagen de marca conjunta del destino; Vall(1) menciona que “en su decisión de compra los consumidores se muestran fieles a un destino, no sólo como consecuencia de un producto determinado sino también por la ordenación del conjunto de ellos, que es la que les permitirá vivir una experiencia”. Precisamente esta situación se convierte en la razón principal para impulsar acciones que permitan crecer, posicionarse y ser competitivos.

Es por demás conocido que en un destino turístico se interrelacionan los actores locales y los visitantes, estableciendo contactos y apreciaciones, que serán decisivas para crear la imagen de este sitio. Precisamente para que la impresión y la imagen formada sea favorable, se requiere de la integración de los actores y la combinación de los servicios como elementos que aporten a la competitividad y sustentabilidad del destino(7), surgiendo la necesidad de encaminar buenas prácticas turísticas que brinden experiencias únicas al visitante, siendo necesario para esto la aplicación de un sistema de gestión que guíe el accionar de la actividad en el destino.

Naturalmente, tanto el sistema de gestión como el ente pertinente, se origina por la disgregación de la información, la baja calidad de servicios, sistema de información inadecuado, tecnología que no responde a los cambios constantes, el poco trabajo en equipo y la inexistencia de herramientas que unifiquen todo el accionar y funcionalidad de la actividad en un determinado lugar(8). Ante esta realidad, aparece el SGD como herramienta per-

mitirá alcanzar la competitividad y sostenibilidad de un destino. En todo caso, los destinos turísticos no únicamente deben ofrecer adecuados servicios para el desenvolvimiento de esta actividad, sino que deben desarrollar un sistema de gestión que permita la integración y beneficios de sus actores.

Al hablar de un sistema de gestión, se involucra a las normas internacionales ISO 9000 de Calidad, ISO 14000 de Medio Ambiente y las OHSAS 18000 de Seguridad y Salud en el trabajo, que es el reto más grande para la empresa turística moderna, que busca ser competitiva.

Un sistema de gestión es un proceso permanente, que posibilita el diseño y ejecución de políticas, planificaciones y acciones que permitan lograr objetivos, establecer y reglamentar normas que se relacionen con la actividad, a lo que se corrobora mencionando que "Un sistema de gestión de destino es una herramienta de información conformada por funciones, procesos y tecnología que permite obtener, almacenar, procesar y distribuir la información necesaria con el objeto de promocionar y vender un destino a través de todos los canales comerciales" (8).

Sin duda alguna que el sistema de gestión de un destino alcanzará efectividad en el momento que los actores turísticos participen en su implementación, en esta deben estar inmiscuidos entes públicos y privados, personas influyentes, cámara de turismo, gremio hotelero y de restaurantes, agentes de transporte, periodistas, universidades, asociaciones turísticas, representantes del ministerio competente, municipios y todas aquellas entidades que de una u otra forma intervienen en el desarrollo de la actividad.



Figura 1: Estructura de un Sistema de Gestión de Destino, tomado como referencia de Tirso Maldonado

Para la funcionalidad del sistema, se requiere de innovación y transferencia de tecnologías, y que al final esta debe contribuir objetivamente al mejoramiento continuo. Con el sistema de gestión de destino implementado los beneficios son múltiples y éstas recaen en empresas de la localidad, medios de comunicación, agencias y operadoras de turismo, gremios relacionados y básicamente los turistas demandantes de los servicios.

Componentes del sistema de gestión de destino

Plan de Marketing.- El SGD se fundamenta en el diseño de un plan de marketing como eje central de desarrollo comercial del destino; el plan de marketing es esencial para el funcionamiento de la empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, pues esta contribuye a la incursión en nuevos mercados a través de canales adecuados (9). El plan de marketing guía el comportamiento comercial de la empresa en un periodo y debe ser estructurado con la participación de todos los entes sociales involucrados, quienes aportan al determinar la situación actual y a proyectar acciones de posicionamiento en el mercado.

Portal turístico del destino.- Es una aplicación web que representa un medio con una cantidad enorme de usuarios y potenciales clientes, permite al turista informarse sobre todo tipo de experiencia vivida en un destino turístico determinado (10); el portal turístico debe contener información del destino claramente especificada, tours, rutas, itinerarios, servicios y otros elementos de multimedia que marquen la diferencia en el cliente a la hora de tomar decisiones y, corrobore eficazmente a la hora de promocionar los productos y servicios.

Tecnología social.- Son todos los tipos de tecnologías susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento ciudadano, por tanto, el detonante de una buena gestión de la información radica en la rápida identificación de las necesidades del consumidor y la facilidad de actualizar esta información (11). La amplia gestión de información, tanto por su volumen como por su globalidad, depende del uso imprescindible de diferentes tecnologías; en turismo una tecnología se convierte en social, cuando existen comunidades de usuarios que las incorporan a sus acciones para compartir experiencias y emociones vividas en el destino.

A través del uso de la Web 2.0 (hi5, msn, Messenger, Youtube, etc), el viajero acrecentará la imagen del destino, creando fidelidad y haciendo fiable para el resto de visitantes potenciales (11).

Central de reserva.- Dentro de la actividad turística y en cualquier ámbito geográfico, es frecuente este tipo de estructura que centraliza y canaliza la información y las reservas de los alojamientos y empresas turísticas, actuando de modo similar a un CRS (computerized Reservation System – Sistema Informatizado de reservas)(12); dicho de otra forma la central de reserva se convierte en un asesor de viajes personal en internet integrado al portal turístico del destino, interviene al momento que el turista desea gestionar todas sus compras online a través de los IDS (Internet Distribution Systems), contratando los servicios de vuelos, transporte y alojamiento, resolviendo y adaptando a este medio los hábitos y costumbres del viajero, que son cada vez más tendientes a esta realidad.

Sistema de fidelización.- Es el uso de las tecnologías sociales integradas al portal del destino y a la central de reserva, esta contribuye al almacenamiento de información del cliente, a la conformación de segmentos que permitan hacer campañas de e-mailing y sms personalizados. Es una nueva estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrada en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al mismo mediante el análisis centralizado de sus datos(13).

Puntos de información.- Los Puntos de Información Turística (popularmente llamados los PIT's) son espacios que brindan de manera gratuita, información turística sobre un destino específico a los visitantes nacionales y extranjeros, estas se ubican en puntos estratégicos de las ciudades, se distinguen por la letra I de color rojo y son atendidos por informadores bilingües y profesionales del área turística capaces de resolver todas las inquietudes y entregar datos completos y confiables sobre los atractivos turísticos de un destino y las actividades culturales, deportivas y recreativas de la ciudad(14). Se trata de las oficinas de información turística actualizadas con el uso de las tecnologías de comunicación (call center, web-call, skype, etc.) y herramientas de gestión que brindan servicios personalizados, sean estas de información y/o reservas. Estos puntos de información contribuyen a la promoción de productos, servicios y al aspecto cultural del destino.

Gestión de calidad.- Según la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), “la calidad es la capacidad de un conjunto de características inherentes al producto, sistema o proceso para cumplir los requerimientos de los clientes u otras partes interesadas”, lógicamente esta debe apoyarse en herramientas que permitan alcanzar la excelencia turística en el destino, para esto debe

considerarse un plan de calidad turística en concordancia con el plan macro regional y nacional que conlleve a la obtención de un certificado de excelencia.

Sin duda alguna que la aplicación de un sistema de gestión contribuye a actualizar la información del destino y segmentar el mismo, incentiva el uso de tecnologías sociales para intercambiar experiencias, facilita los procesos de reserva y compras, mejora la calidad de los servicios, apoya va la convivencia con la cultura, permite la fidelización, el contacto y retorno del cliente, interviene en el posicionamiento y acrecienta la imagen del destino.

Por último es importante que la funcionalidad del sistema de Gestión debe estar apoyada en un plan con líneas estratégicas aplicables al destino, entre las que se destacan(15):

- Desarrollo de los recursos humanos
- Desarrollo de nuevos productos
- Conectividad e integración con destinos cercanos
- Planificación territorial
- Gestión de infraestructuras

Modelo de gestión para un destino turístico

La tipología de gestión emprendida por la administración de un país, por lo general es la que marca la pauta referencial, para desarrollar las distintas formas de gestión a nivel micro en el resto del territorio². La actividad turística como ámbito de gestión no queda fuera de esta realidad, la poca o casi nula actuación del estado en este contexto, orienta no más allá de algunas de las funciones principalmente de tipo administrativo, quedando fuera varias funciones, propias de la gestión turística, como es el caso de la competitividad, la sostenibilidad, el ciclo de vida del destino, entre otras.

Los gestores del turismo en los destinos no han entendido aún que su labor se sustenta en información investigativa, que determinará las decisiones para el desarrollo turístico; entonces, “resultará difícil querer manejar lo que no se conoce, así, las prácticas de gestión o manejo son de “no manejo”, ya que es muy complicado apreciar el valor de lo desconocido”(16).

En la actualidad el tema de descentralización turística, ha tomado fuerza, pero necesariamente esto no implica que se haya trabajado a la par en la formación de cuadros capaces de llevar adelante el desarrollo turístico de un destino, es decir, aquellos destinos que decidan ver en el turismo, una oportunidad de desarrollo local, deberán in-

vertir en recursos humanos.

La efectividad de las acciones que realicen los organismos encargados del turismo en las localidades, deben manifestarse a partir de las características que muestre su estructura organizacional(17), en tal sentido, estas deben estructurarse en función de los objetivos y las actividades que estas deben desarrollar.

Las características propias de la actividad turística, conjuntamente con la intervención de los entes públicos y privados que actúan en la estructuración de productos, promoción y comercialización, evidencian la necesidad de algún tipo de organización y modelo de gestión que asegure un mínimo de coordinación entre todos los eslabones de la cadena turística.

La OMT18 menciona que existe variada información respecto a las estructuras organizacionales establecidas para la conducción de los destinos turísticos, coincidiendo en un consenso general en lo que respecta a la necesidad de una instancia formal de composición pública, privada o mixta, que tenga como principal misión aplicar un sistema coordinado y sostenible.

En base a la investigación, se hace evidente que no existen fórmulas ideales de modelos de gestión turística, ya que cada uno de ellos es fruto de un proceso de adaptación a las circunstancias específicas de cada destino; sin embargo, de acuerdo a la Federación Española de Municipios y Provincias(19), se presentan varias posibilidades de tipo jurídico adaptables a las circunstancias locales:

Propias de derecho público

- Integrado en la propia administración municipal: sin personalidad autónoma
- Organismo autónomo de carácter administrativo: donde se destacan los patronatos e institutos municipales
- Consorcio: fórmula utilizada por entes mixtos

Propias de derecho privado

- Sociedad mercantil–responsabilidad limitada.
- Fundación privada
- Asociación privada

Tomando en cuenta las opciones precedentes, es posible conformar organismos de gestión que convengan para los fines del destino, en todo caso, estas deben al menos cumplir con ciertas características:

- Aumento de la competitividad de sector.
- Favorecer el desarrollo de microempresas turísticas locales.

- Sustentabilidad del territorio turístico.
- Integración de los actores locales al desarrollo de la actividad.
- Optimización y orientación de los esfuerzos públicos.
- Maximización de aspectos positivos del turismo en la comunidad local.

Considerando lo expuesto, la selección del organismo pertinente, debe hacerse teniendo en cuenta las características básicas de liderazgo organizacional, de planificación participativa y gestión profesionalizada, que sin duda alguna conlleve a lograr los objetivos; en este sentido, según Antón(2) se puede destacar las siguientes fórmulas entre otras:

Organismo autónomo de promoción con capital público y participación privada.- Para su funcionamiento, este organismo se maneja con recursos propios de la administración pública, de acuerdo a este autor esto “abrirá espacios al sector privado en el aspecto de nuevas ideas, soporte formativo y planteamientos que difieren del sector público”.

Organismo autónomo de promoción con capital público y sin participación privada.- Por lo general aparecen o se aplican en aquellos destinos incipientes o en desarrollo, este tipo de organismo no posee mayor injerencia más allá de la promoción del destino, la misma se fundamenta en la lógica de crecimiento donde no existe estructura alguna de parte de los servidores turísticos privados.

Organismo autónomo promocional con capital y participación mixta.- Este organismo se sustenta en el aspecto jurídico y se caracteriza por el aporte equitativo de recursos, participación y decisión; sin duda alguna, estas condiciones hace que sea un modelo de mayor competitividad en gestión turística, sin dejar de lado la aceptación de las dos partes, en lo que a decisiones y aportes económicos se refiere, enfatizándolo en un trabajo técnico y no político.

Mesas de competitividad.- Más que un modelo es un instrumento que intenta dirigir estrategias y actividades concretas, con el propósito de aportar a la sostenibilidad del destino, si bien es cierto que puede estar o no reconocida jurídicamente, pero su composición es mixta y como tal “son espacios de cooperación público-privada que funcionan para desarrollar proyectos e iniciativas que mejoren el entorno para los negocios y la calidad de vida en un destino”(20).

Conclusiones

Los esfuerzos de los actores del turismo en los diferentes destinos son individualizados y desactualizados, por lo que los resultados en cuanto a competitividad siguen siendo pobres; en la mayoría de destinos turísticos los actores del mismo, no se integran dentro de un sistema de gestión, así como, no forman parte de un organismo con un modelo adecuado que impulse políticas de sostenibilidad y liderazgo en el mercado.

Al carecer de un sistema, el destino carece de planeamiento, promoción, gestión, equilibrio socioeconómico y control del mismo, por lo que difícilmente logrará avanzar dentro del ciclo del destino, aduciendo que todos los esfuerzos dispersos no generaran valor, a la hora de querer posicionarse en el mercado; por lo que únicamente servirán cuando aparezca un organismo gestor con un sistema adecuado, que integre a todos los actores en la toma de decisiones y considere todas las herramientas para su funcionalidad.

Referencias bibliográficas

- [1] VALLS, J. Las claves del mercado turístico: Como competir en el nuevo entorno. Bilbao (2004).
- [2] ANTÓN, C. Planificación y gestión de destinos turísticos. Modulo Virtual del Instituto Universitario de Posgrado IUP_ Grupo Santillana. Madrid (2010).
- [3] VELASCO GONZALES María. Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?. Universidad Complutense. Plan nacional de I+D+I (2004-2007)
- [4] HASSAN, S. Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. Journal of travel research (2002).
- [5] BIGNE, A. Marketing de destinos: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid. (2000).
- [6] BOULLON, R. Planificación de espacios turísticos. Editorial Trillas. Mexico (1990).
- [7] GÁNDARA, J. Gestión de destinos turísticos: un enfoque global de la gestión de los destinos turísticos. Obtenido de www.slideshare.net/MRAUSTIN/definición-de-destino-turístico (2010).
- [8] MALDONADO, T. (2008). Herramientas de gestión para los destinos. Obtenido de <http://tirsomaldonado.wordpress.com/2008/08/12/sistema-de-gestion-de-destinos/> (2008).
- [9] COHEN, W. El plan de Marketing. Book print Digital. Bilbao (2008).
- [10] GRUBER, T. Toward principles for the design of antologies use for knowledge sharing. Stanford university: knowledge systems laboratory (1993).
- [11] BUHALIS, D. Strategic use of information technologies in the tourism industry. Tourism Management (1998).
- [12] DEJUAN, J. La comercialización del turismo sostenible. IEPALA. Madrid (2002).
- [13] GARCIA, I. Gestión de la relación con los clientes. Madrid- España (2001).
- [14] FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE COLOMBIA (FPTC). <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=10751> (2013).
- [15] MUFFELER, P. Gestion integral de destino turístico. Arica : Cooperación de desarrollo de Arica (2006).
- [16] OTERO, A. Desarrollo turístico de centros de montaña en los Andes Patagónicos. La Habana: Universitaria (1998).
- [17] ACERENZA, M. Competitividad de los destinos turísticos. Editorial Trillas. Mexico (2009).
- [18] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (OMT). Estructura organizacional para la conducción de destinos turísticos (2007).
- [19] FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS 2008. Modelo de gestión turística local principios y practicas Madrid España. ROS Development & planing SL.
- [20] COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE BOGOTA Y CUNDINAMARCA CRC. Febrero del 2009.
- [21] <http://www.monografias.com/trabajos/seguinfo/seguinfo.shtml>