

GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS EN HINTERLANDS
COSTEROS Y URBANOS.

Douglas Pearce*

*School of Management, Victoria University of Wellington (douglas.pearce@vuw.ac.nz)

Artículo recibido: 23-05-2013
Artículo aceptado: 18-07-2013

RESUMEN

A pesar de que se pueden encontrar elementos comunes en enfoques acerca de gestión de destinos, la experiencia internacional muestra que no existe un modelo aplicable único y universal que se adecue a cada uno de los destinos. Cada destino necesita desarrollar un enfoque propio que refleje las condiciones y problemas locales, regionales y nacionales. El propósito de este informe es proporcionar antecedentes internacionales y algunos lineamientos para la gestión de destino en la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. El informe destaca la importancia de las características del destino, particularmente aquellas que corresponden a los hinterlands costeros y urbanos, entorno que caracteriza a la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. Más adelante, se presentarán y discutirán los objetivos, las funciones y los aspectos estructurales de la gestión de destinos haciendo una referencia en particular a los destinos que se ubican en zonas interiores. En el desarrollo de un enfoque para la gestión de cualquier destino es necesario responder tres preguntas interrelacionadas básicas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la gestión de destinos?
- ¿Qué se debe hacer para gestionar el destino de manera efectiva?
- ¿Cómo se debe gestionar el destino?

El informe explica las principales funciones de la gestión de destinos y el rango de problemas que deben ser considerados para instaurar mecanismos efectivos que permitan que estas funciones se realicen de manera eficiente y efectiva. Crear una estructura organizacional sólida proveerá una base para una constante gestión de destinos y permitirá que los destinos enfrenten los cambios y desafíos que se presenten en el futuro.

Palabras clave: Gestión de destinos; Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas; Estructura organizacional.

ABSTRACT

Common elements may be found in approaches to destination management but international experience shows there is no single, universally applicable model that fits every destination. Each destination needs to develop its own approach to reflect local, regional and national conditions and issues. This paper provides some international background and guidelines for destination management in the Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. The paper outlines the importance of destination characteristics, notably those of coastal and urban hinterlands, a general setting which characterizes the Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. The goals, functions and structural aspects of destination management are then presented and discussed with particular reference to hinterland destinations. In developing an approach for the management of any destination three basic and inter-related issues need to be addressed:

- What are the goals of destination management?
- What needs to be done to manage the destination effectively?
- How should the destination be managed?

The paper outlines the key functions of destination management and the range of issues to be considered in order to put in place effective mechanisms to enable these functions to be carried out efficiently and effectively. Creating a sound organizational structure will provide the basis for ongoing destination management and allow the destination to meet the changes and challenges that lie ahead.

Key words: Destination Management; Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas; Organizational structure.

INTRODUCCIÓN

Al reflexionar acerca de las crecientes preocupaciones sobre temas como la competitividad y la sustentabilidad, existe cada vez una mayor conciencia por complementar la gestión de cada una de las empresas de turismo y de las actividades asociadas a la gestión integral de los destinos turísticos si se quiere que estos destinos sean exitosos a largo plazo. La gestión de destinos turísticos ha sido definida de muchas formas, pero en general se necesita un enfoque mucho más integral para gestionar un destino en su totalidad. Este enfoque debe considerar a los diversos actores y una variedad de funciones interrelacionadas para lograr objetivos comunes:

"La gestión de destinos turísticos se trata esencialmente de las comunidades y de la cooperación interinstitucional en áreas como la planificación y la gestión ambiental, la provisión de centros de información para los visitantes, la gestión de la infraestructura, el marketing y la administración del lugar. Debido a que la industria del turismo es compleja e involucra a un conjunto de compañías privadas, gobiernos locales y centrales, y comunidades, existe la necesidad de formar y mantener vínculos efectivos y activos con estos actores si se quiere lograr un futuro sustentable. La noción de gestión de un destino requiere de un enfoque global de toda la comunidad." (Anon, 2007. p20)

"La gestión de destinos es la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico (atracciones, servicios, accesos, marketing y fijación de precios). La gestión de destinos utiliza un enfoque estratégico para vincular estos sectores que en ocasiones no tienen ninguna relación para lograr la mejor gestión de un destino. La gestión conjunta puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos en los temas relacionados con la promoción, los servicios para los visitantes, la capacitación, el apoyo empresarial y con la identificación de cualquier tipo de vacío en la gestión que no se esté abordando". (WTO, 2007 p. 4)

La gestión de destinos enfatiza la interdependencia de los diferentes elementos que forman parte de un destino y la necesidad de que los diferentes proveedores y otros actores trabajen en conjunto – como dice Machiavelli (2001) "en

un sistema integrado de suministro" – de modo que se entreguen experiencias de calidad a los visitantes. Este enfoque más integrado o sistemático ayuda a garantizar que todos los aspectos de la visita se proporcionen de manera adecuada. Al mismo tiempo, también se deben considerar las necesidades y los intereses de los proveedores y de la comunidad anfitriona en su totalidad. Las externalidades, tanto positivas como negativas, se pueden abordar de mejor manera haciendo más allá de la gestión de lugares individuales o de empresas y así considerar los efectos de acciones colectivas e impactos acumulativos. Escoger un enfoque integral de destinos podría traer eficiencia y economías de escala y alcance, ya que se combinarían los recursos y se aunarían los esfuerzos para lograr objetivos comunes como, por ejemplo, construir una imagen más fuerte de los destinos, proporcionar información a los visitantes de manera más eficiente o proteger recursos clave.

Otros de los beneficios que surgen de una gestión de destinos efectiva que se mencionan en un informe reciente de la WTO (2007) son los siguientes:

- establecer una ventaja competitiva al desarrollar un posicionamiento fuerte y único y al entregar experiencias de calidad a los visitantes;
- garantizar sustentabilidad del turismo;
- difundir los beneficios del turismo;
- mejorar el rendimiento del turismo (por ejemplo aumentar la duración de la estadía o los gastos por visita, reduciendo la estacionalidad); y
- crear una identidad de marca sólida y vigorosa.

Además, la gestión de destinos puede proporcionar estructuras formales para coordinar e implementar iniciativas de desarrollo del Estado (González Cornejo y Rivas Ortega, 2008).

A pesar de que se pueden encontrar elementos comunes en enfoques acerca de gestión de destinos, la experiencia internacional muestra que no existe un modelo aplicable único y universal que se adecue a cada uno de los destinos (Pearce, 1992; ROS Development & Planning 2008). Cada destino necesita desarrollar un

enfoque propio que refleje las condiciones y problemas locales, regionales y nacionales. En este contexto, el propósito de este artículo es contribuir con el proyecto de Gestión de Destinos y Productos de Turismo de Naturaleza y de Intereses Especiales proporcionando antecedentes internacionales y algunos lineamientos para la gestión de destino en la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas (Figueroa et al, 2012). La siguiente sección destaca la importancia de las características del destino, particularmente aquellas que corresponden a los hinterlands costeros y urbanos, entorno que caracteriza a la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. Más adelante, se presentarán y discutirán los objetivos, las funciones y los aspectos estructurales de la gestión de destinos haciendo una referencia en particular a los destinos que se ubican en zonas interiores.

CARACTERÍSTICAS DE LOS DESTINOS

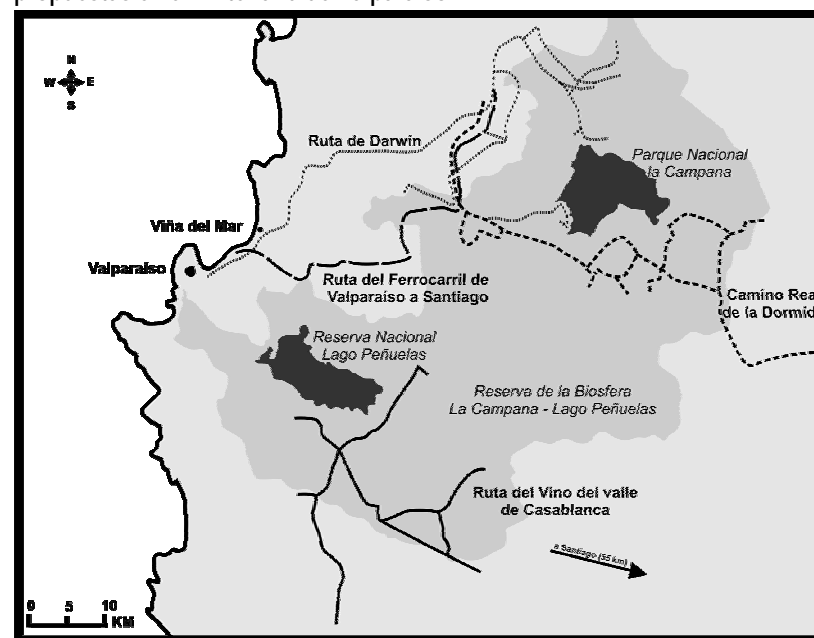
Hinterlands costeros y urbanos

Con el fin de desarrollar una estrategia de gestión de destinos apropiada, los destinos pueden ser analizados en cuanto a su contexto local o regional, los patrones de demanda y la estructura de la industria de turismo que exista en el lugar. Sobre esta base, la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas podría clasificarse principalmente como un destino de un hinterland costero al interior de Valparaíso, Viña del Mar y de los complejos turísticos costeros colindantes (Figura 1). Además, se encuentra en el hinterland de una gran área metropolitana (Santiago). Puede existir algún tipo de desarrollo debido al atractivo propio de zonas interiores, pero en esencia el turismo en esas regiones se complementa con el de la costa o del área metropolitana y debe ser considerado en esos términos.

Por lo general, el turismo de la costa consiste en un desarrollo intensivo que se concentra en una angosta franja del litoral donde los alojamientos y los restaurantes se ubican en forma lineal y paralelos a la playa o alrededor de un puerto: los dos principales centros de interés recreativo (Pearce, 1995a). Los alojamientos pueden ser predominantemente de carácter comercial (por ejemplo, hoteles, departamentos para

arriendo, zonas de camping), privado (residencias de veraneo) o, generalmente, una mezcla de ambos. Los complejos turísticos pueden acoger a visitantes de una variedad de clases sociales y orígenes, la demanda es estacional y alcanza su punto máximo en verano, la mayoría de los visitantes buscan vacaciones con “sol y playa” que pueden ser parte de un paquete o realizarse de manera independiente.

Figura 1. Reserva de la Biosfera La Campana-Peñuelas y las rutas turísticas propuestas en el hinterland de Valparaíso.



[Fuente: Elaboración propia según Figueroa et al. (2012).]

En el tiempo el hinterland colindante a la costa puede experimentar algún tipo de desarrollo turístico, ya sea de manera más bien espontáneo a medida que los visitantes descubran lo que ofrecen las zonas interiores. Esto también puede ocurrir a medida que los operadores turísticos busquen desarrollar nuevos productos y

negocios, o a medida que las entidades gubernamentales promuevan políticas de desarrollo por medio de la diversificación del turismo. Comúnmente, el turismo en los hinterland costeros consiste en excursiones de medio día o día completo desde los complejos turísticos que se encuentran en la costa hacia un número reducido de lugares característicos, ya sea por medio de un tour organizado o de manera independiente (Pearce, 1995a; 2005; Getz, 1999). En España, por ejemplo, las excursiones más populares desde la Costa Brava incluyen viajes a Barcelona, Monserrat y el Museo Dalí en Figueres; desde la Costa del Sol se realizan visitas a la ciudad de Mijas y a Ronda, ciudad histórica famosa por su barranco y su puente.

Por lo general, en España las excursiones desde la costa se venden "en el destino" como tours opcionales a turistas que contrataron un paquete, por lo general en un cóctel realizado por el representante de los operadores turísticos. Esa estructura mantiene bajo el precio base del paquete y les presenta alternativas a los turistas (Pearce, 2005).

Los encargados de organizar las excursiones recalcan que los elementos culturales son un aspecto complementario y que no existe mucha demanda para realizar visitas a sitios culturales por parte del mercado que busca vacaciones con "sol y playa", cuyo principal propósito es pasar un par de semanas relajándose en la playa. De modo que en las excursiones más populares desde la Costa Brava, en Barcelona, pueden incluirse visitas a la Sagrada Familia y al estadio del FC Barcelona o al Estadio Olímpico; tiempo libre para realizar compras o pasear por Las Ramblas. Es posible que se incluyan las entradas a algunos museos o a otros lugares pero este segmento de mercado por lo general cuenta con un presupuesto reducido lo que sumado a las restricciones de tiempo, limita la realización de ese tipo de actividades. Las excursiones con plan estándar que se realizan a un número limitado de destinos también ofrece beneficios operacionales a los organizadores como por ejemplo, compartir buses turísticos cuando se trata de una cantidad pequeña de turistas o juntar grupos de visitantes que hablan el mismo idioma o comparten la misma nacionalidad.

En algunos casos, los sitios que se incluyen en los tours reciben grandes cantidades de visitantes y obtienen ingresos importantes de esas excursiones. Sin embargo, también surgen problemas de gestión. La congestión es un problema en algunos lugares debido a la alta demanda que surge cuando los turistas salen de la costa y llegan a las zonas interiores al mismo tiempo. Por otra parte, algunos de los sitios culturales no cuentan con una fuerte orientación comercial, con el personal asignado específicamente a tratar con los visitantes, con la infraestructura, ni tampoco con la interpretación adecuada.

Getz (1999) notó características similares y distintas en su estudio de excursiones en buses a la Meseta Atherton en Cairns, en el norte de Queensland (Australia). Las excursiones realizadas allí se concentran principalmente en lo atractivo de los paisajes. Dentro de los problemas identificados por Getz, se encuentran los siguientes:

- no existen lugares en el área para pasar la noche;
- existen pocas comunidades donde se puedan realizar paradas y la falta de flexibilidad de algunos operadores a la hora de realizar nuevos itinerario;
- existen pocos sitios y operadores que se benefician directamente de este negocio, y existen algunas empresas de turismo que deliberadamente internalizan todos los costos; y
- aglomeraciones hacinamiento de visitantes en algunos lugares clave.

Getz también notó (p.33) que "los turistas de los complejos turísticos deben tener una buena razón para salir de la playa". Finalmente concluyó (p.32) que aunque los buses turísticos tienen un papel importante en lo que se refiere a fomentar visitas a los hinterlands, por ejemplo a través de la identificación de sitios, la promoción de la región y la estimulación a la instalación de restaurantes y de zonas de compras, "es una forma de turismo muy limitada y vanguardista marcada por la inestabilidad (es decir, se encuentra muy influenciada por fuerzas externas de oferta y demanda), la baja producción (visitas cortas y pocas estadías de una noche) y la falta de control local".

Dentro de los problemas de gestión práctica identificados por Getz, se incluyen los siguientes:

- garantizar un alto nivel de accesibilidad;
- proporcionar infraestructura, como por ejemplo restaurantes; instalaciones sanitarias e información adecuadas;
- ayudar a los empresarios locales a desarrollar servicios y atracciones turísticas; y
- sopesar los intereses de la comunidad en el turismo – mientras que algunos reconocerán las oportunidades económicas que brinda el turismo, otros pueden rechazar las visitas y los cambios que surjan a partir de éstas.

La demanda por turismo en los hinterlands de grandes áreas metropolitanas tiene poco que ver con la estacionalidad, a diferencia de lo que pasa en la costa. Esta demanda proviene de dos tipos de visitantes: de los habitantes de la misma ciudad o de aquellos que visitan la ciudad. La demanda por parte de los habitantes por lo general consiste en viajes por el día o estadías por un fin de semana o un tiempo más prolongado en residencias de veraneo. Estas residencias se encuentran a una o dos horas de viaje en automóvil de lugares físicos atractivos como cuerpos de agua, bosques o montañas. Los turistas urbanos comúnmente sólo realizan viajes cortos a una ciudad, viaje que por lo general consiste en dos o tres días. La mayor parte del tiempo se pasa en la ciudad misma, pero ésta también puede convertirse en el punto de partida para realizar viajes de medio día o un día por los alrededores de la ciudad (Pearce, 1995a). Desde París, por ejemplo, se realizan viajes a Versalles, Fontainebleau, Chartres y al Valle del Loira. Los turistas que visitan Madrid también la utilizan como punto de partida para visitar los centros históricos de los alrededores como Toledo, Segovia y la Escorial. Aunque algunos visitantes pasan la noche en estos centros, la gran parte de la demanda de alojamiento que ellos generan es capturada por el centro metropolitano, el cual se convierte en el centro ideal ya que evita la necesidad de cambiar de hotel y ofrece una gran variedad de atracciones adicionales, especialmente la entretención nocturna. Por consiguiente, los lugares

visitados en los hinterlands urbanos por lo general no cuentan con mucho alojamiento, y la principal manifestación del turismo en esos sitios es, en la mayoría de los casos, la gran cantidad de tiendas de recuerdos y de restaurantes que se ubican entre el estacionamiento y las principales atracciones históricas o naturales.

En muchos hinterlands costeros y urbanos las ciudades son pequeñas, la población se encuentra dispersa y la densidad es baja. Es posible que se acumule capital en grandes espacios, pero los negocios locales por lo general son pequeños y no cuentan con los recursos necesarios. Aunque puede existir la necesidad de una diversidad económica, las condiciones anteriores pueden restringir el desarrollo del turismo o provocar una dependencia en términos de capital y de experiencia de la costa o de la ciudad.

En resumen, aunque las características específicas varían según el lugar, el turismo en los hinterlands costeros o urbanos parece caracterizarse por excursiones cortas que implican viajes a un número pequeño de lugares y por actividades adicionales a las estadías en la costa o en la ciudad y que quedan en segundo plano al enfrentarse a las demandas de “sol y playa” o de turismo urbano multipropósito. Como resultado, muchos de los visitantes de hinterlands costeros, quizás la mayoría, no tienen un interés específico en lo que se ofrece allí, pero buscan cambiar un día en la playa por algún lugar o actividad diferente. Las visitas a los hinterlands urbanos a menudo forman parte de un tour que incluye varios aspectos. En otras palabras, la mayoría de los visitantes querrá conocer de todo un poco y no presentarán intereses especiales específicos.

Rutas turísticas

Otra característica del destino Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas es el desarrollo de nuevos productos que están basados en cuatro rutas temáticas: Camino Real (Camino real de la Dormida) de Valparaíso a Santiago; el Ferrocarril de Valparaíso a Santiago; La Ruta de Darwin y La Ruta del Vino de Casablanca (Figura 1). Las rutas temáticas son un medio para desarrollar una masa distintiva y crítica de productos asociados, los cuales, cuando se comercializan juntos

presentan una imagen más fuerte y un atractivo mayor que si se vendieran por separado. También constituyen una manera de dispersar la demanda y los impactos de forma controlada, generalmente de modo lineal.

Dependiendo del tema, las rutas turísticas pueden atraer visitantes con intereses especiales pero en general apuntan a un mercado más amplio. Esto es lo que pasa, por ejemplo, con las rutas del vino, cuya popularidad no sólo depende de las visitas de enófilos sino también de la capacidad de atraer a visitantes en general. Si bien algunos visitantes con intereses especiales pueden interesarse por estas cuatro rutas, se cree que debido a su ubicación su éxito dependerá en gran parte de la capacidad para atraer a turistas de sol y playa y a turistas urbanos. El desarrollo de las cuatro rutas brinda tanto oportunidades como desafíos. Estas cuatro rutas definidas ofrecen distintas alternativas y aumentan la cartera de productos del destino – algunos visitantes pueden querer realizar las cuatro – pero esta diversidad también puede dificultar el desarrollo de la gestión del destino en general.

Gestión de Destinos

En el desarrollo de un enfoque para la gestión de cualquier destino es necesario responder tres preguntas interrelacionadas básicas:

- ¿Cuáles son los objetivos de la gestión de destinos?
- ¿Qué se debe hacer para gestionar el destino de manera efectiva?
- ¿Cómo se debe gestionar el destino?

Estas tres preguntas deberían ser consideradas e incluidas en una estrategia de gestión de destinos que sirva como guía (WTO, 2007; González Cornejo y Rivas Ortega, 2008; ROS Development and Planning S.L., 2008).

Objetivos

Los objetivos de la gestión de destinos cambiarán según el destino. Los actores tendrán sus propios intereses y preocupaciones. Para desarrollar una estrategia de gestión de destinos es necesario encontrar un punto en común y que se logren acuerdos sobre objetivos realistas de manera conjunta.

Un objetivo fundamental es desarrollar el turismo de manera sustentable, con una perspectiva a largo plazo acerca del destino. Se puede considerar a la sustentabilidad desde tres perspectivas relacionadas entre sí:

1) Sustentabilidad económica

La sustentabilidad económica a nivel destino requiere que las empresas turísticas y las asociadas generen ingresos suficientes que les permitan ser viables y reinvertir en la continuidad del mantenimiento y del desarrollo de su negocio. También se deben implementar mecanismos para garantizar la disponibilidad de recursos adecuados para mantener la infraestructura necesaria, proteger la base de recursos, formar un equipo de trabajadores con la capacitación adecuada y realizar actividades como la de marketing de destinos. Finalmente, para ser sustentables, los destinos deben autofinanciarse.

2) Sustentabilidad ambiental

Gran parte del turismo está basado en recursos naturales y culturales. Se debe tomar precauciones para garantizar que en el desarrollo de estos recursos con fines turísticos, éstos sean protegidos y no se vean amenazados o degradados. Nuevamente, en este caso, para lograr la sustentabilidad ambiental es necesario un enfoque centrado en el destino en general, ya que a menudo son los impactos colectivos y acumulativos, y no los que provocan los turistas, habitantes y negocios individuales, los que resultan más perjudiciales, ya sean si se trata del daño a la vegetación, de las emisiones de vehículos o de cambios en el paisaje.

3) Sustentabilidad social

El crecimiento del turismo puede traer consigo una variedad de impactos sociales, tanto positivos como negativos, los cuales afectan a las comunidades que habitan en los destinos y que tengan o no un contacto directo con los visitantes. El grado y la manera en los que el turismo afecta a la población local e influye en su actitud frente a él afectarán la sustentabilidad social del mismo. Una actitud positiva frente al turismo, por ejemplo, que provenga de la participación en el proceso de desarrollo y del acceso a oportunidades económicas, formará una comunidad receptiva y acogedora, una fortaleza importante para los destinos. Las actitudes negativas, en cambio, producirán el efecto contrario. Como se mencionó anteriormente, esos impactos pueden ser colectivos y acumulativos.

Estos aspectos están interconectados. Los destinos que gestionan bien sus bases de recursos, por ejemplo, seguirán siendo atractivos para los visitantes, lo que ayudará a garantizar la sustentabilidad económica del sector y una continua aceptación de la comunidad. En cambio, los destinos que sufran degradación ambiental significativa o sufran problemas sociales (por ejemplo, la presencia de antagonismo entre los residentes locales y los turistas provocada por las incomodidades producidas por el sobre desarrollo o la saturación) podrían provocar la disminución de visitantes y amenazar la viabilidad de algunos negocios o del sector en general. Tener una perspectiva sobre los destinos revelará fácilmente la conexión que existe entre estos asuntos y ayudará a identificar enfoques más completos para poder abordarlos, aumentando así los impactos positivos del desarrollo del turismo y reduciendo los negativos.

¿Qué debe hacerse?

No existe un solo conjunto de acciones que permita realizar una gestión de destinos de manera exitosa y sustentable. Las acciones específicas serán diferentes según el destino dependiendo de factores como las características del destino destacadas anteriormente, los niveles de desarrollo existentes, y los objetivos y estrategias que se persigan. Algunas acciones, tales como el marketing de destinos,

tendrán una conexión directa y evidente a primera vista con el turismo; otras, como por ejemplo la provisión de la infraestructura, serán menos directas pero importantes de todas formas. Sin embargo, existe un factor común en la gestión de destinos. Este factor dice relación con que las acciones que se estén llevando a cabo están por sobre las acciones de la empresa o agencia individual, e involucra actividades cuya implementación resulta mejor cuando se asumen en conjunto o las asume un actor superior por razones de eficiencia, efectividad, interdependencia, inclusividad y de bien común. La gestión de destinos implica trabajar considerando el panorama completo, reconociendo que el destino es más que la suma de sus partes individuales. Adoptar esta perspectiva ayudará a identificar y diferenciar aquellas acciones que podrían ser mejoradas por múltiples actores y aquellas que podrían ser dejadas a empresas o agencias individuales.

En los informes de la WTO (2007); ROS Development and Planning S.L. (2008) y González Cornejo y Rivas Ortega (2008) se presentan estudios de casos y pautas prácticas generales. En el último estudio, se aborda este tema para el contexto chileno. A continuación, se explicarán e ilustrarán las funciones clave de la gestión de destinos en referencia a destinos de hinterlands y a rutas turísticas.

1) Desarrollo y mantención de infraestructura

El desarrollo y la mantención de la infraestructura básica de los destinos son actividades necesarias para apoyar el crecimiento del negocio del turismo y proporcionar una experiencia de calidad a los visitantes. Contar con buenos accesos es de especial importancia en las regiones hinterland que dependen de rutas para turistas. Esto requerirá contar con buenos caminos de acceso a la región y caminos dentro de la misma, señalética, sitios designados con estacionamientos para automóviles y buses turísticos y servicios asociadas tales como baños públicos. El transporte público habitual también será una ventaja. También se necesitarán otros tipos de infraestructura de apoyo, tales como suministro eléctrico, agua potable y sistemas de alcantarillado en sitios clave de las rutas.

Esos requisitos ponen un énfasis en los beneficios de un enfoque basado en los destinos. Una ruta turística, por ejemplo, debe ser considerada en su totalidad; la experiencia de los visitantes se verá opacada si en algunos lugares de una ruta designada no se cuentan con los estándares adecuados o si el acceso a una ruta se ve entorpecido por falta de señaléticas.

2) Desarrollo y gestión de productos

La mayoría del desarrollo de nuevos productos provendrá de una iniciativa empresarial individual a medida que la población local o desarrolladores externos reconozcan las oportunidades y el alcance que existe para crear y ofrecer nuevos productos y servicios. Al mismo tiempo, especialmente en las primeras etapas del desarrollo de los destinos, sería conveniente que los inventarios realizados a los destinos en general identificaran de una manera más sistemática donde podrían existir vacíos dentro del conjunto de las ofertas (por ejemplo, la escasez de ciertos tipos de alojamiento, la falta de restaurantes o de transporte local) o donde se presentan oportunidades para satisfacer nuevas demandas de mercado (por ejemplo, tiendas para artesanos locales y para productos agrícolas).

En la región de estudio, este proceso de inventario se ha llevado a cabo y se ha presentado en las cuatro rutas turísticas propuestas (Figueroa et al, 2012). Puede que ahora sea necesario el apoyo a los negocios a modo de asesoría, orientación y préstamos con el fin de ayudar a los residentes y a las empresas locales a desarrollar nuevos productos y dirigir sus negocios con éxito. En el caso en que las atracciones clave (existentes o potenciales) tales como los parques nacionales o los recursos culturales de dominio público (por ejemplo, algunos edificios designados como patrimonio nacional) sean manejadas por organizaciones cuya principal responsabilidad no sea el turismo sino en áreas como la de la conservación, se debe considerar especialmente a la manera en la que estos recursos se podrán a disposición de una cantidad de visitantes que aumenta cada vez más.

La satisfacción de los visitantes no dependerá únicamente de la satisfacción con un sitio o servicio en particular, sino de la experiencia general que vivió en el

destino. Esto se demuestra en rutas turísticas donde el producto consiste en una serie de atracciones vinculadas, donde la buena accesibilidad es clave y donde los servicios de apoyo, tales como los restaurantes y áreas de descanso son esenciales. Por lo tanto, se deberá tener un cuidado en todas las áreas dentro del destino para garantizar que se entregue y se mantenga un nivel de satisfacción general. Se desarrollará un control de la calidad a través de códigos de conducta o de sistemas estándar de etiquetado a nivel de destino, regional o nacional. Por ejemplo, será necesario alcanzar niveles de estándar mínimos antes de incorporar formalmente y promocionar un determinado producto o servicio en una ruta designada.

3) Ordenamiento territorial

El desarrollo de destino sustentable requerirá una especie de ordenamiento territorial para proteger la base de recursos, para limitar los conflictos que puedan surgir entre actividades turísticas no compatibles o entre el turismo y otros sectores, para reducir la congestión y en general previenen o paliar los factores externos negativos que pueda provocar el turismo (Vera et al 2011). Nuevamente en este caso se necesita un enfoque destino general, especialmente en una región donde las visitas se dirigen a cuatro rutas turísticas clave y donde el valor de los paisajes y los recursos naturales y culturales constituyen la base de las atracciones de los destinos turísticos.

4) Marketing de destinos

Los destinos deben ser comercializados como lugares por si mismos. Las investigaciones sobre la toma de decisiones muestran que las decisiones acerca de los destinos es de carácter intermedio. Estas decisiones son precedidas por decisiones genéricas o de primer orden como por ejemplo si se participará en las vacaciones y de qué tipo y seguidas por aquellas sobre productos específicos que tengan que ver con la elección del tipo de alojamiento, modo de transporte, lugares dónde comer y cosas qué hacer. Por lo tanto, se deben dar a conocer imágenes de lugares específicos y crear un fuerte reconocimiento de marca de los destinos creados con el fin de fomentar las ganas de visitar un destino en particular para que se puedan vender productos individuales como por ejemplo, una actividad particular o una cena en un restaurante específico. Esto también requiere que se establezcan canales de distribución

apropiados que entreguen información, aglutinen productos y garanticen un método para realizar reservas y pagos.

Realizar el marketing del destino es un componente fundamental de la gestión de destinos que puede ir en beneficio de negocios individuales en lo que se refiere a los beneficios que se obtengan por acciones de actividades conjuntas y de destino en general (Pearce, 1992). Aunar recursos y contar con colaboración en esfuerzos de marketing permite que pequeñas o medianas empresas creen e implementen estrategias de marketing de destinos que tengan un mayor impacto y que consigan mejores resultados que con una serie de actividades individuales desorganizadas que presentarían dificultades para penetrar mercados competitivos.

El desarrollo de las cuatro rutas turísticas crea una base sólida en donde se pueden desarrollar las actividades de marketing de destinos. Debido a que la mayoría de la demanda se complementará con la de la costa o de la capital, los canales del mercado, sean directos o indirectos, serán relativamente cortos pero el atractivo de la playa o de la ciudad puede ser fuerte y se podría necesitar esfuerzos conjuntos. Un desafío clave será comercializar el hinterland como un destino cuyo atractivo incluye las cuatro rutas (entre otras atracciones) en vez de promover cada ruta por separado. ¿Existe una imagen en general del hinterland, un nombre ampliamente reconocido, una creación de marca consistente, un sitio Web en común, mapas adecuados...? Aunque la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas puede constituir el enfoque administrativo existente para el proyecto, se debe considerar cuán significativo o adecuado son este término y concepto para los visitantes de los hinterlands.

5) Gestión de recursos humanos

La gestión del desarrollo de recursos humanos es necesaria para que exista un equipo suficiente de trabajadores que cuenten con la capacitación apropiada y que puedan ofrecer los niveles de servicios necesarios para proporcionar una experiencia satisfactoria a los visitantes. En los casos en los que la diversificación económica y el desarrollo regional a través de la participación local sean objetivos, entonces es esencial que existan programas para capacitar y educar al personal, a la dirección y los

propietarios del negocio. Aunque en algunos casos la capacitación se realizará dentro de la empresa, las economías de escala surgirán gracias al acceso a programas más amplios. Nuevamente, contar con una perspectiva de destinos en general sobre las necesidades y los programas que se necesitan para abordarlas traerá eficiencia y efectividad.

6) Investigación y monitoreo

Una sólida gestión de destinos se basa en información y conocimientos actualizados, confiables y relevantes. Esto puede provenir de la experiencia pero en la mayoría de los casos se necesitará un respaldo proveniente de investigaciones. En algunos casos, la necesidad de investigar puede provenir del interés específico, pero también será necesaria una base sólida de información sobre los destinos para ver el panorama general de la situación. Es más, pequeñas y medianas empresas de turismo no podrán realizar algunos tipos de investigación ya que éstas requieren de recursos y de experiencia con las que éstas no cuentan, razón por la cual pueden lograr economías de escala a través de una investigación de destinos en general.

El tipo de investigación que se debe llevar a cabo para apoyar la gestión de destinos puede ser de muchas clases, pero dependerá en gran medida de los objetivos que se persigan. En lo que se refiere al desarrollo del turismo sustentable se pueden identificar tres tipos clave de investigación:

- Investigación acerca de la sustentabilidad económica, la cual incluirá estudios sobre el desempeño económico y los patrones de demanda (por ejemplo, gastos, tasas de ocupación, empleo). Las encuestas sobre la satisfacción de los turistas son especialmente importantes, ya que muestran los niveles de satisfacción con el destino y permiten la identificación de problemas que deben ser solucionados con el fin de mantener o aumentar la demanda.
- Investigación acerca de la sustentabilidad social, la cual evaluará los impactos del turismo en las comunidades que forman parte del destino y los niveles de aceptación del turismo por parte de la comunidad.

- Investigación acerca de los impactos ambientales del turismo, la cual identificará y protegerá cualquier lugar que se encuentre particularmente vulnerable a presiones que puedan surgir del desarrollo del turismo y evaluará cualquier tipo de cambio que pueda provocarse como consecuencia de ese desarrollo y de las visitas.

La implementación de sistemas de monitoreo de los destinos ayuda a la recopilación de datos que servirán para poder conocer hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos que se fijaron a largo plazo, una consideración fundamental en la búsqueda de la sustentabilidad. El conjunto específico de indicadores cambiará según el destino (Blancas et al, 2011; Choi y Sirakaya, 2006; Johnsen, Beiger y Scherer, 2008; Twining-Ward y Butler, 2002). Johnsen, Beiger y Scherer (2008) sugieren que los indicadores a nivel regional deben cumplir con tres requisitos:

- relacionarse con los objetivos normativos del desarrollo del turismo sustentable
- ser manejables y fáciles de usar para el usuario; y
- ser objetivos y mensurables.

La investigación en los hinterlands costeros indica que los impactos en la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas se concentrarán en el tiempo y en el espacio (Getz, 1999; Pearce, 2005) y serán de diversos tipos debido a la naturaleza de las cuatro rutas turísticas propuestas.

¿Cómo se debe gestionar el destino?

La gestión de destinos completa es una tarea importante pero desafiante. Como se discutió en las secciones anteriores, la gestión de destinos implica que los diferentes actores, tanto públicos como privados, lleven a cabo una amplia variedad de actividades en el destino con diferentes responsabilidades y recursos. Gran parte del desarrollo y la gestión de productos, por ejemplo, se llevará a cabo por parte de numerosas pequeñas y medianas empresas privadas; el organismo público

responsable de manejar los parques nacionales o los edificios históricos no será el mismo que proporcione la infraestructura básica tales como caminos; se necesitarán enfoques más ágiles para enfrentar el marketing que para enfrentar el ordenamiento territorial. Es más, dependiendo de la escala y la configuración del destino, las responsabilidades podrían ir más allá de los límites administrativos de espacio.

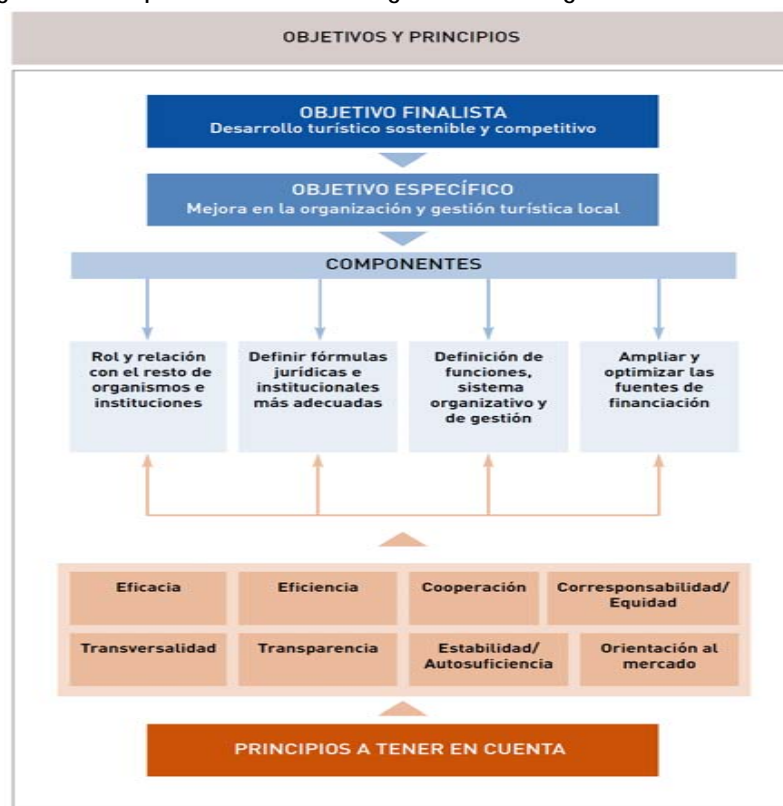
Como resultado, se ha puesto cada vez más atención a los asuntos de gobernanza, en lo relacionado con la mejor forma de gestionar un destino. La experiencia internacional demuestra que existen numerosas maneras de gestionar un destino, que cada uno de ellos posee fortalezas y debilidades y que no existe un único modelo de gobernanza (Pearce, 1992; ROS Development and Planning S.L.; 2008; WTO, 2007). En consecuencia, se debe considerar cuál es el mejor tipo de gobernanza según el destino.

Gran parte de la discusión en la literatura internacional tiene que ver con la función y la estructura de los Organismos de Marketing de Destinos (DMO, por sus siglas en inglés) o, en un ámbito más general, de los Organismos de Gestión de Destinos (OGD). Dado el rango de actividades que forman parte de la gestión de destinos es importante considerar este último significado más general de un OGD. La variedad de actividades involucradas en la gestión de destinos también implica que es poco probable que todas ellas puedan o deban llevarse a cabo por una sola organización. Aunque los DMO podrían realizar actividades específicas, tales como el marketing de destinos, su rol fundamental podría ser la coordinación.

En la Figura 2, se muestra un marco muy útil para considerar la gobernanza y la estructura y las funciones de los OGD extraído del reporte sobre Modelos de Gestión Turística Local en España de ROS Development and Planning S.L. (2008). La Figura 2 presenta ocho principios básicos que deben considerarse en el mejoramiento de la gestión y la organización del turismo a nivel local con miras a que el desarrollo del turismo sea sustentable y competitivo. Mucho de los temas que se relacionan a los ocho principios se han ilustrado en la discusión anterior, por ejemplo, las preguntas acerca de la eficacia, la eficiencia, la transversalidad, la cooperación y la orientación al

mercado. En lo que se refiere a la corresponsabilidad, el artículo (p.28) dice lo siguiente: “Han de proponerse formulas y mecanismos que impliquen una creciente corresponsabilidad de los agentes privados, tanto en la toma de decisiones como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de la máxima equidad”. Este marco también enfatiza la necesidad de transparencia y autosuficiencia financiera.

Figura 2. Marco para el diseño de las organizaciones de gestión de destinos.



[Fuente: ROS Development and Planning S.L. (2008)]

Un enfoque práctico para la gobernanza de la gestión de destinos es comenzar por considerar qué debe hacerse y quién debe hacerlo según sea el destino. Esto puede lograrse al usar un cuadro con los actores y las funciones para identificar cuáles son las funciones que se están llevando a cabo en estos momentos y quiénes las están realizando (Figura 3). Al mirar este cuadro en su totalidad se puede observar el panorama general de la situación actual, se pueden identificar problemas potenciales de coordinación y que se determinen si se están duplicando actividades y si existen vacíos (Pearce, 1995b).

Por ejemplo, ¿existen casos en donde más de un actor esté realizando la misma tarea que otro (por ejemplo, marketing)?, y si esto ocurre, ¿existe una coordinación de actividades? ¿Existen funciones esenciales que no se estén realizando? Este cuadro también puede utilizarse para analizar la existencia o fortaleza de los vínculos entre los distintos actores. Este análisis puede a su vez sugerir si es necesario realizar una reestructuración en lo que se refiere a los roles y las relaciones de los diferentes actores y, en particular, indicar las estructuras y las funciones más apropiadas de los OGD. El análisis de redes es otro medio que sirve para analizar las características de estructuración de los actores de un destino, pero es más demandante en el aspecto analítico y no muestra tan claramente las características funcionales de los OGD (Merinero Rodríguez y Pulido Fernández, 2009).

Además de la forma jurídica correspondiente, los OGD y otras organizaciones pueden ser consideradas en términos de sus funciones y financiamiento (Pearce, 1992). Algunas tendrán una sola función, como el marketing o el servicio al visitante. Dada la complejidad de la gestión de destinos, la mayoría de los OGD realizarán diferentes actividades. Del mismo modo, los OGD y las organizaciones asociadas pueden tener diferentes formas de financiamiento. Por ejemplo, están los OGD que dependen completamente de recursos públicos y aquellos cuyo financiamiento proviene del sector privado; muchos de ellas contarán con una mezcla de financiamiento público y privado (Figura 4). El financiamiento del sector público puede provenir de subvenciones en bloque o estar atado a un contrato en especial; puede provenir de fondos generales o puede ser generado gracias a la presencia de

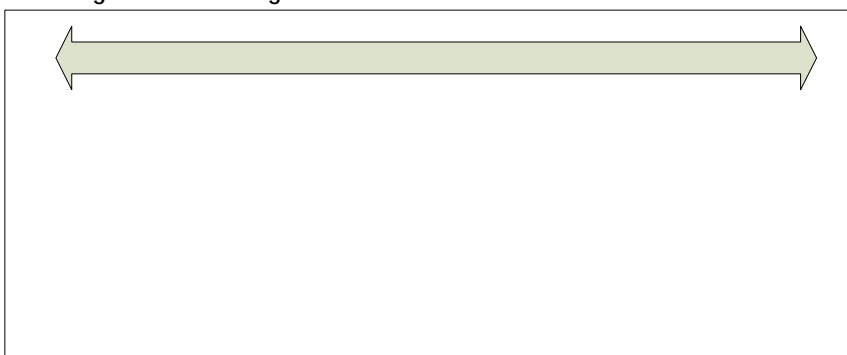
Figura 3. Cuadro con los actores y las funciones para diseñar un marco para la gestión de destinos

	Funciones										
	Desarrollo y mantención de infraestructura			Desarrollo y gestión de productos			Planificación del territorio	Marketing	Gestión de Recursos humanos	Investigación y monitoreo	Coordinación
	Caminos	Señalética	Residuos...	Parques Nac.	Act. Culturales	Rutas del vino...					
Actores											
OGD											
Sernatur											
Otras org. de turismo											
Municipio 1											
Municipio 2											
Municipio n											
Otras agencias públicas											
- Gobiernos regionales											
- Conaf, Inpad...											
Sector Privado											
- Gremios de turismo											
- Empresarios											
Instituciones de educación y capacitación											
Organizaciones comunitarias											

[Fuente: elaboración propia]

turistas o al impuesto turístico específico. Las organizaciones del sector privado pueden obtener su financiamiento a partir de pagos de membresías o contribuciones a proyectos especiales, tales como campañas de marketing específicas. Las organizaciones también pueden generar una parte de su propio financiamiento, por ejemplo, por medio de comisiones o concesiones. Las organizaciones que dependen en gran medida del financiamiento del sector público, por lo general, están limitadas por presupuestos anuales con metas de corto plazo y por una cierta falta de flexibilidad en sus gastos lo que podría restringir, por ejemplo, sus capacidades para responder rápidamente a los cambios del mercado. El financiamiento del sector privado que proviene de pagos de membresías está por lo general sujeto a asuntos de autosuficiencia y de continuidad. Esto debido a las limitaciones de presupuesto y a las altas tasas de abandono por parte de las pequeñas empresas que integran las organizaciones del sector privado. Es más, existen posibilidades de aprovechamiento, especialmente en el marketing de destinos, en donde cada empresa puede beneficiarse de las acciones de otros sin haber realizado ningún tipo de contribución (Pearce, 1992). Estos problemas de financiamiento resaltan la importancia de la eficiencia en la gestión de destinos y de ser lo más inclusivo posible.

Figura 4. Espectro del financiamiento proveniente del sector público y/o privado de las organizaciones de gestión de destinos.



[Fuente: elaboración propia]

González Cornejo y Rivas Ortega (2008) entregan una visión general de la situación de Chile y describen cuáles son los principales actores que pueden estar involucrados (p.20) y los diversos tipos de organizaciones de gestión de destinos en el país:

“La estructura organizacional para la gestión puede ser diversa según la realidad regional y los mecanismos de financiamiento adoptados (PTI, Emprende Chile, corporaciones privadas de desarrollo u otras), por lo que no existe una solución única. Al respecto, los elementos comunes que prevalecen son: un grupo directivo público – privado, un equipo técnico representante de las instituciones especializadas, una gerencia y un equipo de apoyo administrativo financiado con aportes mixtos”

En la región de estudio, el carácter lineal de las rutas y la diversidad de temas y productos propuestos implica que una gran variedad de actores y productos estarán involucrados, cada uno con sus intereses propios. El interés inmediato de los actores por la Ruta de Darwin no será el mismo que el interés suscitado por la Ruta del Vino de Casablanca o por las otras dos rutas. Además, estas rutas cruzan varios límites municipales e involucran a otras agencias del sector público. Esa diversidad implica un desafío a la hora de desarrollar e implementar una estrategia de gestión de destinos y de establecer un marco de gobernanza efectivo como parte de un propósito en común. Un propósito que de un sentido de dirección y de acuerdo en relación a quién debería estar a cargo de aquellas acciones y que no se logran tan fácilmente frente a la diversidad de actores y productos antes mencionados. En este contexto, las Figuras 2, 3 y 4 podrían constituir marcos para ayudar en el avance de un proceso.

CONCLUSIÓN

Los destinos deben ser observados desde una perspectiva de largo plazo si se quiere que el turismo sea sustentable. Es necesario ir más allá de la fase de planificación y de desarrollo para considerar la manera en la que se debe realizar la gestión de destinos en el futuro. Una buena administración de empresas y de organizaciones contribuirá en gran medida al éxito del destino. Sin embargo, como se

ha discutido en este artículo también se pueden obtener beneficios a través de una gestión más amplia del destino, una gestión que aúne las acciones de diferentes actores para poder lograr sinergias, eficiencia y efectividad a la hora de perseguir objetivos estratégicos que incluyan al destino completo. Este informe ha explicado las principales funciones de la gestión de destinos y el rango de problemas que deben ser considerados para instaurar mecanismos efectivos que permitan que estas funciones se realicen de manera eficiente y efectiva. Crear una estructura organizacional sólida proveerá una base para una constante gestión de destinos y permitirá que los destinos enfrenten los cambios y desafíos que se presenten en el futuro.

Este artículo también ha sostenido que al utilizar la gestión de destinos y al establecer marcos institucionales apropiados para los destinos se deben considerar características locales y regionales debido a que no existe un conjunto estándar de acciones a realizar ni un único modelo a seguir. En este sentido, este artículo se ha centrado en las características de hinterlands costeros y urbanos, y de rutas turísticas para ilustrar los problemas de gestión de destinos que podrían surgir en ellos. Estos ejemplos más específicos servirán como guía para la organización y la realización de la gestión de destinos en la Reserva de la Biosfera La Campana – Peñuelas. Ahora queda en manos de los grupos interesados considerar los problemas y las opciones y decidir la manera en cómo avanzar.

BIBLIOGRAFÍA

ANON, (2007): "Central Otago Tourism Strategy 2007-2012".

BLANCAS, F.J., LOZANO-OYOLA, M., GONZÁLEZ, M., GUERRERO, M. y R. CABALLERO, (2011): "How to use sustainability indicators for tourism planning: the case of rural tourism in Andalusia", *Science of the Total Environment*, No 412-413, pp.28-45.

CHOI, H. C., y E. SIRAKAYA (2006): "Sustainability indicators for managing community tourism", *Tourism Management*, No 27, pp. 1274-1289.

FIGUEROA, R., NEGRETE, J., FUENZALIDA, M., ALLESCH, R., INOSTROZA, y COSIO, F. (2012): "Desarrollo de nuevas rutas de turismo para la Reserva de la Biosfera la Campana-Peñuelas. Un nuevo destino para la región de Valparaíso, Chile", *Revista Geográfica de Valparaíso*, N°46, pp.16-25.

GETZ, D. (1999): "Resort-centred tours and development of the rural hinterland: the case of Cairns and the Atherton Tablelands", *Journal of Tourism Studies*, No 10(2), pp. 23-34.

GONZÁLEZ CORNEJO, R. y H. RIVAS ORTEGA (2008): *Modelo de Gestión Integral de Destinos Turísticos*, SERNATUR, Santiago.

JOHNSEN, J., BEIGER, T., y R. SCHERER (2008): "Indicator-based strategies for sustainable tourism development", *Mountain Research and Development*, No 28(2), pp.116-121.

MACHIAVELLI, A. (2001): "Tourist destinations as integrated systems", *Tourism Review*, No 56(3/4), pp. 6-11.

MERINERO RODRÍGUEZ, R. y J. I. PULIDO FERNÁNDEZ (2009): "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, N°23, pp. 173-193.

PEARCE, D. (1992): "Tourist Organizations", *Longman*, Harlow.

PEARCE, D. (1995a): "Tourism Today: a geographical analysis", *2nd Ed.*, *Longman*, Harlow.

PEARCE, D. (1995b): "Planning for tourism in the 1990s: an integrated, dynamic, multi-scale approach", En Pearce, D.G. and R. W. Butler, (eds) *Change in Tourism: people, places, processes*, Routledge, London, pp. 229-244

PEARCE, D. (2005): "Distribution channels for cultural tourism in Catalonia, Spain", *Current Issues in Tourism*, No 8(5), pp.424-445.

ROS DEVELOPMENT AND PLANNING S.L. (2008): "Modelos de Gestión Turística Local: principios y prácticas", *Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo*, Madrid.

TWINING-WARD, L. Y R. BUTLER, (2002): "Implementing STD on a small island: development and use of sustainable tourism development indicators in Samoa", *Journal of Sustainable Tourism*, N°10 (5), pp. 363-387.

VERA, J.F., LÓPEZ PALOMEQUE, F., MARCHENA, M.J. y S. ANTON CLAVÉ (2011): "Análisis Territorial del Turismo y Planificación de Destinos Turísticos", *Tirant lo Blanch*, Valencia.

WTO (2007): "A Practical Guide to Tourism Destination Management", *Madrid: World Tourism Organization*.

ANEXO

Figura 3. Cuadro con los actores y las funciones para diseñar un marco para la gestión de destinos

	Funciones										
	Desarrollo y mantención de infraestructura			Desarrollo y gestión de productos			Planificación del territorio	Marketing	Gestión de Recursos humanos	Investigación y monitoreo	Coordinación
	Caminos	Señalética	Residuos...	Parques Nac.	Act. Culturales	Rutas del vino...					
Actores											
OGD											
Sernatur											
Otras org. de turismo											
Municipio 1											
Municipio 2											
Municipio n											
Otras agencias públicas											
- Gobiernos regionales											
- Conaf, Inpad...											
Sector Privado											
- Gremios de turismo											
- Empresarios											
Instituciones de educación y capacitación											
Organizaciones comunitarias											