**Capítulo 2.**

**Las estrategias del destino turístico**

**2.- Nuevo turismo, nuevos destinos**

Un destino turístico es ante todo un sistema complejo que tradicionalmente ha sido formado por cuatro elementos fundamentales:

* La economía local, generada por las actividades de las empresas, el mercado del trabajo y por la actividad productiva;
* la sociedad, la gente y los residentes que viven en el destino;
* la naturaleza del destino y los recursos turísticos, entendiendo con ello no sólo el atractivo turístico en conexión con la existencia de enclaves y parajes naturales de gran belleza, sino también con espacios urbanos adecuadamente conservados, construidos de modo equilibrado, limpios y ordenados;
* la notoriedad y la calidad del destino.

La transformación del turista de consumidor a co-creador del producto que consuma junto con la irrupción de Internet 2.0, ha producido que el turista se incorpore como un elemento del producto-destino. En consecuencia, es el turista quien creará e compondrá el producto turístico que el mismo consumirá, pero también es el proprio turista, quien genera la reputación del destino.

Así pues, para que un destino turístico sea también un producto turístico no es suficiente con disponer de recursos, sino que es indispensable que dichos recursos y atractivos estén integrados con los servicios. Un parque natural, como por ejemplo el de Aigüestortes, o el de Cazorla, no son por sí mismos un producto turístico, porque en realidad, se trata de recursos y atractivos que no se puede disfrutar y consumir directamente ni de forma autónoma, a no ser que se organicen visitas guiadas, excursiones o actividades deportivas aprovechando sus recursos. Es decir, la experiencia turística dentro del destino es difícilmente realizable si no existen servicios que la faciliten.

Ha de hacerse especial mención a que en la actualidad el producto turístico se entiende con un sentido participativo. La persona que viaja ya no se contenta solamente con ser un espectador, un *voyeur* pasivo, disfrutando de lo que ve, como sucedía tradicionalmente con los viajes culturales, que se fundamentan en la observación, contemplación y reflexión. Hoy por hoy, el turista busca vivir una “experiencia” turística, sentirse parte activa del viaje y de la estancia así como obtener experiencias personales y gratificantes.

.

La actividad turística ha vivido siempre en una tradicional dicotomía. Por una parte está el turismo de las 4S (*sun, sea, sand and sex*) o turismo de sol, playa, sexo y mar, cuya fórmula continua a estar en vigor, quizás readaptada y de acuerdo con las nuevas tendencias. De esta demanda turística estática se ha pasado a una oferta en continuo movimiento, que intenta satisfacer la imparable vitalidad y la insaciable búsqueda de experiencias, contactos y emociones, por parte de los turistas. Pero por otra parte, surge una demanda de un turismo en el que la fruición es más lenta, lo que se ha bautizado como el turismo *slow,* en el que el turista es, aparentemente, poco activo y en el que las señas de identidad es precisamente el gozar de la tranquilidad y de hacer todo con calma.

La contraposición tan evidente entre turismo de evasión, típicamente en las metas vacacionales de sol y playa y el turismo culto, cuyos destinos son los culturales o de arte, está condenada, sino no a desaparecer, al menos a desvanecerse, porque gracias al rol activo de los turistas están surgiendo nuevos modelos de turismo y, en consecuencia, de destinos turísticos. Basándose en las consideraciones hasta ahora realizadas, pueden distinguirse tres categorías diferentes de destinos turísticos desde el punto de vista de lo que ofrecen y de su capacidad de presentarse al mercado.

Como primer tipo se podría definir el destino como un contenedor. Son las ciudades y territorios que, por regla general, se caracterizan por la existencia y la presencia de elementos de atracción turística muy importantes, como por ejemplo, monumentos, museos, restos arqueológicos, paisajes naturales, playas, etc. El destino contiene una serie de atractivos alrededor de los cuales se han creado los servicios que permiten la fruición de los atractivos. Este tipo de destinos, que han sido desarrollados gracias a la presión de la demanda, pueden sufrir problemáticas en su gestión, promoción y sostenibilidad, dado que cuanto mayor sea el interés por parte de la demanda y por lo tanto su notoriedad, más elevado será el riesgo y la posibilidad de que el destino no haga nada para añadir otros elementos de interés e innovar. El riesgo de la inmovilidad de un destino para el visitante, significa que el mercado puede considerar un destino como anticuado y desfasado. El no efectuar una verdadera política de gestión integral del destino puede producir el desfase del destino. Los destinos contenedores se caracterizan además, por ofrecer a la demanda, una propuesta estandarizada y poco activa, por lo que aquellos destinos que no posean atracciones de carácter excepcional, podrán sufrir la pérdida de su atractividad, porque su producto no se adapta ya a las tendencias cambiantes de la demanda.

La falta de iniciativas y de acciones para incrementar la atracción del destino, partiendo de lo existente, se justifica frecuentemente por el hecho de que el destino no tiene, aparentemente, ninguna necesidad de aumentar una demanda que ya se ha creado espontáneamente, sin necesidad de ser estimulada. Es decir, se dan casos, en donde las mismas administraciones locales llevan a cabo acciones de “contra*marketing”*, dirigidas a poner en práctica determinadas políticas con el fin de desanimar las llegadas masivas de turistas (impuestos a los turistas, tasas a los autocares para acceder a los centros urbanos, etc.).

También puede identificarse como destinos del tipo contenedor, algunos lugares que poseen más bellezas naturales que otros; los ejemplos pueden multiplicarse en toda Europa y en España. En nuestro país podemos pensar en la isla de Formentera, o en las ciudades patrimonio como Toledo o Santiago de Compostela. El destino-contenedor corresponde a un modelo de desarrollo y gestión turística, basado en una demanda de turismo de óptica contemplativa, que correspondía a la lógica de la sociedad moderna.

Un segundo tipo de destino es el “destino-producto”, es decir, destinos que constituyen por sí mismos un producto turístico porque garantizan al visitante una serie de prestaciones y de atractivos. Algunos ejemplos en esta tipología pueden ser Benidorm, S’Arenal, Salou y Lloret de Mar, ciudades vacacionales en las que se rige la atención dispensada a satisfacer las exigencias del visitante. En este caso se ofrecen al turista muchas posibilidades de actividades, diversión y ocio, y por ello el visitante no se siente sólo un observador, sino un turista que utiliza todos los servicios, atracciones y estructuras a su disposición. En este caso concreto, el destino-producto responde normalmente a una tipología específica de turismo, frecuentemente son un monoproducto. Se trata fundamentalmente de los destinos turísticos de masa, de turismo de sol y playa, que nacieron en la época del desarrollo turístico de los sesenta y setenta.

La aparición del turismo post-moderno ha traído consigo la diversificación y el hecho que el turismo sea en cierto modo una *commodity.* El cambio en el comportamiento turístico de la demanda y del creciente hedonismo en la sociedad ha comportado la aparición del interés por parte de los turistas de propuestas que sean en correspondencia con sus intereses y aficiones (deportes, actividades, hobbies, etc.). En este contexto, ha surgido una tercera tipología de destino turístico: el destino-producto multiproducto. Aprovechando los recursos y atractivos del territorio, se crean propuestas diferenciadas, partiendo de lo que los diferentes segmentos de la demanda puedan requerir. Los destinos que siguen esta lógica, logran desestacionalizar porque utilizan los recursos para crear propuestas diversificadas. Por ejemplo, un destino enclavado en una zona de montana puede presentarse al mercado como multiproducto, sí estructura una oferta apta para el turismo de bicicleta, otra para el *trekking,* otra para el senderismo, etc. De este modo logrará un posicionamiento en el mercado en diferentes segmentos del mercado. La segmentación es el elemento que marca la tendencia de la demanda y en consecuencia la gestión de los destinos debe adecuarse.

Mientras que el modelo de destino contenedor y destino-producto son fruto de una lógica de mercado de la era moderna, el destino multiproducto es la consecuencia del cambio en el paradigma del turismo, es decir es la respuesta a la demanda de la sociedad post-moderna.

**2.1.- La transformación de los destinos**

En principio, los destinos turísticos se han estructurado desde la perspectiva de la oferta. Algunos autores (Bieger, Flagestad, Martini y otros) han teorizado que existen dos grandes tipologías de destinos turísticos: los destino *corporate y los destinos community (*véase el capitulo 1). En la actualidad, existe una tendencia a la creación o la transformación de todos los destinos turísticos para estructurarse como *community.* En los territorios, precisamente como resultado de la presión de la demanda, existe una oferta constituida por numerosos operadores, que constituye un sistema de oferta a través de la interacción de las actividades de múltiples actores y que cuenta con una marca específica. En este caso es precisamente su composición sistémica el elemento principal en la creación y promoción del destino. Los destinos *community* o de sistema, pueden ser incluso destinos de red ampliada, que tienen como característica el hecho que sus recursos e incluso las actividades estén dispersas sobre un territorio más o menos amplio. Esta es una gran diferencia respecto al modelo corporativo, que se caracteriza por la concentración espacial.

La característica de los destinos turísticos en la actualidad, es que generalmente la oferta está constituida por una multitud de empresas (pymes) con raigambre local, aunque existan establecimientos que forman parte de cadenas nacionales o internacionales. Es precisamente la demanda del mercado, la que obliga a la colaboración entre los actores del destino con el fin de ofrecer una cartera de productos diversificada y varia, aprovechando el paraguas de una marca. Este es el motivo por el que en los destinos turísticos, los entes públicos han tenido y aun poseen un papel preponderante en la gestión y en el marketing del destino turístico, porque generalmente es el sector publico quien controla la administración de los atractivos y bienes públicos, financiando también la actividad promocional.

Hasta hace relativamente poco tiempo, los destinos turísticos en su organización tenían una clara orientación desde la óptica de la oferta, es decir desde el gobierno y la gobernanza local. Sin embargo, la irrupción de la tecnología y de las nuevas tendencias de la sociedad postmoderna han generado nuevos modelos de relación entre destino y el turista.

Los paradigmas sobre los que tradicionalmente se basó el turismo han variado radicalmente, siguiendo la estela del cambiamiento del proprio turista y de su modo de viajar. Nos hallamos frente no sólo a un viajero atento, sino también a un consumidor de experiencias. El turista de hoy no es un simple observador o un usuario pasivo de las bellezas o de los atractivos de un territorio. Se trata en realidad de una persona que desea conectar y establecer con el destino, una relación auténtica y profunda. En la actualidad, la existente facilidad para acceder a la información, la posibilidad de planificar y reservar unas vacaciones de modo autónomo, junto con una mejor accesibilidad a los territorios, ha permitido al turista la toma del control de su relación con el destino y con la oferta turística.

Los destinos han pasado de estar en un mercado turístico dónde la oferta prevalía, dictando las condiciones en su relación con el cliente, a un mercado de demanda, en donde la competencia es dura y agresiva. De un modelo de destino y de oferta turística fundado en el simple "ver", ahora los destinos se hallan frente a una demanda que solicita y exige el “vivir” experiencias turísticas. Inevitablemente estos cambios han conllevado profundas transformaciones en la oferta, determinando el nacimiento de nuevos modelos de negocio que se repercuten en los modelos de oferta y gestión de los destinos. La difusión de tecnologías cada vez más avanzadas, el crecimiento considerable de los viajes internacionales, la globalización del comercio y la emigración, así como la reducción de los costes de los viajes y de un turista cada vez más atento e innovador, han abierto aún más el desequilibrio entre la oferta y la demanda en el destino

En la actualidad, los destinos turísticos no se pueden ni proyectar ni gestionar desde el punto de vista endógeno, es decir desde la oferta, sino que hay que orientarlos de acuerdo con la lógica de la demanda para que tengan éxito. La evolución de los destinos se dirige hacia la tecnificación y hacia la complejidad además de la integración del turista en su definición y uso.

**2.1.1.- Destinos creativos**

Es precisamente la participación y la implicación del turista en el destino lo que ha abierto la vía a nuevos modelos de destino. El turismo creativo es aquel que ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo mediante su participación activa en experiencias de aprendizaje, que son características del destino de ocio en donde son acogidos (Richards y Raymond, 2000). Un destino creativo es aquel en el que se estructura la colaboración creativa entre turistas y la población local, permitiendo a los turistas una experiencia autentica con el aprendizaje participativo en las artes, patrimonio o entorno. El destino creativo implica la participación activa de aquellos residentes que son disponibles a la conexión y al contacto directo. El turista creativo desea interactuar con la población local y en consecuencias tener experiencias propias en el destino, en realidad intenta huir del ser un turista para sentirse un residente y de este modo entender los aspectos específicos de la cultura de un lugar. En realidad, el turismo creativo es una evolución del turismo cultural, como respuesta a la monotonía en serie en que se ha convertido el turismo cultural como consecuencia de la estandarización.

Un destino creativo es aquel en donde, a través de la oferta de talleres, un turista puede participar en la elaboración de productos típicos, gastronomía, cursos de artes visuales, plásticas, etc. El destino creativo desarrolla y ofrece al mercado productos en los que se pone en valor la propia idiosincrasia y el medio ambiente. Evidentemente es una focalización diferenciada en la gestión del destino, ya que su objetivo es el de construir experiencias turísticas únicas de valor vinculado al territorio y respetuoso con él.

La tendencia existente y que aumenta en el mercado de abandonar la oferta de turismo estandarizado y de masa hacia propuestas turísticas individualizadas y que respondan a la consideración de los intereses individualizados, está en la base de la demanda de experiencias turísticas. En este sentido, la creatividad y la participación de los propios turistas son un arma para los destinos, de ahí que haya surgido el modelo del destino creativo. En realidad, el turismo creativo es la evolución del turismo cultural clásico, en el que el turista solo podía ver y apreciar, sin la participación directa del turista en actividades y aprendizajes. Un destino creativo puede estructurar ofertas de talleres, pero también la elaboración de rutas gastronómicas, vinos, artísticas, actividades de aprendizaje de idiomas, deportivas, etc.

La construcción de una oferta de turismo creativo y, en consecuencia, del destino conlleva algunos beneficios. En primer, lugar la valorización material e inmaterial del patrimonio y del territorio, porque se rescata y se da valor a las tradiciones. Esto produce efectos positivos en la autoestima de los residentes y también, genera en el destino un enriquecimiento cultural como consecuencia del contacto con los turistas. La evolución de un destino hacia la creatividad, entendiéndolo como producto-destino, posee un efecto positivo en el hecho que se diversifica y se innova, contando con los recursos del proprio territorio, sin que sea fundamental una previa notoriedad internacional, dimensión geográfica o demográfica. El turismo creativo se connota por ser activo y proponer a los visitantes la oportunidad de participar activamente en experiencias que les permitan cultivar su aprendizaje.

Un destino creativo obtiene mayor rentabilidad que uno no creativo, puesto que se trata de un tipo de turismo con mayor poder adquisitivo. Además del hecho que, este tipo de demanda se caracteriza por una escasa estacionalidad, por lo que se favorece la desestacionalización, y diferenciación respecto a los competidores. Para desarrollar el turismo creativo en un destino, es importante identificar las actividades que sean estrechamente vinculadas a su propia naturaleza e identidad. Por ejemplo impulsar una oferta de turismo creativo vinculada a la gastronomía cuando esta es la tradicional en la región.

Aparentemente, los destinos creativos pueden ser aquellos enclavados en ámbitos rurales o de montaña, ya que, pueden ofrecer aspectos culturales, paisajísticos que permiten un grado de participación mayor que otros. La verdad es que el turismo creativo es también una opción complementaria para otros tipos de destinos como pueden ser las ciudades e incluso los clásicos destinos de sol y playa. En estos casos, el turismo creativo será una opción para la diversificación. El turismo creativo es en realidad de reciente aparición y se halla en plena expansión. Puede, en cierto modo, considerarse como un turismo responsable. Existen ya algunos destinos creativos que se han asociado en una red internacional que tiene como objetivo el promover dichos destinos. El *Creative Tourism Network* agrupa multitud de destinos turísticos que han apostado por el turismo creativo a nivel nacional e internacional. (http://www.creativetourismnetwork.org)

**2.1.2.-Destinos inteligentes**

La difusión de las tecnologías y su uso masivo e intensivo por parte de los turistas, así como Internet y las redes sociales condicionan seguramente la competitividad y la atractividad de los destinos turísticos. Una de las tendencias en desarrollo es la de las ciudades inteligentes, es decir aquellas urbes que a través de las tecnologías de la información (TIC) promueven el desarrollo sostenible de la ciudad para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y, a su vez reducir el gasto energético. Las ciudades inteligentes (*smart city*) son aquellas que planifican y efectúan procesos dirigidos a la optimización y a la innovación de los servicios públicos gracias a la utilización consistente de las nuevas tecnologías, ya sean de comunicación, movilidad, ambiente y eficiencia energética, con el fin de mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, empresas e instituciones.

El empleo de las TIC va en línea con las necesidades de los turistas y, en consecuencia se aplica también en los destinos turísticos, transformándolos en destinos inteligentes. Un destino inteligente se caracteriza sobre todo por ser innovador, puesto que aprovecha las infraestructuras tecnológicas creadas para los ciudadanos también para los turistas, facilitando la interacción y la integración del turista con el entorno, al objeto de incrementar la calidad de la experiencia turística.

Los destinos turísticos inteligentes se basan en la tecnología para poder ejecutar un desarrollo sostenible y obtener una gestión eficiente de los recursos, en modo que se mejore la competitividad del destino y del sector, gracias a una mejor y mayor accesibilidad. La dotación tecnológica de un destino inteligente sirve para garantizar una mayor eficiencia, pero sobre todo, es útil en el conectar personas y turistas, facilitando la creación de servicios que mejoran la prestación turística y la interpretación del destino.

El desarrollo y gestión de un destino para transformarlo en inteligente (*smart destination*) con la adopción de las TIC es complejo. No se trata solo de instalar en el destino de wifi free en todo el territorio, sino que se trata de dotarse de sistemas de información orientados a la gestión eficiente del transporte y del tráfico. La movilidad inteligente permite el acceso eficiente y de un disfrute adecuado de los atractivos turísticos. La utilización de las TIC facilita al turista una mejor experiencia de los atractivos culturales e incluso una mayor garantía en la seguridad pública. Desde el punto de vista de la eficiencia, las TIC facilitan un desarrollo sostenible y una gestión energética eficiente mientras que, por definición, la dotación tecnológica promueve la generación de nuevos modelos de gestión y oportunidades de negocio.

El destino inteligente es aquel que utiliza en su oferta, los sistemas de geolocalizacion, de *video-mapping*, de sistemas de video y audio-guía. Emplea la realidad aumentada y la realidad virtual. A través de las tecnologías informa a los turistas y utiliza los sistemas para gestionar su relación con el visitante. Obviamente trabaja utilizando los datos para una mejor comercialización, reservas e incluso para gestionar la información turística. Algunos servicios como por ejemplo las e-denuncias, el pago por móvil de los parkings o la información en tiempo real de la congestión de tráfico, etc., son factores que inciden positivamente en la competitivad del destino y que la tecnología facilita.

El desarrollo de un destino inteligente precisa de la implicación de todos los agentes de un destino, ya sean del sector privado como del público, porque su oferta estará constituida por servicios y experiencias turísticas innovadoras y diferenciales.

**2.1.3.- Destinos colaborativos (p2p)**

La rápida irrupción de la economía colaborativa en el sector turístico, está provocando la aparición de los llamados destinos colaborativos, en los que los servicios se prestan bajo la fórmula de la economía colaborativa. Las formulas de alojamiento P2P son una realidad que existe ya en muchos territorios. En destinos turísticos que son ya consolidados es una alternativa complementaria y, en algunos casos, incluso en competencia con la hotelería tradicional. En otros territorios en donde hasta ahora apenas ha existido vocación turística y, por lo tanto, sin suficiente cobertura de servicios de hospitalidad y de servicios, gracias a la economía colaborativa o P2P comienzan a obtenerse flujos turísticos.

Un destino colaborativo es aquel lugar que puede ofrecer al turista una experiencia P2P, ya que puede realizar sus vacaciones, viaje y estancia utilizando estos servicios mediante las plataformas P2P. Estas le ofrecen la posibilidad de encontrar desde un transporte compartido al alojamiento, y también al comer en casa de un anfitrión local, visitando el destino junto a un lugareño y vivir el destino realizando experiencias con residentes que le ofrecen el destino. Todas estas son las propuestas que mayormente ofrece el turismo colaborativo.

Los servicios *per to per* (P2P) no nacen generalmente por el impulso de las estructuras de gestión de un destino, pero son una realidad creciente, que deben aprovecharse y gestionarse. La existencia de un número de alojamientos, restauración y servicios turísticos colaborativos, puede generar oportunidades para nuevos territorios y por lo tanto pasar a ser destinos turísticos colaborativos.

**2.2.- La planificación turística**

Un destino turístico necesita sostenibilidad en el tiempo y, sobretodo una dirección y un planteamiento que puedan garantizar las actividades económicas. La planificación integral de un destino es precisa para asegurar no solo el éxito, sino seguramente su desarrollo turístico. La planificación es una de las competencias de la Administración, puesto que integra diferentes sectores económicos y actividades, pero sobre todo porque el turismo es una actividad compleja y transversal que produce efectos sobre los entornos económicos, sociales y naturales.

En el desarrollo turístico convergen varios campos de actividad que interactúan entre sí de manera dependiente, como son el urbanismo, el medio ambiente, la sanidad, los transportes, las infraestructuras y la legislación, con los diferentes sectores de la actividad turística. Para asegurar la competitividad y la atractividad de un destino es conveniente, la planificación y un coordinamiento que sea en grado de garantizar estabilidad y desarrollo a todo el sistema.

La planificación estratégica en el turismo nació en los años 50, en Francia, en donde se realizaron planificaciones de tipo regional en el ámbito rural. Inicialmente, la planificación estratégica tenía un carácter normativo, rígido y direccional. En la actualidad, la planificación ha cambiando, es totalmente diferente, porque debe ser flexible y con la capacidad de adaptación a escenarios cambiantes, además de ser compartida y no impuesta. La creciente demanda de gobernanza en los territorios ha hecho que la planificación actual no pueda ser emanada desde arriba (*top-down*) sino que, se ha impregnado de la inclusión de los agentes sociales y económicos. En consecuencia, no puede realizarse ya con métodos dirigistas. Se debe tener en consideración tanto la comunidad y a los residentes como también las condiciones del mercado.

Aunque la planificación estratégica posee una cierta historia, en el caso de España, muchos de los destinos turísticos han carecido de planificación. Ha sido solo a partir de la década del 2000 cuando las Comunidades Autónomas se han dotado de leyes del turismo en las que se contempla la planificación turística como un elemento fundamental en el desarrollo del turismo.

Son evidentes los beneficios que aporta la planificación turística son elevados. En primer lugar, porque el territorio es la base del desarrollo turístico y, en consecuencia, del destino. En el territorio están y se integran los recursos naturales, medioambientales, artísticos y culturales que son la base de la atractividad. También porque el territorio es el espacio en donde se ubican las infraestructuras y los equipamientos. El turismo y las actividades turísticas condicionan, sin duda, la ordenación del territorio, además del hecho que el turismo usa y consume el territorio, pudiéndose generar problemáticas no solo medioambientales, sino también condicionando al resto de actividades económicas y sociales.

La funcionalidad de la planificación estratégica es la de lograr el desarrollo en equilibrio y con coherencia en el territorio. Esta asumido que, el modelo del turismo de masas ha generado una ocupación y explotación del territorio de manera intensiva. Este es un modelo difícilmente sostenible, pero sobre todo pes el cambio en la actitud del mercado a favor de modelos más sostenibles y menos intrusivos lo que favorece la necesidad de la planificación turística en los territorios.

La sostenibilidad es el principio que actualmente se halla en la base del desarrollo turístico y, por lo tanto la planificación estratégica debe responder a esta necesidad. La UNWTO define la sostenibilidad como la satisfacción de las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y facilitando el bienestar social en el destino, pero conservando los recursos y garantizándolos además de permitir la continuidad de las actividades a largo plazo.

La planificación estratégica establece límites y objetivos a medio y largo plazo. Que un destino turístico cuente con una planificación estratégica es seguramente positivo, porque se establecen las líneas de desarrollo y de crecimiento que deberán adoptar todos los actores presentes en el territorio. Con la planificación se identifican las oportunidades para desarrollar el turismo en el destino, se delimita el ámbito del turismo dentro del territorio, otorgándole la atención y los esfuerzos necesarios por parte de administraciones y del sector público. Inskeep (1994) identifica todavía un mayor número de beneficios en la planificación turística, especialmente en el ámbito regional y nacional. Según el autor, además de garantizar el mantenimiento de los recursos, la integración del turismo en las estrategias de desarrollo económicas garantiza la integración del turismo en esas, a la vez que se proporcionan bases reales sobre las que las administraciones pueden tomar decisiones respecto al desarrollo turístico. La planificación debe facilitar la interrelación entre diferentes actores y los diversos componentes de la oferta turística en el destino, optimizando la distribución de los beneficios económicos, sociales y ambientales del turismo de manera ecua en la sociedad, reduciendo la conflictividad.

Además, el hecho que en un destino exista una planificación estratégica obliga a una gestión del mismo y a una monitorización constante de la evolución y del desarrollo del turismo en el territorio. Desafortunadamente, existen numerosos destinos que aun carecen de programación y de planificación, ya sea porque las administraciones no consideren el turismo como un motor de su economía o también porque son los propios emprendedores del turismo los que piensan que la gestión y el desarrollo turístico no son materias de su interés y competencia.

**2.2.1.- Los niveles de planificación**

La planificación estratégica en el turismo se realiza en diferentes niveles: nacional, regional y local y en consecuencia, los actores y promotores de los procesos de planificación son también diferentes. Generalmente, la planificación estratégica a nivel nacional la efectúan los gobiernos, sin contar con la participación directa de los actores del territorio. Descendiendo en la dimensión geográfica del territorio, normalmente existe una planificación estratégica mayormente participada con el territorio.

Es importante considerar que la planificación estratégica no puede realizarse solo durante un breve periodo. Una planificación estratégica deberá tener una duración y validez consistente, entendiendo como tal un periodo de vida de entre 5 a 10 años.

Por lo que respecta a la planificación turística, existe una gran confusión. La denominación, plan turístico es una definición demasiado genérica, porque existen diferentes tipologías de planes estratégicos que se diferencian en los contenidos, las políticas, los actores implicados, los promotores y sobre todo por el periodo de validez.

Desde el punto de vista de la estrategia turística, en primer lugar están los Masterplan turísticos o masterplan del destino turístico. Se trata normalmente de planes de desarrollo turístico (PDT) formulados con una prospectiva a largo plazo, generalmente entre 10 a 20 años. Hacen particular énfasis en la estrategia, la atribución de roles institucionales, la legislación y regulación, las infraestructuras y estructuras. Los planes de desarrollo turístico (PDT) se ocupan también de programar infraestructuras, la urbanística, la zonificación de las actividades, la movilidad, el desarrollo de productos-destinos, el marketing y la promoción así como, de las inversiones turísticas necesarias y del desarrollo y de la formación de los recursos humanos.

Los PDT incluyen las acciones para cada sector y actor con competencias que debe realizar, definiendo roles y responsabilidades, tiempos de realización e inversiones a efectuar. Generalmente los realizan y promueven las administraciones nacionales o regionales. Un PDT formaliza y organiza estructuralmente el marco de actuación para el desarrollo turístico y de la promoción de un destino. Un PDT pretende la integración de los recursos y de los servicios turísticos para conformar una oferta de acuerdo con las características, potencialidades y sostenibilidad.

Una segunda tipología de planes turísticos es la constituida por los planes estratégicos (*Tourism Strategy Plan*), que a diferencia de los masterplan tienen una validez menor, es decir entre 5 y 10 años. Son la directa derivación de los masterplan. Los planes estratégicos (PET) definen las acciones necesarias que han sido identificadas en el masterplan. Mientras que el masterplan considera y establece las líneas generales y de tipo macro, el plan estratégico del turismo define escenarios e identifica las acciones que se deben realizar en los diferentes programas para alcanzar los objetivos fijados. Normalmente, se define la misión y la visión de un destino turístico, los objetivos operativos y las estrategias necesarias. Mientras que el PDT suele ser de amplio respiro y comprender las líneas de desarrollo de numerosos sectores y ámbitos, un plan estratégico del turismo (PET), se focaliza en la actividad turística, definiendo productos, mercados, estrategias de marketing, formación, etc., así como define la propuesta de valor del destino (UDP) y, los pasos necesarios para mantenerla y mejorarla. Desde el punto de vista de la gestión del destino turístico, este debe ser el documento de referencia. De hecho en el ámbito anglosajón se denominan *Destination Management Plans.* El PET tiene fundamentalmente dos grandes componentes de estrategia: la gestión del destino (*Destination Management)* y el marketing del destino (*Destination Marketing).*

El PET es por definición más flexible que el masterplan porque tiene que ofrecer alternativas a contextos en evolución, así como debe incluir e identificar alternativas y anticipar posibles problemáticas (*crisis management).* Un PET determina los aspectos de organización y estructura en la gestión y el marketing del destino, los mercados y targets objetivo, el posicionamiento, el branding y la imagen, el portafolio de productos turísticos del destino, las estrategias promocionales, el presupuesto y fuentes de financiación, así como las tácticas de marketing para la implementación del plan. En la óptica de la gestión del destino, el PET debe incluir las estrategias para la gestión de los recursos y de los atractivos, así como su reingeniería, la programación de eventos y acontecimientos de índole turística, los estándares de calidad del destino y de sus servicios, la formación de los recursos humanos, seguridad, accesibilidad, etc. Los PET establecen también las modalidades de colaboración, relación y de *partnership* entre el sector público y privado del destino.

Los PET suelen ser apropiados para destinos de ámbito regional, supralocales y locales. Mientras que los PDT suelen ser genéricos y contienen recomendaciones, los PET son más concretos y determinan las acciones especificas que los diferentes actores deberán realizar. En los PET es fundamental el establecer sistemas de monitorización y de cuantificación de los resultados.

Normalmente los PDT y los PET los realizan las administraciones de rango superior y no suelen contemplar acciones operativas especificas y pormenorizadas, que generalmente se establecen en los denominados *Tourism Action Plan, es decir* los planes operativosque tienen una validez de 1 a 3 años y que no son más que planes operativos y de tácticas que se deben aplicar en la gestión y en el marketing del destino turístico. Los planes operativos son normalmente preparados y ejecutados por las Organizaciones de Gestión y Marketing del destino (DMO), que generan anualmente sus *business plan o corporate plan* y que comprenden tanto los planes de marketing como los planes de gestión del destino (*Visitor plans).*

Por la temática de este libro, centrada en la gestión y marketing de los destinos turísticos, nos focalizaremos en los planes estratégicos turísticos (PET), y los Planes de Marketing Operativos y los planes de gestión del destino, dado que son realizados y gestionados por las DMO.

**Fig 2.1. Los niveles en la planificación estratégica del destino**

**2.3.- Una estrategia diferente en cada destino**

La articulación de los destinos turísticos a partir de las posibilidades que estos ofrecen a los viajeros es casi infinita. Millones son las localidades, regiones y zonas que pueden visitarse en el mundo. Por lo tanto, cada destino turístico posee sus características propias porque se halla en un determinado ambiente, con recursos específicos, tipologías de productos diversos y demandas diferenciadas. En consecuencia, cada destino necesita de una estrategia específica. Analizando las motivaciones de los turistas y la organización de las ofertas, las propuestas existentes en el mercado del turismo organizado y el comportamiento de los turistas individuales, es posible establecer los siguientes tipos de destinos:

1. las metas finales, aquellas que constituyen el objetivo del viaje;
2. las metas de tránsito, aquellas en las que se tiene que pasar para llegar a otro lugar; son los destinos en los que el turista se entretiene durante algunas horas o al máximo un día.
3. las metas regionales, vecinas y con determinados elementos de interés concreto.

Desde la óptica del marketing de destinos, otra distinción, para analizar los tipos de destinos turísticos en relación con la demanda del turista puede ser la siguiente:

* Destino único, que constituye la única meta de un viaje. Evidentemente tiene que tratarse de una localidad que presente una oferta muy amplia. Típicos ejemplos pueden ser ciudades como Londres, Nueva York, París, Barcelona o lugares atractivos y con muchas posibilidades de equipamiento como Rodas, en Grecia; Rímini, en Italia; Benidorm, en España; Zermatt en Suiza, e incluso las ciudades de vacaciones como son los Centerparcs en Holanda o incluso urbanizaciones turísticas como Sotogrande, Marina d’Or o los campos de golf en Marbella;
* Destino de base: El turista elige el destino por el interés que suscita como punto de partida. De este destino se parte siempre de él para efectuar una serie de otras visitas y excursiones. Se puede citar el caso de Nápoles, desde donde se va a otros destinos de la costa amalfitana, las islas de Isquia y Capri, o las ruinas arqueológicas de Pompeya. Otros ejemplos pueden ser Madrid en relación con las cercanas Ávila, Aranjuez, Toledo, Segovia, etc.
* Destino como parte integrante de un circuito. Son aquellos destinos temporales desde el que se parte para ir hacia otros destinos. Normalmente la estancia es breve, pero el número de turistas que atraen puede ser elevado. Normalmente forman parte del turismo de circuitos organizados. Un ejemplo típico de esta tipología es Milán, punto de partida para los tours en Italia hacia Venecia, Florencia y Roma; otros ejemplos pueden ser Frankfurt u Oslo. Los destinos que son *home port* de cruceros pertenecen a esta categoría;
* Destinos dentro de recorridos temáticos. Son destinos con características culturales o históricas en común, y cuyos elementos inducen al viaje. Véase como ejemplo las ciudades y pueblos del Camino de Santiago, de la Vía de la Plata o de la *Romantische Strasse* de Alemania, e incluso la ruta de los Castillos del Loira. Dentro de esta tipología se pueden aceptar las ciudades en las que hay Paradores, y que han dado lugar a la ruta de los Paradores.

Cada uno de estos destinos posee características y demandas específicas. En consecuencia el ente de gestión tendrá que responder a necesidades organizativas diferentes. Si los destinos del tipo meta única pueden registrar estancias medias desde 48 horas a una semana, aquéllos que son solo puntos de partida de excursiones pueden contar con estancias más largas, mientras que los destinos que son puntos de partida de circuitos tienen estancias mucho más breves, que apenas sobrepasan las 24 horas.

Dependiendo del uso que el mercado efectúa de un destino, la planificación estrategia deberá ser la correspondiente. Los PET son un eficaz mecanismo para mejorar la cooperación y la colaboración en el sector turístico local y establecer alianzas con entes y agencias de desarrollo económico y turístico, así como con las administraciones de rango superior. Los planes estratégicos sirven en realidad para que la DMO o los diferentes actores del destino o bien de diversos destinos (en el caso que sea un PET supra local o regional) aseguren la sostenibilidad y la competitividad de sus destinos. El PET debe proporcionar a la DMO los instrumentos y directivas para generar competividad y sostenibilidad. El PET va mas allá de lo que es un simple plan de marketing, ya que debe proporcionar una visión holística e integrada con la cual comprender el potencial turístico del destino, los métodos y las tácticas para aprovechar totalmente su potencial.

El ente de gestión y marketing turístico del destino, *Destination Management Organization* (DMO), como internacionalmente se les conoce, es en principio, el actor encargado de preparar el plan estratégico. No puede afrontarse desde una óptica dirigista sin contar con la participación de los actores presentes en el destino. Por lo tanto, el proceso para la preparación y redacción de un PET es una secuencia que parte de la investigación, la consulta con los actores, el *feedback* de estos, la planificación y la revisión.

Un buen plan estratégico de destino (PET) tiene que estructurarse y contener las directivas de tres grandes áreas especificas que corresponden a la planificación, la gestión y el marketing del destino:

* Desarrollo turístico (*Destination Development Planning*)
* Gestión estratégica del destino (*Destination Management*)
* Marketing estratégico del destino (*Destination Marketing)*

Dichas áreas corresponden a los contenidos que este libro desarrolla.

Los principales conceptos para el desarrollo turístico de un destino a los que un PET debe dar respuesta son:

* Estrategia de desarrollo turístico del destino
  + Evaluación del potencial turístico del destino (capacidad de carga)
  + Creación modelos de colaboración y consulta con los *stakeholders*
  + Atracción de inversiones
  + Infraestructuras necesarias
  + Estrategias para la generación de empleos
  + Estrategias a largo plazo para fortalecer el desarrollo del destino
* Gestión Estratégica del destino
  + Protección de los recursos y atractivos del destino
  + Construcción y aseguración de la calidad del destino
  + Creación de la experiencia del turista en el destino
  + Liderazgo del ecosistema turístico en el destino
  + Asegurar crecimiento sostenible de la actividad turística dentro del destino
* Marketing Estratégico
  + Identificación mercados potenciales y emergentes
  + Identificación segmentos de mercado
  + Incremento del conocimiento del destino
  + Incremento de la notoriedad del destino
  + Incremento del número de turistas/visitantes
  + Aumento del rendimiento y rentabilidad

**2.3.1.- Construcción del plan estratégico**

Como ya se ha anticipado, un PET, sea de un destino local como del de uno regional, es el fruto de un proceso complejo y participado. Debe realizarse siguiendo una cierta metodología, que en los últimos años se basa mucho más que en el pasado, en la participación y la consultación constante con numerosos y variados actores. El primer paso para la construcción de un PET es el análisis de la situación actual del destino y comprende diversos ámbitos.

* Análisis de la demanda: identificación mercados actuales, potenciales y emergentes; perfiles de la demanda y segmentos; nivel de satisfacción de la demanda, análisis de satisfacción de la experiencia en el destino; percepción del destino en el mercado; eficacia de la política de marketing efectuada y evaluación de factores externos que puedan afectar al mercado.
* Análisis de la oferta turística del destino
* Análisis del potencial desequilibrio entre oferta y demanda

El segundo paso es la identificación de los *stakeholder* que directa o indirectamente tienen intereses o pueden condicionar el desarrollo del destino. En este caso es conveniente una consultación alargada, con obviamente los operadores y empresarios turísticos y de sectores que aunque no sean turísticos son importantes en el territorio, como por ejemplo las asociaciones de ciudadanos, los entes y administraciones del turismo de niveles superiores, asociaciones de consumidores, medioambientalistas, culturales, entes de formación, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y administraciones locales, regionales y nacionales.

Una vez se han identificado los *stakeholder,* es conveniente consultarlos e implicarlos en el proceso, de manera que se diseñen las estrategias y acciones conjuntamente y que puedan ser relevantes para el desarrollo turístico del destino. El análisis de la información, permitirá la elaboración de estrategias, que se basarán en los resultados obtenidos y en los inputs que los *stakeholders* han facilitado. El consenso de estos en relación al potencial de desarrollo turístico es fundamental para determinar los objetivos estratégicos (*key strategic objectives*) del plan. Evidentemente, el PET debe ser en consonancia con las estrategias o los planes de desarrollo económicos (no necesariamente turístico) que existen ya en el territorio o que propugnan administraciones de rango superior.

Un paso ulterior y, para ello es fundamental el consenso, es el establecer el liderazgo y las responsabilidades de actuación y de implementación. Un PET afecta no solo a la DMO sino también a los operadores, a los gestores culturales, etc. El liderazgo es fruto de acuerdos y pactos dentro del destino, así como de *partnerships* que sirvan para construir redes y sistemas de colaboración. Asimismo, un PET para su implementación y eficacia, tendrá necesidad de recursos humanos y económicos adicionales, sobre todo en la implementación de las acciones. Los recursos necesarios serán identificados o cuantificados y pueden ser tanto financieros como en inmateriales.

Finalmente, un PET implica la existencia de un cuadro de mando con el que monitorizar la evolución y sobre todo el nivel de logros que se alcanzan. Debe ser claro y permitir un control constante de los resultados. A este punto, el PET habrá determinado la dirección estratégica y las acciones que a nivel estratégico deberán realizarse. Un PET establece prioridades y objetivos, que tienen que ser declinados en acciones y tácticas operativas (para ello sirven los planes operativos), pero sobre todo lo que un plan estratégico del turismo debe determinar es la visión del destino turístico *(Destination Visión)*.

**2.4.- La visión del destino**

El *destination visión* es el resultado final del plan estratégico del destino (PET). Es en esencia el horizonte que el destino debe alcanzar. La visión corresponde a lo que el destino turístico deberá ser una vez se hayan implementado y actuado las estrategias definidas, lo que los *stakeholders* del territorio desean que sea el destino. La visión de un destino establece su personalidad, los elementos que la definen, no sólo en el presente, sino sobre todo en el futuro. Fijar la visión de un destino, significa dibujar la imagen y la fotografía de lo que tendrá que ser el destino en el futuro inmediato y a medio plazo. De algún modo, puede considerarse como una declaración de principios que, gracias a la participación en su definición de los *stakeholder* del territorio, deberá ser común.

Por ejemplo, la visión del ente de promoción de Nueva Zelanda usa pocos términos, pero muy eficaces: “Nueva Zelanda es el último destino para los turistas interactivos". Canadá adopta un enfoque más concreto: “El Canadá tiene que ser un destino que durante las cuatro estaciones aglutina la naturaleza y permite vivir la experiencia de muchas culturas y comunidades."

Para determinar la visión del destino, es necesario naturalmente partir de lo que ya existe, de lo mejor que hay y de lo que ya se puede ofrecer. Es indispensable iniciarlo anclados a la realidad. La visión no puede ser una declaración de intenciones vacía o la expresión de un sueño irrealizable. Debe ser formulada con honestidad y conciencia de quien conoce las cualidades y las potencialidades del territorio, pero también siendo conscientes de los propios límites. Sintetizando, los criterios a los que la *Destination Visión* tiene que adaptarse y responder pueden ser resumidos en:

* especificidad;
* realidad;
* idoneidad a lo que el mercado/cliente espera;
* cuantificabilidad

Un destino que no exprese una visión no puede saber hacia dónde dirigirse y, no será capaz de expresar ni la dirección ni las reglas que tienen que seguir los operadores y *stakeholders* que realizan su actividad en él. Seguramente será muy difícil que se pueda estructurar un buen destino-producto y sobre todo será difícil concretizar la identidad del destino si se carece de una visión del destino.

Desafortunadamente, existe aun poca consciencia en los destinos sobre la necesidad de dotarse de una *Destination visión*. En realidad, mientras que la visión concierne a todo el destino, incluyendo al sector turístico público y privado que forman parte del destino, los objetivos interesan en particular a la DMO, porque es quien debe ejecutar operativamente las estrategias de desarrollo y marketing.

**2.5.- Los entes de gestión turística del destino**

En la gestión turística de los destinos se ha vivido una gran evolución en los últimos años. Lo que es evidente es que por las implicaciones económicas, espaciales, sociales, culturales, sostenibilidad y de marketing, se hacen necesarias capacitaciones y profesionalidades especificas. Un destino se mueve en un entorno de mercado y de elevada competencia. Tienen que aunarse los aspectos endógenos con los factores exógenos. Por este motivo ha aparecido el concepto de d*estination management* y, por definición, la profesión del d*estination manager*, que traducido sería el equivalente al gerente del destino. Con este término se denomina la actividad transversal que un ente o un sujeto realiza, generalmente dentro del sector público, en la gestión de los servicios de información y promoción turística, además de ocuparse de la gestión de algunos ámbitos turísticos dentro del destino.

Por lo que respecta a la estructura de la gestión y la promoción de los destinos turísticos, existe en cada país un sistema diferente. En algunos casos son sujetos emanados directamente por la administración, mediante la constitución de otros organismos públicos o incluso sociedades. Sin embargo en Europa se aprecian generalmente cuatro niveles diferentes en la gestión turística:

* Entes de carácter nacional (ONT);
* Regional
* Provincial
* Local

En primer lugar y por orden jerárquico, están los entes de índole nacional. Las organizaciones nacionales del turismo, (ONT) como por ejemplo Turespaña, AtoutFrance, Visit Britain, Austria Tourism, etc. En segundo lugar, los entes responsables en los estados federales, regiones autónomas, etc. En estos casos, la competencia y la actividad puede ser efectuada directamente por la administración regional o de la Comunidad Autónoma, bien a través de entes autónomos, sociedades de promoción o consorcios como por ejemplo son Turismo de Catalunya, el Ibatur balear, Turgalicia, Turismo de Andalucía, entre otros.

Un tercer nivel es el de los territorios que pueden corresponderse a provincias, en donde los sujetos suelen ser por ejemplo los Patronatos Provinciales de Turismo o de zonas territoriales, que no necesariamente han de coincidir con límites administrativos. La UE favorece la constitución de sujetos para la gestión y promoción turística de ámbitos supralocales, especialmente en el ámbito rural.

Finalmente, el cuarto nivel está constituido por los organismos turísticos locales, que corresponden a los patronatos locales de turismo. Entre las funciones de estas agencias o sujetos locales figura el marketing, la planificación, la comunicación y el desarrollo del destino turístico. Normalmente los entes de gestión del destino de primer, segundo y tercer nivel, se financian fundamentalmente con las aportaciones directas, o indirectas del sector público.

En los organismos turísticos locales, puede existir una mayor participación por parte del sector privado, ya sea a través de su presencia dentro de la organización, como a veces, en su financiación. La verdad es que en cada país, esta estructura varia. En los Estados Unidos, estos entes tienden a ser una oficina de congresos y visitantes (Convention and Visitors Bureau), financiándose por medio de impuestos al turista por habitación de hotel (*Tourist Tax*) y por los servicios que prestan. En Europa es habitual que la financiación llegue fundamentalmente de las administraciones locales, aunque se dan casos de financiaciones mixtas con impuestos directos al turista, como es el caso de Francia, Italia y de Austria.

No obstante, la evolución del sector turístico ha obligado también a una transformación en los entes de gestión turística. Normalmente el papel de las oficinas de turismo y de los patronatos se limitaba simplemente a la información turística en el destino y a la realización de acciones de promoción, como la participación en ferias turísticas y campañas de publicidad. En realidad sus funciones son básicamente del marketing de los destinos turísticos, de manera que normalmente se les conoce como organismos de marketing de destinos (DMO) o bien *City Tourism Organization* (CTO).

**2.5.1.- Modelos de DMO**

En realidad las funciones y responsabilidades de una DMO en un destino dependerán en gran manera de las competencias que se le hayan atribuido. Generalmente, las responsabilidades en materia de planificación estratégica y de información turística corresponden a la administración (ministerios, consejerías, etc.), mientras que la promoción se delega a organismos específicos. Por lo tanto hay que distinguir dos grandes tipologías de DMO. En primer lugar existen las que ejecutan todas las funciones y competencias turísticas de un territorio, como consecuencia de una transferencia de competencias o por la delegación desde la administración competente (gobierno regional, Comunidad Autónoma, provincia o ayuntamiento) y aquellas que son responsables solo de algunas funciones del turismo como por ejemplo la promoción o la información turística. Las primeras corresponden a un modelo de DMO integral, mientras que las segundas son un modelo de DMO especializada.

Tradicionalmente en nuestro país, la promoción turística se ha efectuado a través de las oficinas de turismo u organismos locales que, son entidades dependientes o no, de la administración local o territorial. Puede en algunos casos también formar parte el sector privado. Este modelo corresponde a las estructuras de gestión del destino turístico de primera y segunda generación. En algunos casos, teniendo en cuenta que el turismo de congresos y convenciones es diferente tanto por lo que respecta a la tipología como al mercado al que se dirige, existen algunos destinos que han creado entes específicos para la promoción del destino en el ámbito de los congresos. Estos entes se denominan Convention Bureau, que pueden estar integrados dentro del organismo de gestión del destino, como por ejemplo sucede en Madrid, Barcelona, Gijón o Valencia, o bien funcionar independientemente.

Los entes de gestión de los destinos turísticos o *Destination Management Organization* (DMO) se han convertido en las entidades responsables del liderazgo, la coordinación, la promoción, la creación de productos, el marketing y el desarrollo de los destinos turísticos, así como los gestores de la información turística en el destino. Este tipo de entes, que corresponden a modelos de DMO de tercera generación, responden más pertinentemente a los objetivos generales y a los desafíos que el turismo tiene hoy en día. Normalmente son organismos con formulas de gestión, cercanas a los criterios y estructuración del sector privado, aunque su financiación proceda mayormente del sector público. En realidad, estos entes de gestión de este tipo son ya organismos de segunda generación. Un ejemplo sería el de Turismo de Barcelona.

En algunos casos, aunque dependiendo de cada país, los entes de gestión del destino turístico, (DMO) pueden operar como si fueran operadores de servicios receptivos o como agencias de viajes. Pueden crear paquetes turísticos, vender billetes de espectáculos, excursiones, servicios turísticos u otros, así como gestionar algunos recursos o atractivos del destino. En este caso, se puede hablar de modelos de cuarta generación.

La evolución del turismo ha comportado también la evolución de las propias DMO, tanto en las funciones y objetivos como en el papel que desempeñan. Al inicio del desarrollo turístico en los destinos españoles, la función de las DMO era fundamentalmente la de prestar a los visitantes el servicio de información turística para que sus vacaciones fuesen placenteras. En el modelo de los entes de primera generación (década de los ochenta), la promoción turística correspondía fundamentalmente al sector privado, sobre todo a los turoperadores, pero para facilitar un incremento de la notoriedad de los destinos, estas DMO asumieron también, aunque de manera tímida la función de la promoción. La naturaleza administrativa de los entes reflejaba una visión del turismo como un flujo que de forma autónoma acudía a los destinos.

El aumento de la competencia entre destinos, influyó para una evolución de las DMO, en las que pese a su carácter administrativo, se hiciera necesario un mayor peso en la diferenciación de los destinos, por lo que se ampliaron las funciones. En la década de los noventa, las DMO aumentaron sus actividades de marketing, ocupándose de la gestión de la marca e iniciando acciones de marketing que andaban más allá de la promoción. La satisfacción del turista en el destino comenzó a ser una cuestión a la que era necesario dar respuestas, por lo que las DMO, sobre todo las de carácter local, se ocuparon de la organización de actividades de animación turística en el destino. Fue a partir del nuevo milenio, cuando las DMO evolucionaron considerablemente, aprobando a un modelo en el que uno de sus papeles fue el del suporto a la administración, de la cual dependían, como agentes dinamizadores en los primeros ensayos de planificación turística.

El modelo de DMO de tercera generación son un actor importante dentro de los destinos, con funciones en el ámbito del marketing, ya que además de la promoción comienzan, como resultado de la transformación de la demanda de aspectos como el branding y la comunicación del destino, que van más allá de la simple y clásica promoción. Sin olvidar la función de servicio al turista en la información, las DMO se ocupan también de la gestión de la calidad integral del destino. En esta lógica de desarrollo turístico, la DMO se ocupan también de la construcción y gestión del producto-destino, desarrollando productos y servicios turísticos propios o en colaboración con terceros, todo ello para incrementar la competitividad de los destinos.

En las DMO de tercera generación, el papel del sector privado existe, sobre todo en la gobernanza del ente y estructurando colaboraciones, construyendo redes, especialmente en el ámbito del producto. La DMO de tercera generación, es fundamentalmente un sujeto que tiene como función el apoyo y soporte al sector turístico local y también a los intermediarios que canalizan su oferta en el mercado. Son modelos de organización administrativa que pero, incorporan actitudes y acciones del ámbito privado. La DMO de tercera generación es un sujeto operativo, que sin embargo no asume el, liderazgo y la representación del sector turístico local. La irrupción del Web 2.0 obliga a efectuar un marketing diferenciado y a una planificación estratégica del mismo. Desde la óptica de la promocomercialización, las DMO de tercera generación mantienen la lógica que la venta y distribución del producto y del destino corresponde al sector privado, por lo que su función es fundamentalmente la de apoyo, mientras que la gestión del destino es una de sus competencias. La DMO de tercera generación refleja la especialización en las funciones y la asunción de competencias en la planificación, la gestión operativa de atractivos y recursos y un papel de actor de primer nivel en el destino, sobre todo en la coordinación de los diversos actores. La evolución de la demanda hacia un turismo diferenciado y de productos, obliga a este modelo de DMO a la asunción de responsabilidades mayores en comparación con modelos de DMO de segunda generación.

La necesidad de una mayor implicación de la población local y la transformación de la demanda en donde el turista precisa de un diálogo directo con el destino, sin intermediaciones, hace necesario un enfoque de los entes de gestión y promoción de los destinos más dinámico y en contacto con la demanda interna y externa. La complejidad que representa un destino, hace que las administraciones no sean ya en grado de liderar el desarrollo turístico, por lo que la DMO pasa a ser un actor de primer nivel en el destino. La DMO de cuarta generación son entes en los que prima la colaboración público-privada y que organizan y gestionan alianzas de colaboración entre operadores. La DMO de cuarta generación es un sujeto dinamizador e inductor de la calidad continúa en el destino, asumiendo el liderazgo del turismo en el destino y frente a la ciudadanía. Por lo que respecta al ámbito externo, además de las funciones y actividades de marketing, se ocupa de la gestión de la marca, pero sobre todo de la gestión de la reputación del destino.

La DMO de cuarta generación es el sujeto coordinador del valor del destino y contribuye a su aumento con la planificación y gestión estratégica. La DMO es el sujeto de gobernanza operativa del destino, además de ser un erogador de servicios al sector y a las empresas turísticas del destino en el marketing, promoción y en la promocomercialización. El enfoque de la DMO de cuarta generación es mucho menos administrativo que en los otros modelos y más orientado al mercado, a su servicio. Por lo tanto sus modelos operativos y de organización corresponden a criterios del sector privado. La DMO de cuarta generación es un elemento de apoyo, coordinación, desarrollo y gestión del destino turístico con responsabilidades propias, pero sobre todo como gestor del valor añadido del destino. Esta DMO no se limita al marketing y a la promoción, sino que está orientada a la promocomercialización, es decir al marketing del destino  mediante o con las propuestas de los operadores turísticos del destino.

Su especialización y profesionalidad son los principales instrumentos con los que opera, ya que incluso debe ocuparse de obtener fuentes de financiación que vayan más allá de las clásicas provenientes del ámbito público.

**Tabla 2.1.- Evolución de las funciones y ámbitos en las DMO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Modelo** | **Planificación** | **Gestión destino** | **Marketing destino** | **Coordinación sistema turístico del destino** | **Gestión de servicios al turista** | **Orientación** |
| **DMO 1. Generación** | Especializado |  |  | Promoción  -ferias |  | Información turística | Suporto administración |
| **DMO 2.Generacion** | Especializado |  | Organización y gestión actividades animación y entretenimiento | Promoción  -ferias  -workshops  -etc.  Marketing  -gestión brand  -campañas Publicidad |  | Información turística | -Suporto administración |
| **DMO**  **3. Generación** | Integral | Planificación operativa marketing  Suporto a la administración en la planificación estratégica | Gestión atractivos  Construcción redes de producto  Gestión calidad  Desarrollo productos propios | Promoción  -ferias  -workshops  -etc.  Marketing  -online  -offline  Branding  Comunicación | Gobernanza:  Participación  Desarrollo producto-destino  Formacion | Información turística  Creación y erogación servicios propios al turista | Suporto a la administración y al sector privado del destino a través de los stakeholders |
| **DMO**  **4 Generación** | Integral | Planificación estratégica  -Flujos y capacidad de carga  -Movilidad  -Reingenieria destino  -Creación del valor | Gestión atractivos  Construcción redes producto  Gestión calidad  Desarrollo productos propios  Partnerships publico-privadas  Gestión de la innovación  Gestión cadena del valor  Prestación servicios al sector turístico local | Promoción  -ferias  -workshops  -etc.  Marketing  -online  -offline  Branding  Comunicación  Gestión reputación destino  Promocomerciali-zación | Gobernanza: gestión  Liderazgo destino  Cooperación entre operadores  Formacion  Creación producto-destino  Creación experiencias turísticas | Información turística  -puntos info  -2.0  Erogación servicios propios al turista  -Administración del valor  -Comercialización productos propios | Suporto al sistema turístico del destino.  Creación de partnerships publico-privadas |

Fuente: Elaboración propia

**2.5.2.- Evolución futura de las DMO**

Es evidente que la rápida evolución de la demanda y de las tendencias del mercado influye fuertemente en la orientación, actividades, funciones y prioridades de las DMO. Seguramente las prioridades para las DMO sufrirán cambiamientos.

Las dificultades en el ámbito económico, implicarán la necesidad de dirigirse hacia modelos de colaboración público-privados, que conllevarán modificaciones en las estructuras operativas y de organización. Las DMO seguramente deberán incrementar la prestación de servicios a las empresas turísticas (promoción, marketing, consultoría, etc.), pero a diferencia del pasado en donde se consideraba que era el sector público a sostener la totalidad de los costes, el sector privado para poder obtener dichos servicios deberá asumir sus costes.

Precisamente la evolución de los turistas producirá cambios que afectan a las DMO, que deberán adaptarse a sus necesidades. Probablemente, el aumento de turistas que obtienen la información a través de canales *online*, producirá una disminución de la necesidad de prestar los servicios de información y acogida turística, por lo que es predecible una reducción de esfuerzos en este ámbito por parte de las DMO. Si una de las prioridades de las DMO ha sido siempre el marketing, publicidad y la promoción, el aumento del turismo 2.0 podrá provocar, a causa también, de la previsible limitación de recursos económicos, una reducción de las actividades de promoción clásicas y de los esfuerzos en el ámbito de la publicidad. En realidad, el marketing y la promoción *offline* no será una prioridad para las DMO.

Por el contrario, cambiaran las prioridades. En primer lugar, la gestión y marketing de la marca será prioritario (branding), así como una orientación hacia la promocomercialización de la oferta turística del destino en el mercado más que de una simple promoción. La DMO debe comunicar con el mercado y con los turistas directamente, sin necesidad de intermediación,  por lo que será una prioridad el social media marketing, el SEO marketing y la gestión de la reputación del destino.

El desarrollo y la innovación en el producto turístico y la gestión del producto-destino en óptica de creación de experiencias turísticas en el destino será seguramente una de las prioridades de las DMO. Por ello, deberá incrementarse la inclusión de los residentes y de la comunidad en el desarrollo del destino y en la gestión del mismo, porque los nuevos modelos de economía colaborativa (p2p), contemplan la comunidad como un actor de primer orden.

Por lo que respecta a la gobernanza, se incrementará la participación del privado en las DMO, tanto en niveles de decisión como de participación económica. El actual modelo de financiación de las DMO se demuestra como superado y agotado. En consecuencia será necesario encontrar nuevas vías para obtener recursos económicos con los que financiar las actividades de marketing, funcionamiento y gestión de las DMO. Previsiblemente las opciones podrán ser tanto la introducción de tasas turísticas (*tourism tax*), como cuotas de adhesión, *fees*, etc. para las empresas turísticas que benefician de los servicios y actividades de la DMO. Estas podrán obtener ingresos por sus servicios y productos.

En consecuencia, las DMO deberán prestar mucha más atención de la que se ha dedicado en el pasado al retorno económico de sus actividades (ROÍ), a su eficiencia y eficacia.

**2.5.2.- Funciones de la DMO**

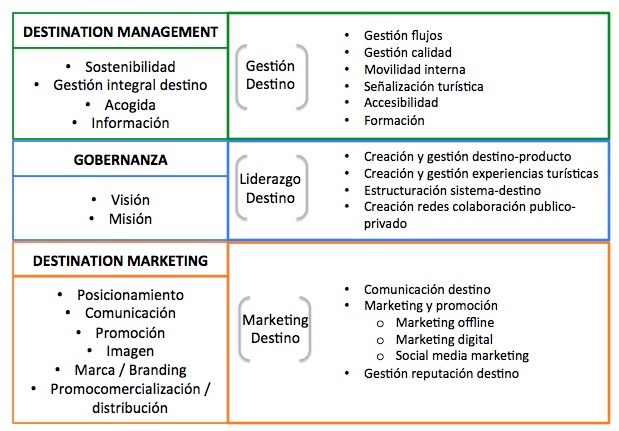
Cada destino turístico es un mundo aparte, dado que tienen sus peculiaridades, su carácter, distintividad y organización. Cada destino posee un ecosistema proprio por lo tanto, cada organismo de gestión y promoción del destino tendrá funciones y responsabilidades específicas y diferenciadas. En parte, porque existen diferentes modelos de organización y de naturaleza accionarial, pero sobre todo porque las actividades que deben llevar a cabo pueden variar, siendo DMO integrales o DMO especializadas. En general, las funciones de una DMO de tipo integral son:

* Desarrollar e implementar una estrategia operativa, (corresponde a la visión) de acuerdo con los diferentes actores públicos y privados del destino;
* Liderar y desarrollar las estrategias de marketing y promoción del destino;
* Liderar y efectuar la información turística del destino;
* Crear relaciones de colaboración y redes con el sector privado;
* Liderar el marketing y la gestión de los atractivos del destino, estableciendo su autoridad frente a los operadores turísticos;
* Gestionar la calidad del destino y las iniciativas que influyan en la imagen del destino;
* Gestionar el destino en aras de su sostenibilidad y mejorando la accesibilidad.

Los cambios en la demanda, la transformación del mercado y la necesidad de reingenierizar los destinos y sus productos han determinado inevitablemente también una evolución del papel y de las tareas de los DMO dentro de los destinos. Para comprender adecuadamente las funciones que las DMO deben realizar hay que diferenciar los ámbitos de actividad. En el caso de una DMO que corresponda al modelo integral, sus funciones fundamentalmente son:

1. Planificación y desarrollo: consiste en la definición de la tipología de destino que proponer sobre el mercado, organizado según las solicitudes de la demanda, partiendo de sus características y potencialidades. Tiene que delinear la visión de acuerdo con los objetivos estratégicos que todos los actores (públicos y privados) deben compartir y promover.
2. Desarrollo del producto-destino: es la planificación, creación y consolidación del producto-destino o de los productos con los que el destino pretende presentarse al mercado, a partir de sus atractivos, recursos y servicios.
3. Liderazgo y coordinación: un destino es un conjunto de recursos y *stakeholder* (actores implicados), que pueden operar en direcciones diferentes y con intereses contrapuestos. La llave del éxito reside en la capacidad de coordinarlos. En este sentido, la DMO debe conducir con autoridad, eficacia y eficiencia los esfuerzos comunes para hacer un destino más competitivo y atractivo. La gestión del destino comporta la creación de relaciones de confianza y la construcción de redes, con el sector privado y con los actores públicos. La cooperación es en efecto un factor fundamental, necesario sobre todo en el ámbito de la creación del producto-destino pero también en las estrategias operativas de información y atención al turista.
4. Implicación: la comunidad local y los residentes son actores esenciales de un destino, sobre todo porque determinan su competitividad. Construir relaciones sólidas con los habitantes, implicándolos y haciéndolos participar, es importante para conseguir una actitud positiva hacia los turistas. Monitorear el sentir ciudadano es por lo tanto un aspecto que la DMO no tiene que descuidar, de modo que se pueda intervenir, si es necesario, con acciones de sensibilización y control de la capacidad de carga del destino (*carrying capacity*).
5. Marketing y promoción: el posicionamiento y la construcción de marca son fundamentales. La DMO tiene que elegir los mercados y los segmentos adecuados y dirigir el marketing del destino y las tácticas más idóneas para promover el destino. Además, la DMO debe ocuparse de gestionar la reputación del destino y si es posible crear imagen positiva y el boca a boca (*word of mouth*), ya que el mercado turístico es fundamentalmente 2.0.
6. Información y atención turística: sirve a facilitar la experiencia del turista en el destino, además de poner en contacto la oferta con la demanda. En la era 2.0, la información turística se ha convertido en no sólo un elemento determinante durante la permanencia, o sea en el momento del consumo, sino también antes, en la fase de la elección. En este sentido, entregar el valor construido al visitante es fundamental. Además, no hace falta olvidar la conveniencia de explotar el papel de *influencer* o promotor del turista o sea su capacidad de guiar hacia el destino a nuevos turistas. A tal fin, es por lo tanto necesario crear y establecer con él una unión sólida y un compromiso, manteniendo y animando la relación.

**Fig. 2.2. Los niveles estratégicos y tácticos de actuación de la DMO**

****

Elaboración propia

En el caso de las DMO de tipo especializado, sobre todo los que se ocupan a nivel local del turismo, las funciones que desempeñan no son tan amplias. Generalmente se centran en la información, animación y promoción:

* Información turística: consiste en inventariar los recursos del destino, las atracciones y todas las informaciones, de modo que se pueda obtener un inventario o base de datos que incluya toda la actividad turística y, no solo como por ejemplo los centros de interés cultural e histórico, los centros y actividades deportivas, las actividades culturales, calendario de fiestas.
* La prestación del servicio de información turística se realiza directamente al turista, gracias al inventario y a la documentación que será fruto del conocimiento del territorio y de la oferta turística, cultural, social y deportiva del destino. El servicio se realiza presencialmente, es decir cuando el turista está ya en el destino, generalmente cuando acude a la oficina de turismo, o bien mediante instrumentos tecnológicos y digitales distribuidos en el territorio. La información presencial se efectúa también a través del teléfono o por correo electrónico. Con el desarrollo crecimiento de Internet 2.0, la información presencial ha perdido fuerza de manera que las oficinas de turismo deben prestar sus servicios no solo cuando el turista está ya en el destino, sino antes, es decir cuando aun debe iniciar el viaje. La información turística es ya 2.0 y los entes responsables están evolucionando hacia nuevos modelos de prestación del servicio. La información turística 2.0 será tratada en un capitulo especifico.
* Animación turística: En un destino existen actividades como eventos, visitas guiadas, talleres, cursos de aprendizaje o simples actividades de animación, realizadas por operadores turísticos o culturales, pero también pueden ser organizadas por el ente local del turismo. El papel de estos es el de coordinarlos y hacer en modo que sean un activo para ofrecer una experiencia al turista. Es un modo de facilitar al visitante una oferta complementaria que valoriza el destino porque puede proporcionar al turista una vivencia de participación y enriquecedora.

Dentro de la animación del destino, los entes de información turística pueden también crear productos turísticos propios, como por ejemplo actividades, visitas guiadas, etc. O bien pueden liderar el proceso para que sean los operadores locales los que construyan el producto. Por lo tanto una función importante del ente será el trabajar conjuntamente con empresarios y entidades para proveer servicios necesarios con los que crear estas propuestas. En un destino existen productos turísticos individuales y colectivos. Los primeros son aquellos organizados y ofrecidos por operadores individuales, que de manera autónoma o bien en colaboración con el ente del turismo ofrecen un producto, por ejemplo visitas guiadas. Los productos colectivos son más complejos de crear y gestionar dado que implican el coordinamiento de varios operadores y de servicios diferentes como el alojamiento, restauración, ocio, etc. Pueden ser tanto paquetes turísticos como por ejemplo las promociones para un fin de semana, o las tarjetas turísticas.

* Promoción y comunicación: Son las clásicas acciones de promoción y de marketing que los destinos realizan para la captación de potenciales turistas, dando a conocer los productos y atractivos que este ofrece.

En España la gestión del turismo a nivel local se realiza a través de las llamadas áreas del turismo o las oficinas de turismo, que dependen generalmente de la administración local. En realidad, las oficinas turísticas han poseído siempre una función en la atención e información turística al visitante, pero teniendo en cuenta de la importancia y de la transversalidad del turismo en los destinos, se han creado las áreas del turismo dentro de las estructuras de los municipios. Estas son un instrumento de gestión turística que pueden interrelacionarse con otros entes o áreas no específicamente turísticas para mejorar la competitividad y la atractividad del destino. Este es un modelo bastante transversal en toda Europa, puesto que es parecido en Francia con sus *Office du Tourisme* o en Italia con sus IAT (*Informazione ed Accoglienza Turistica).*

**2.5.3.- Creación de una DMO: criterios y modelos**

En la gestión y la promoción de un destino turístico, la DMO se relacionara con tres públicos diferentes: los turistas, el sector privado y los propios residentes. La administración de un destino turístico implica ser capaz de operar siguiendo principios que garanticen la eficacia y la eficiencia, especialmente porque aunque parte de los recursos económicos necesarios puedan ser aportados por el sector privado o generados por actividades comerciales del proprio ente, serán mayoritariamente de procedencia pública.

En consecuencia la gestión y promoción de un destino, debe ser realizada por la DMO siguiendo determinados principios. Ante todo, la eficacia de su operatividad, de modo que se generen flujos turísticos sostenibles y que estos sean rentables para el destino. Su gestión interna debe basarse en la eficiencia y en la transparencia económica, porque se gestionan fondos públicos e incluso privados. La administración de un destino implica la cooperación con diversos actores del territorio y con el sector privado.

Si al inicio del fenómeno turístico, la promoción de los destinos la efectuaban los propios empresarios financiando dicha actividad, asociándose y constituyendo los Centros de Iniciativa Turística (CIT) en el caso de España o los *Syndicat du Tourisme* en Francia, el sector público, a partir de los ochenta, consciente de la creciente importancia del turismo ha constituido las consejerías del turismo y se ha hecho cargo de este compito. La administración financia las actividades totalmente o mayoritariamente. En España este modelo, en donde se ha incorporado también al sector privado aunque sin aportaciones económicas de estos, ha funcionado bajo la fórmula de los patronatos o mancomunidades del turismo. Debido a la presencia del privado, uno de los criterios necesarios en la gestión de una DMO es la corresponsabilidad y su orientación al mercado, dado que su principal función es la de generar economía para el destino.

A causa de la necesaria implicación del sector privado y por el hecho que la actividad de una DMO beneficia directamente a la sociedad y a la economía del destino, en la gestión debe existir coherencia y continuidad, además de la representatividad de todos los sectores de la actividad turística. Con este modo será factible una participación económica en la actividad promocional por parte del sector privado.

Sin embargo, se produce una situación en la que los modelos de gestión institucionales y administrativos son cada vez más, poco adecuados a la realidad del mercado. Por ello, las estructuras organizativas de gestión y de promoción turística deben adaptarse a los nuevos retos, pasando de un modelo de gestión burocrática a uno flexible y con una mayor implicación del sector privado. Asimismo, la creciente competencia entre destinos obliga a la demanda y utilización de mayores recursos económicos, que difícilmente pueden proceder ya de las arcas públicas. Por otro lado, el sector privado presiona para poder contar más en las decisiones estratégicas de gestión de un destino, porque tienen una repercusión directa en su actividad económica. Todos estos factores conllevan a que los actuales modelos de DMO deban poseer cada vez más una orientación organizativa y funcional de sector privado.

En la actualidad, no se puede crear una DMO sin que esta tenga una clara orientación operativa y de servicio, ya que en realidad es un proveedor de servicios para los diferentes públicos que conviven en el destino, pero también orientada al mercado. Por lo tanto, los modelos de gestión y promoción turística de los destinos con carácter institucional (concejalías, consejerías, etc.) que están integrados dentro de las estructuras administrativas, manifiestan problemáticas porque no responden eficientemente a los retos del turismo.

Son precisamente los retos del turismo los que condicionan los modelos operativos de gestión de un destino y en consecuencia los entes responsables de la gestión y promoción de un destino requieren formulas institucionales y jurídicas que permitan fundamentalmente:

* Participación del sector privado
* Capacidad de generación de recursos económicos
* Eficiencia
* Corresponsabilidad

Es evidente que los modelos tradicionales de gestión y promoción turística clásicos son en la actualidad poco eficientes a causa de presupuestos insuficientes, además del hecho que a veces, las profesionalidades existentes sean poco adecuadas a la complejidad del marketing actual. Para que un destino turístico pueda ser competitivo son necesarios modelos equilibrados y corresponsables entre el sector público y el privado. Por este motivo, las DMO debe adaptarse y ello implica incluso, la transformación jurídica e institucional para permitir la incorporación de actores privados y obtener así recursos económicos además allá de los fondos públicos.

Es evidente que en cada país, la legislación establece posibilidades diversas de modelos jurídicos y administrativos. Por lo tanto las DMO son fruto de estos. Entre los modelos de primera y segunda generación, son frecuentes los organismos autónomos, que pese a ser promovidos por la Administración, permiten la presencia de representantes del sector privado en sus órganos de gobierno, aunque el control suele estar en manos del poder público. Este modelo de DMO puede tener diferentes acepciones, denominaciones y organizaciones. Dependiendo de cada país, pueden ser agencias públicas, institutos y, en el caso español, Patronatos. Pese a la integración del sector privado, su funcionamiento y operatividad sigue sujeta a las normas del derecho público y, en consecuencia sus procedimientos y controles son los clásicos que vigentes en la administración pública.

Una evolución más reciente, son los modelos de DMO que corresponden a los consorcios. Estos son una figura jurídica que permite el concretizar acuerdos de cooperación estables y definidos entre las administraciones y el sector publico. En algunos países, los consorcios deben ser sin ánimo de lucro, mientras que en otros, pueden llegar a efectuar actividades comerciales. Las DMO configuradas como consorcios, tienen como finalidad el interés público. Una de las ventajas de este modelo es el hecho que pueden financiarse como un ente público a través de subvenciones y al mismo tiempo pueden desarrollar actividad comercial.

El modelo de la DMO consorcio, facilita la integración y la colaboración entre público y privado para alcanzar un objetivo común, es decir la gestión y promoción de destino. Su constitución y funcionamiento, por lo general, no implican demasiados procesos formales y burocráticos, al tiempo que es flexible en su organización interior. Por lo que respecta a la gestión, esta debe ser necesariamente transparente, en cuanto viene administrada bajo los criterios de la gestión pública. Esto produce un lado negativo porque está sometida a los procedimientos de la pública administración y en consecuencia es poco flexible.

También como modelos de segunda generación pueden considerarse las fundaciones, sean de derecho público o privado. Se trata de entes sin ánimo de lucro, que funcionan según el derecho privado. Esto les otorga una cierta agilidad y flexibilidad en su gestión y en la contratación, además del hecho que puedan realizar actividades de cariz comercial. La problemática de este modelo es su dependencia económica, puesto que tras la aportación inicial de capital, se obliga a los socios periódicamente a la aportación de capital.

Un modelo que permite la participación del sector privado, ya sea a través de representantes o individualmente son las DMO constituidas jurídicamente como asociaciones sin ánimo de lucro. Este modelo ha tenido una gran vigencia porque era el preferido por la Unión Europea para acceder a los fondos comunitarios. La asociación puede ser formada por socios privados y públicos. Dependiendo de la legislación vigente en cada país, suele pero ser fácil de constituir, dado que es un grupo de personas jurídicas que se asocian para alcanzar un común objetivo. La financiación parte de la base de las cuotas de los asociados, aunque puede recibir subvenciones y aportaciones por parte de la administración pública. Sin embargo, esta figura, dependiendo de las legislaciones, puede tener dificultades, por su característica de ser sin ánimo de lucro para realizar algunas actividades comerciales.

Los modelos de DMO de tercera y cuarta generación pueden corresponder a sociedades de tipo mercantil, ya sean de derecho público como privado, de acuerdo con las posibilidades que cada legislación otorgue, aunque no necesariamente deben tener afán de lucro. Esta opción de DMO está siendo muy utilizada porque permite gestionar con agilidad servicios y actividades. Generalmente cuenta con una personalidad jurídica propia y suele ser el resultado de un acuerdo entre entes públicos y entes privados sin objetivo de lucro (Cámaras de Comercio, Asociaciones de Categoría etc.). Teniendo como es la gestión y promoción de un destino, una finalidad de interés público, las DMO con esta figura, pueden financiarse como ente público (subvenciones) pero asimismo pueden desarrollar actividades comerciales. Como ventaja, por su carácter mercantil puede prestar servicios en competencia con el mercado y puede participar en el capital social de otros entes o a sociedades privadas. Asimismo es totalmente flexible en su organización interior y puede aplicar modelos de contratación y gestión más flexibles que en caso de los entes públicos.

Evidentemente, los modelos difieren dependiendo de las legislaciones de cada país. Pueden ser sociedades por acciones, de responsabilidad limitada, cooperativas, sociedades mixtas publico-privadas e incluso pueden ser sociedades *in house* en el caso de que sus accionistas sean solo entes públicos y en este caso, no pueden operar en el mercado haciendo la competencia a los operadores privados. Las DMO que responden a este modelo son las más adecuadas para la gestión integral del destino, porque además de realizar la promoción y el marketing, pueden comercializar productos de empresas asociadas o del destino, además de prestar servicios, que le serán retribuidos ya sea a los turistas como a las propias empresas. Generalmente, en todas ellas la aportación económica de los socios públicos es importante, pero en algunos casos llegan a generar ingresos por sus servicios y actividades. La DMO con la formula de sociedad es la que corresponde a las DMO mas evolucionadas que operan en Europa.

**2.5.4.- La estructura operativa de una DMO**Sea cual sea el modelo jurídico de una DMO, existen algunos elementos que deben existir para su éxito.

* Liderazgo: es necesaria que exista una idea clara de lo que se es, lo que hace y cuáles son sus funciones y responsabilidades y obviamente transmitirla al territorio y a las instituciones;
* Sensibilización: es prioritario comunicar la importancia del turismo en la sociedad y en la política. De este modo se puede justificar la necesidad de recursos económicos públicos;
* Visión estratégica y objetivos: es importante tener una estrategia operativa y actuarla;
* Dialogo y participación: Hay que realizar esfuerzos para incluir en el proceso de creación y gestión del destino a instituciones y actores locales.
* Despolitización: En la gestión y promoción de un destino es absolutamente necesario un enfoque apolítico;
* Horizonte y programación: La estrategia no puede ser como una veleta, hay que programar y seguir la estrategia al menos durante un periodo de 3-4 años;
* Orientación a los resultados: los objetivos tienen que ser tangibles y cuantificables;
* Trasparencia: necesidad de comunicar al territorio el trabajo y la gestión realizadas, sobre todo en la utilización de fondos públicos.

**2.6.-La estrategia del destino 2.0**

Con la creciente competitividad y en un mercado marcado por el uso de Internet y de las redes sociales, los destinos han de diferenciar su oferta y atraer a los visitantes comunicando el valor añadido, de modo innovativo. Tradicionalmente, los destinos siempre han adoptado un enfoque unidireccional, creando propuestas *business-oriented*, como consecuencia de una visión del turismo de masas. Posteriormente, pero se ha afirmado en el turismo la centralidad del individuo y no de la masa. Las nuevas tecnologías han transformado los usuarios de consumidores pasivos a "co-productores" de su propia experiencia.

Los destinos y por lo tanto las DMO deben adaptar sus estrategias y tácticas, implicando a los turistas en la construcción del valor del destino. En este contexto, es inevitable que la organización del destino, la creación del producto-destino y, sobre todo, la promoción y el marketing cambien radicalmente. Es por ello que el destino turístico 2.0 se diferencie del 1.0 fundamentalmente en las modalidades de creación de la cadena de valor y en su distribución, que son la esencia de la gestión del destino.Tradicionalmente, los destinos han adoptado una óptica de producción en su relación con la demanda, en correspondencia con la clásica cadena del valor industrial. Esta sigue la lógica de la creación del producto, agregación e integración de los servicios, creación de una propuesta estática y estandarizada. Una vez empaquetado el producto-destino, se presentaba al mercado. Los instrumentos de marketing utilizados fueron los clásicos del marketing indiferenciado o sea el modelo *one to many***.**

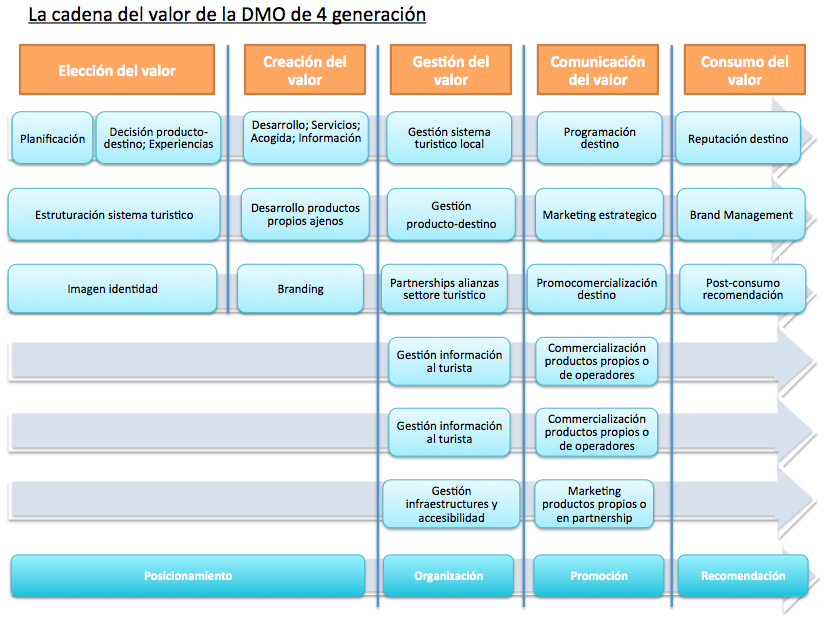
En el modelo de destino 1.0, el único elemento sobre el que hacer palanca era el precio, que ha sido el factor sobre que se ha jugado la entera competitividad de un destino. El destino 1.0 atrae al turista, apostando por su notoriedad y en la marca, así como con los recursos, su historia y su cultura. La información turística se realiza presencialmente facilitando al turista todo lo que puede hacer y ver, con la convicción que cuánto más rica sea la oferta más serán las posibilidades de que el destino sea elegido. La información turística y las propuestas no están jerarquizadas, sino que son genéricas y estandarizadas. En la promoción del destino vale el criterio de la imparcialidad. El concepto en la gestión y promoción de un destino en este caso es simple: con el marketing, la promoción y la publicidad se trata de atraer a los potenciales turistas; en un segundo tiempo, cuando ya se encuentran en el destino, los se acoge e informa.

Sin embargo, los cambios radicales que ha sufrido el turismo han hecho perder eficacia y eficiencia a este modelo. Hoy, es muy difícil lograr la atención del mercado. Es necesario, en consecuencia, comunicar al mercado el beneficio y el valor añadido de un destino, de modo tal que resulte claro y comprensible la diferencia de un destino respecto a otro. El Web 2.0, amplificando las posibilidades para compartir entre los usuarios y facilitando el acceso a los canales de comunicación e información, ha abierto nuevos escenarios. El turismo 2.0 representa una gran oportunidad para las empresas y los destinos pero para aprovecharlas es necesario cambiar el paradigma, adaptándose al turista y no pretendiendo que sea él quien se adapte al destino.

En la gestión integral de los destinos2.0 no existe una separación neta entre promoción e información turística, igual que no puede darse una división entre la promoción de las propuestas de los operadores y la promoción institucional del destino. Todo es un *unicum* fluido, casi "líquido." En la era 2.0, la información turística debe proporcionarse al turista antes, durante y después de su estancia en el destino. Si antes, la gestión turística de un destino era genérica, imparcial y su promoción no era más que la simple comunicación del territorio, ahora en cambio hace falta hacer palanca sobre las sugestiones, sobre las historias, sobre las emociones y sobre la personalización, jerarquizando la experiencia. Si el modelo de gestión de los destinos 1.0 pretende convencer sencillamente al turista informándolo, en cambio el destino 2.0 tiene que seducir, comunicando el valor añadido y aconsejándolo en sus elecciones. La especialización y los mensajes personalizados son fundamentales para llamar la atención de los turistas en el mercado 2.0.

Una vez capturado el interés del potencial cliente, la DMO tiene que pasar a la fase de la información, que debe ser segmentada, circunstanciada, en línea con sus productos. La gestión del destino 2.0 implica por lo tanto una nueva cadena del valor: no es el producto el que se dirige hacia el turista, sino es el turista quien se traslada hacia el producto. La promoción de un destino tiene que ser *“anytime and anywhere”.* La consecuencia de este cambiamiento es precisamente la cadena del valor de una DMO, como se puede observar en la Fig. 2.2.

**Fig. 2.3. La cadena del valor en la DMO 2.0**

****

Elaboración propia

La diferencia fundamental entre un destino a cargo de una DMO 1.0 y uno de una DMO 2.0 es fundamentalmente que, mientras el primero propone al turista el territorio con sus características y sus recursos, el segundo, en línea con el mercado 2.0, presenta al cliente motivaciones y propuestas concretas. El nuevo turista busca en efecto autenticidad, esencialidad, informaciones útiles y claras, contacto humano y participación. En consecuencia, la DMO 2.0 tiene que satisfacer sus exigencias tal como tiene que saber completar su necesidad de experiencias, que pueden ser intelectuales, sociales, físicas y espaciales. Es fundamental para la DMO y el conjunto del destino, la aceptación de los desafíos del mercado y ofrecer servicios de información orientados y diseñados a la medida para cada target interesado al destino.

En este sentido, las nuevas tecnologías deben emplearse para incrementar la posibilidad de experiencias turísticas, optimizar la hospitalidad y su vivencia en el destino. La DMO debe asumir la responsabilidad, el liderato y la coordinación de todos estos elementos para crear un producto-destino, que sea real y efectivo, y cuya experiencia supere las expectativas del visitante. Expectativas que tendrán que haber sido creadas de propósito y estimuladas por una eficaz acción de marketing.

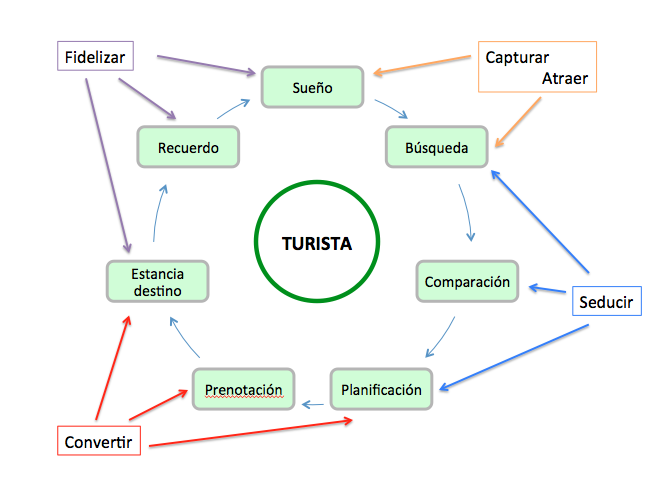
**Figura 2.4. El viaje del turista 2.0**

Elaboración: Four Tourism

Uno de los grandes cambios de paradigma en el turismo es el de la relación del turista con el destino. Hasta hace algunos años, la relación era mediatizada a través de uno o varios intermediarios (TTOO, agencia de viajes, prensa, Tv, etc.), ya que gran parte del flujo turístico era organizado. Hoy en día, esta relación ha cambiado, porque el turista se relaciona directamente con el destino a través de Internet. En consecuencia la DMO debe intervenir en todas las fases del proceso de decisión del viajero. Para el turista 2.0, el contacto con el destino inicia en la fase del sueño, del deseo de hacer vacaciones, (fase *dreaming*). En la Red busca informaciones, sugerencias y propuestas, no solamente consultando los canales institucionales sino también preguntando, pidiendo, opiniones y comentarios a otros usuarios. Antes del viaje, las redes sociales como Facebook y YouTube y los sitios de *reviews* como TripAdvisor, le permiten informarse, conociendo las experiencias de otros consumidores, interaccionando con el propio *network* de amigos y también con usuarios desconocidos (fase comparación). Esta fase es decisiva porque el turista explora, toma ideas e inspiraciones para sus vacaciones. El espacio virtual se convierte en el lugar en dónde se pone en contacto con el destino y tiene su primera experiencia con él. En esta fase, la DMO tiene que implicar a los usuarios y hacer llegar al potencial turista sus mensajes, creando plataformas de participación, comunidades, portales Internet Web y canales sociales que estimulen y favorezcan la interacción.

El turista 2.0 desea elegir, sin embargo, no queriendo equivocarse, efectúa un complejo proceso de comparación entre las diferentes alternativas y de los muchos servicios que se le proponen. Una vez hecha su elección, necesita planificar el viaje y su vacación, o sea establecer qué hacer, qué ver, cuales actividades y servicios usar, dónde dormir y, también, como alcanzar la meta. Es la fase de la planificación o *planning*, es importante que la DMO sea presente y accesible al turista para conducirlo, apoyarlo y convencerlo en su elección.

**Fig. 2.4. Las actividades de la DMO para influenciar las elección del turista.**

****

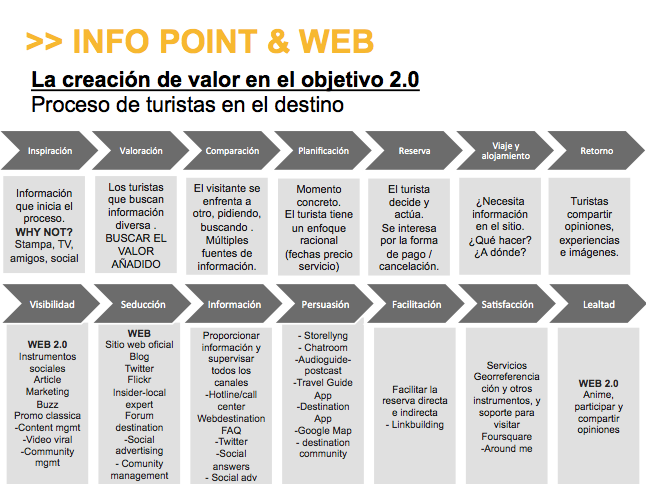
Elaboración Four Tourism.

En el turismo 2.0, la DMO debe tener un papel activo, al revés de lo que ocurría en la era 1.0. La DMO debe en efecto, capturar la atención del potencial turista y convencerlo de que el destino es capaz de satisfacer sus necesidades. Se trata tradicionalmente de una función del marketing y de la promoción, que pero ahora es también competencia de la información turística, porque esta es mucho menos presencial y más virtual. Las informaciones divulgadas tienen que confirmar el interés inicial del viajero y alentarlo, de modo que empujarlo a la acción. Además, en el modelo 1.0, el contacto con el turista, durante su permanencia en el destino, era limitado. Al contrario, hoy para permitirle vivir intensamente y completamente su experiencia es conveniente continuar a ofrecerle servicios de información y de promoción virtualmente, utilizando sistemas de geoposicionamento, etc. La difusión de las instrumentaciones móviles ha permitido en efecto la compenetración de los dos niveles: información turística física y la virtual, permitiendo el acceso en tiempo real a informaciones y a contenidos.

Durante su permanencia en el destino, el turista no sólo buscará informaciones actualizadas, sino que también creará contenidos, hará fotos, y realizará vídeos, que compartirá con su propia red de amigos a través de la social media. La DMO por lo tanto tiene que ser capaz de proveer informaciones constantemente, georeferenciadas y personalizadas.

Además, en esta fase es fundamental trabajar para favorecer su fidelidad, creando compromiso y relaciones duraderas, que deberán ser cultivadas sucesivamente e incentivadas, para que el recuerdo del destino y de la experiencia se mantenga vivo. El objetivo que debe tener la DMO no tiene que ser solo el cerciorarse de la satisfacción del turista, sino sobre todo explotar las características y potencialidad del turista social como generador y promotor de informaciones y recomendaciones.

**Figura 2.5. La creación del valor en el destino 2.0.**

****

Elaboración Four Tourism.

Este enfoque resulta fundamental para construir el paquete o el catalogo de productos y servicios adecuados a las exigencias de un determinado segmento de clientes. El destino, bajo el liderazgo de la DMO tiene que construirse la misma oferta innovando de modo constante y continuo, pero para diferentes segmentos. Por lo tanto tendrá que subdividir el mercado en targets, en base a sus comportamientos, a las exigencias y a las necesidades. Tendrá que identificar diferentes segmentos de clientes, y dirigirse a cada uno con un mensaje diferente, con una propuesta de valor específica, además de utilizar los canales y las modalidades de interacción adecuadas.

En esta lógica, en la creación del producto-destino, promoción y en la erogación de los servicios de información turística, no hay que subvalorar el hecho que las nuevas generaciones son nativas digitales e Internet está constantemente presente en su vida cotidiana. Para la generación Y, aquella constituida por los nacidos entre los años noventa y los dos mil, en efecto, Internet ya no es un escaparate, no funciona en un único sentido: la Red representa un canal de relación y de participación. Además, la fuerza de Internet es tal que también la generación X, es decir la de los que han nacido alrededor de los años Setenta y hasta los noventa por lo tanto precedente al Y, se ha convertido en *Internets and móvil adapter.*