

MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS

Síntesis y evaluación

Douglas G. Pearce*
Victoria University of Wellington
Wellington, Nueva Zelanda

Resumen: Este artículo pretende ofrecer una revisión y evaluación sistemática de los diversos modelos de gestión de destinos y a partir de este análisis identificar algunos temas prioritarios de investigación. Según los factores supuestamente significativos, la articulación de las relaciones entre ellos y la configuración del modelo, es posible identificar cuatro clases de modelos de la gestión de destinos: 1) modelos generales o sistemas; 2) modelos de proceso; 3) modelos de funciones y 4) modelos organizacionales. Una síntesis de las características de estos modelos muestra que, aunque aparecen ciertas regularidades, los investigadores no han llegado aún a un consenso con respecto a la selección de factores a incluir, ni a la articulación de las relaciones entre ellos. Ningún modelo es completo, cada uno tiene sus fortalezas y sus limitaciones. Ahora hay que determinar la significancia relativa de los factores, justificar su inclusión y elaborar de una manera más amplia los distintos vínculos que puedan ocurrir. Mucho más trabajo queda pendiente para hacer caso de la naturaleza dinámica de la gestión de destinos y para incorporar este aspecto clave en los modelos. Para comprobar su validez y para profundizarlos, hay que utilizar estos modelos para orientar estudios empíricos acerca de la gestión de destinos.

PALABRAS CLAVE: gestión de destinos, modelos, sistemas, procesos, funciones, organizaciones.

Abstract: This article systematically reviews and evaluates different models of destination management and identifies research priorities based on this analysis. In terms of their supposedly significant features, the ways in which the relations between these are articulated and the model is configured, four classes of models can be identified: general models or systems; process models; functions models and organizational models. A synthesis of the characteristics of these models shows that although certain commonalities appear researchers have not yet reached a consensus on the factors to be included or on the articulation of the relationships between these. No model is complete; each one has its strengths and weaknesses. The inclusion of each of the factors needs to be justified, their relative significance determined and the links between them elaborated more fully. Much work remains to be done to take account of the dynamic nature of destination management and to incorporate this key aspect in the models. To strengthen them and to test their validity, the models must be used to guide empirical studies of destination management.

KEY WORDS: destination management, models, systems, processes, functions, organizations.

* Doctorat de troisième cycle, Université Aix-Marseille II, Aix-en-Provence, Francia. Profesor Emérito por la School of Management, Victoria University of Wellington, Wellington, Nueva Zelanda. E-mail: douglas.pearce@vuw.ac.nz

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han materializado, tanto en la investigación como en la práctica, múltiples modelos de la gestión de destinos. El crecimiento del interés por este tema refleja una preocupación no solamente por el desarrollo del turismo sino también por la necesidad de gestionarlo con el fin de asegurar que los destinos sean sustentables y competitivos. La diversidad de modelos que existe es una característica de una literatura emergente en la cual todavía no hay conceptos y modelos dominantes, y los investigadores siguen explorando numerosos caminos distintos. Es muy importante que tanto los investigadores como aquellos que tienen competencia en la gestión de destinos reconozcan que existe esta diversidad y que consideren cuidadosamente el modelo elegido. Éste puede determinar cuál es la problemática analizada, el foco de la gestión, quién o qué es gestionado, cuáles son las prioridades de la gestión y dónde se podrán encontrar soluciones. Es en este contexto que el presente artículo pretende ofrecer una revisión y evaluación sistemática acerca de los diversos modelos de gestión de destinos, para que a partir de este análisis se puedan identificar algunos temas prioritarios de investigación y ofrecer algunas sugerencias prácticas.

MODELOS

Para comenzar conviene abordar una pregunta central ¿qué es un modelo? De acuerdo con los eminentes geógrafos ingleses Chorley & Haggett (1967: 22) *“Un modelo es una estructuración simplificada de realidad que pretende presentar factores o relaciones supuestamente significativas en una forma generalizada.”* En el mismo sentido, Vera, López Palomeque, Marchena & Anton Clavé (2011: 425), geógrafos turísticos españoles, han constatado más recientemente que *“Un modelo representa un intento de simplificar a través de la identificación de las variables clave una realidad compleja y entender la relación que existe entre dichas variables.”*

Después, hay que considerar ¿por qué se quiere simplificar la realidad? Los destinos son fenómenos complejos cuya mera definición presenta desafíos (Pearce, 2014). Se tratan de un conjunto de productos, servicios y experiencias interdependientes ofrecidos por múltiples proveedores privados y organizaciones públicas en determinados lugares con un rango de escala que va desde lo local hasta lo macro-regional. A fin de gestionar los destinos hay que reducir esa complejidad y por eso los modelos resultan muy útiles.

En la investigación los modelos sirven como ayuda imprescindible para organizar todas las etapas de un proyecto (Pearce, 2012). Ayudan a organizar las ideas y teorías, el diseño de proyectos, la recopilación y el análisis de datos y la presentación de los resultados. De esa manera, el uso de modelos contribuye a mejorar la investigación mediante la identificación de los problemas claves y la utilización de tiempo y recursos con más eficacia para abordarlos. Es más, el uso de modelos otorga una comunicación más estructurada de los resultados, lo que facilita su entendimiento no sólo por

parte de otros investigadores sino por todos los diversos actores involucrados en la gestión de los destinos.

En la práctica, según González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 11), los consultores que prepararon el plan de la gestión integral de destinos turísticos chilenos, un modelo puede ser *“Una forma de garantizar una gestión sustentable de destinos turísticos... una herramienta en la que de manera esquemática y simple se identifican las variables estratégicas y las interrelaciones que explican o permiten entender el funcionamiento de una situación (los destinos turísticos en este caso).”* A continuación (p.12), constatan que *“Un modelo de gestión es una herramienta que puede ayudar de manera significativa para lograr coordinaciones entre actores y orientarlos en su toma de decisiones relativas al desarrollo turístico del destino que comparten”*.

Siguiendo a Pearce (2012) se puede desarrollar un modelo mediante tres pasos fundamentales:

- 1) Identificar y evaluar los “factores supuestamente significativos”;
- 2) Establecer las relaciones entre ellos; y
- 3) Configurar y presentar estos factores y relaciones en una forma generalizada.

De igual manera, se pueden analizar y evaluar los modelos al contestar tres preguntas principales:

- ¿Cuáles son los factores incluidos en los diversos modelos de gestión de destino?
- ¿Cuáles son las relaciones entre estos factores?
- ¿Cómo se configuran los modelos?

En cuanto a los factores “supuestamente significativos”, luego de una amplia revisión de la literatura, Pearce (2015) identificó cuatro dimensiones de la gestión de destinos, cada una incorporando varios factores:

- 1) Una aproximación que engloba la necesidad de coordinar o integrar la oferta y la demanda y/o las múltiples agencias actoras.
- 2) El objetivo u objetivos de la gestión de destinos, de los cuales los más frecuentes son:
 - satisfacer los deseos y requisitos de los visitantes;
 - asegurar un desarrollo sustentable y
 - fortalecer la competitividad del destino a largo plazo.
- 3) Las múltiples funciones o actividades necesarias para lograr estos objetivos, tales como el marketing, la planificación y el desarrollo de productos.
- 4) Los entramados organizacionales y sistemas de gobernanza para efectuar estas funciones.

Además, ciertos autores subrayan la necesidad de hacer caso del contexto o entorno y de considerar la gestión en función de las características de cada destino (Barrado Timón, 2004; Fernández Tabales, 2004). Esta consideración pone de relieve la tensión entre la búsqueda de una forma generalizada y la aplicación de un modelo a casos específicos.

Según el enfoque de estos factores, la articulación de las relaciones entre ellos y la configuración del modelo, es posible identificar cuatro clases de modelos de gestión de destinos:

- 1) Modelos generales o sistemas;
- 2) Modelos de proceso;
- 3) Modelos de funciones y
- 4) Modelos organizacionales.

Se han desarrollado con más o menos rigurosidad los modelos que siguen. Ciertos parecen poseer una base sólida de investigación o conceptualización, por ejemplo los de Crouch & Ritchie (1999) y de San Gallen (Beritelli et al., 2015), mientras que en otros casos hace falta este fundamento (Wang, 2011). La evaluación de estos modelos necesita ser cuidadosa, ya que a veces el texto que los acompaña trata de ciertos aspectos que no figuran en el modelo mismo.

Modelos generales o sistemas

Uno de los modelos más conocidos y citados es el propuesto por Crouch & Ritchie en 1999 y que estos autores elaboraron con más detalles en 2003 (Ritchie & Crouch, 2003). Este no es un modelo de gestión de destinos *stricto sensu*, más bien es una conceptualización de la competitividad y de la sustentabilidad de los destinos. Se trata de un modelo jerárquico en el que la gestión de destinos constituye un nivel intermediario entre un nivel superior compuesto por la política, la planificación y el desarrollo del destino y un nivel inferior basado en los recursos y atractivos del destino. Según este modelo la gestión de destinos está compuesta por un conjunto de actividades diversas: organización, marketing, calidad del servicio, investigación, desarrollo de los recursos humanos, financiación, manejo de visitantes y gestión de recursos y de crisis. Los distintos niveles están vinculados en un sentido vertical, sin embargo el modelo no muestra las relaciones horizontales entre los diversos factores en cada nivel, por ejemplo las relaciones potenciales entre las diversas actividades de la gestión de destinos que los autores explican brevemente en el texto que acompaña la figura. El modelo de Crouch & Ritchie es un sistema abierto, ya que tiene en cuenta de una manera general la influencia del macro-entorno y el micro-entorno competitivo en el que un destino debe adaptarse para poder competir. Además, estos autores subrayan que estos entornos son muy dinámicos.

Wang (2011) toma una perspectiva claramente sistemática en su modelo sobre concepto y alcance del marketing y la gestión del destino. La base de este marco es el concepto del sistema turístico de Leiper (1979), en el cual el destino está vinculado al mercado por los flujos turísticos.

También es un sistema abierto, ya que estos elementos centrales están condicionados por las distintas influencias del entorno: económica, tecnológica, competitiva y otras. El modelo incluye ocho actividades –desarrollo de productos, comercialización de productos, comunicación de la imagen del destino, comportamiento del consumidor, política y planificación, gestión de actores, competitividad y sustentabilidad del destino, y gestión de seguridad y de crisis- pero Wang no diferencia entre las actividades que apoyan el marketing y las que respaldan la gestión de destinos y tampoco articula las relaciones entre ellas.

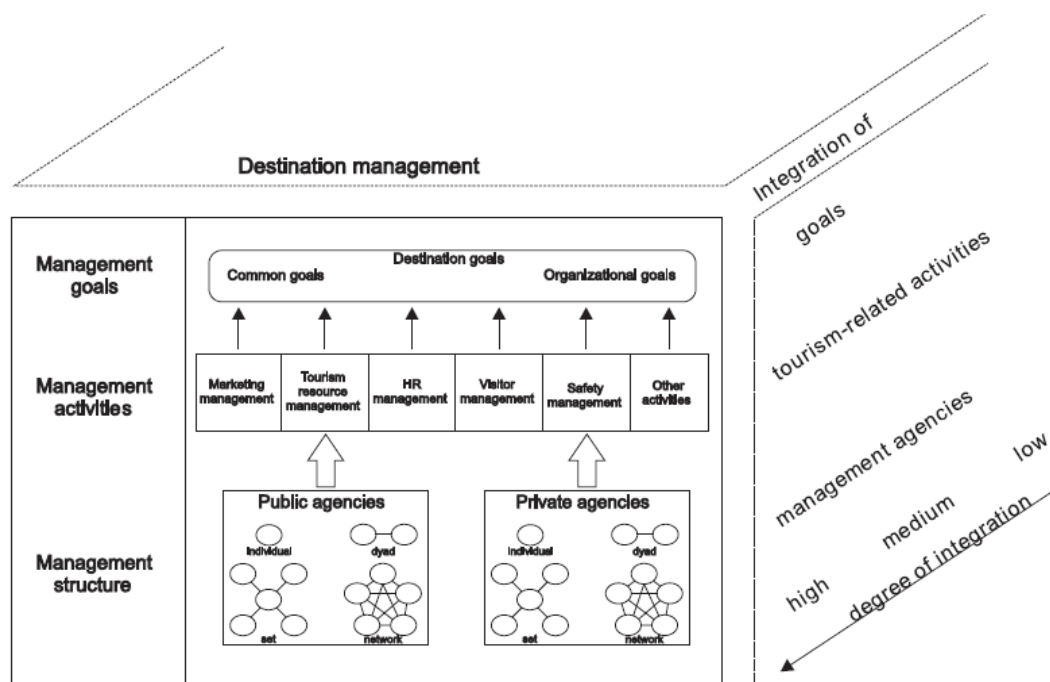
La Organización Mundial de Turismo (WTO, 2007) propone un modelo en el cual un organismo de gestión de destinos (OGD) lidera las empresas y coordina las actividades para poner en valor los diversos elementos del destino. Se destacan tres funciones principales: el marketing que atrae a los turistas, la entrega de servicios para satisfacer sus expectativas y la creación de un entorno que favorece el desarrollo del destino. Ésta es una diferencia conceptual significativa, ya que al revés de los modelos de Ritchie & Crouch (2003) y Wang (2011) que subrayan el impacto del entorno sobre la gestión del destino, el modelo de la OMT sugiere que el rol del OGD es tratar de modificar el entorno en favor del destino. Sin embargo, este modelo no retrata las relaciones entre las funciones ni tampoco incorpora los objetivos; a pesar de eso, el apartado que introduce el modelo sí los señala con la definición que sigue:

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

El marco conceptual de la gestión de destinos que propusieron Longjit & Pearce (2013) se organiza en función de tres aspectos fundamentales de gestión vinculados verticalmente: los objetivos, las actividades y las estructuras (Figura 1). Este marco diferencia entre los objetivos en común y los objetivos particulares que persiguen varias organizaciones para sus propios fines. El modelo incorpora actividades tales como la gestión de marketing, de recursos y de visitantes que emprenden varias organizaciones en el destino para lograr estos objetivos. En cuanto a las estructuras, este marco, a diferencia de muchos otros estudios, no se limita a los OGDs, sino más bien distingue entre las agencias públicas y privadas y presenta varios tipos de relaciones estructurales: “dyads”, “sets” y redes. El marco sugiere que pueden existir varios grados de integración de los objetivos, actividades y organizaciones. Algunos pueden estar integrados estrechamente, otros ocurren con poca o ninguna integración. Cuando aplicaron este marco al caso de Pattaya, un destino costero tailandés, los autores concluyeron que en general faltaba un alto grado

de integración de estos factores y por lo tanto dudaron que allá existiera una gestión amplia del destino.

Figura 1: Marco conceptual de la gestión de destinos



Fuente: Longjit & Pearce (2013)

Modelos de Proceso

A pesar del carácter dinámico de los sistemas, los modelos en el apartado previo no capturan explícitamente la naturaleza dinámica de la gestión de destinos. De acuerdo con Vera *et al.* (2011: 425), la gestión turística es “*un proceso continuo, de carácter cíclico*” que “*garantiza la aplicación de los instrumentos de planificación*”. En el mismo sentido González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 27) definen un proceso como “*un conjunto de acciones lógicamente coordinadas en el tiempo y entre los actores que las deben ejecutar*”. Otros modelos sí presentan la gestión de destinos como un proceso y tratan de retratar este carácter dinámico.

Un manual australiano reciente (ARTN, s.f.) propone que “*Como cada proceso de gestión, la gestión de destinos involucra un proceso constante y continuo de la planificación, implementación, repaso y evaluación para asegurar que la visión sea optima y que se realicen los objetivos*”. Por lo tanto, el marco que acompaña esta afirmación se presenta de una manera explícita como un proceso; las flechas señalan la continuidad de los cuatro “campos de trabajo” o funciones. Aunque el marco no lo presente muy claramente, el texto subraya también que las cuatro funciones están interrelacionadas. Se dice, por ejemplo, que la investigación y análisis apoyan todos los aspectos del proceso de la gestión de destinos.

Más complejo es el modelo de Sainaghi (2006). Sainaghi sugiere que la cuestión clave con respecto a la gestión de destinos no es ¿Qué hacer? sino ¿Cómo hacerlo? Sainaghi (2006) distingue nítidamente entre el contenido de la gestión estratégica, la parte estática y el proceso o la parte dinámica. En el contexto del rol de los OGD, Sainaghi comenta que un proceso representa una acción que tiene un impacto sobre los recursos materiales (por ejemplo recursos financieros o físicos tales como tierra o edificios), inmateriales (tecnología, imagen, cultura) y humanos (competencias, motivos...). Varios actores (el gobierno local, el OGD, empresas...) disponen de estos recursos o son responsables por ellos. Después de presentar una matriz en la cual las celdas muestran el grado de influencia de los diversos actores entre los recursos y los procesos, Sainaghi propone un "Dynamic Destination Management Model" (modelo dinámico de gestión de destinos).

En este modelo las acciones del OGD, u otros actores, pueden modificar los recursos del destino según tres procesos:

1) procesos primarios que tienen una influencia sobre los recursos mediante:

- procesos operativos que involucran la gestión de la infraestructura, permiten acceso al destino y proporcionan alojamiento y varios servicios;
- procesos que crean nuevos productos, principalmente eventos y paquetes; y
- procesos de comunicación (marketing).

2) procesos de apoyo que respalden y hagan más eficaces los procesos primarios: el marketing interno, la capacitación y la investigación. Estos procesos pueden tener un impacto sobre los procesos primarios (por ejemplo, la investigación produce un mejor entendimiento de un problema que hace más eficaz un proceso primario) o un impacto sobre los recursos (por ejemplo la formación puede aumentar la calidad del personal de empresas sobre las cuales el OGD no tiene poder). De nuevo, las relaciones entre las funciones son verticales; el modelo no elabora las relaciones horizontales, por ejemplo las existentes entre el desarrollo de nuevos productos y comunicación.

Diferente e innovador es el modelo reciente propuesto por un grupo de investigadores suizos de San Gallen, el modelo SGDM (St Gallen Destination Management Model o Modelo San Gallen de Gestión de Destinos). En su nuevo libro los suizos descartan acercamientos tradicionales a la gestión de destinos que critican por su visión general, estática y rígida así como su enfoque en la oferta en lugares determinados (Beritelli, Bieger, Reinhold & Laesser, 2015). En cambio, proponen un acercamiento más flexible con un enfoque en la demanda, o sea, más exactamente en el análisis de los distintos flujos turísticos estratégicos a una escala local y manejable. Según los suizos, son estos flujos que activan la oferta y no al contrario. De ahí en adelante son estos flujos los que constituyen el objeto de una gestión más afinada en áreas que se llaman "*strategic business áreas*" (áreas estratégicas de negocios) y no un destino tradicional definido por límites administrativos ni por la

localización de la oferta (Beritelli, Bieger & Laesser, 2014). Es más, la gestión de cada flujo involucra ahora sólo los actores con un interés directo y no todos los actores en el destino. Sin embargo, es posible que dos o más flujos se superpongan y, por lo tanto, ciertos actores puedan participar de la gestión de varios flujos.

El modelo de San Gallenes implica un proceso de seis pasos:

- 1) Seguir a los visitantes y dibujar los mapas de los flujos.
- 2) Superponer los mapas de “geometría variable” y hacer estrategias.
- 3) Explorar las redes de la demanda y de la oferta e identificar los factores que influyen a los visitantes.
- 4) Establecer los procesos (principalmente de marketing) y repartir las tareas. ¿Qué hacer y quién va a hacerlo?
- 5) Organizar los recursos y negociar la responsabilidad.
- 6) Instalar y poner al día los pasos previos de manera continua según cada flujo que tendrá sus propios problemas y ritmos.

El modelo de San Gallen es original e interesante y proporciona muchos puntos de reflexión. Sin embargo, es más un modelo de marketing que un acercamiento a la gestión de destino, lo que no es sorprendente puesto que está basado en la demanda. No está muy claro, por ejemplo, ¿cómo hacer caso del conjunto de impactos que generan los flujos? Tampoco es muy evidente que podamos obtener fácilmente los datos detallados necesarios para analizar los flujos y preparar los mapas de base.

Modelos de Funciones

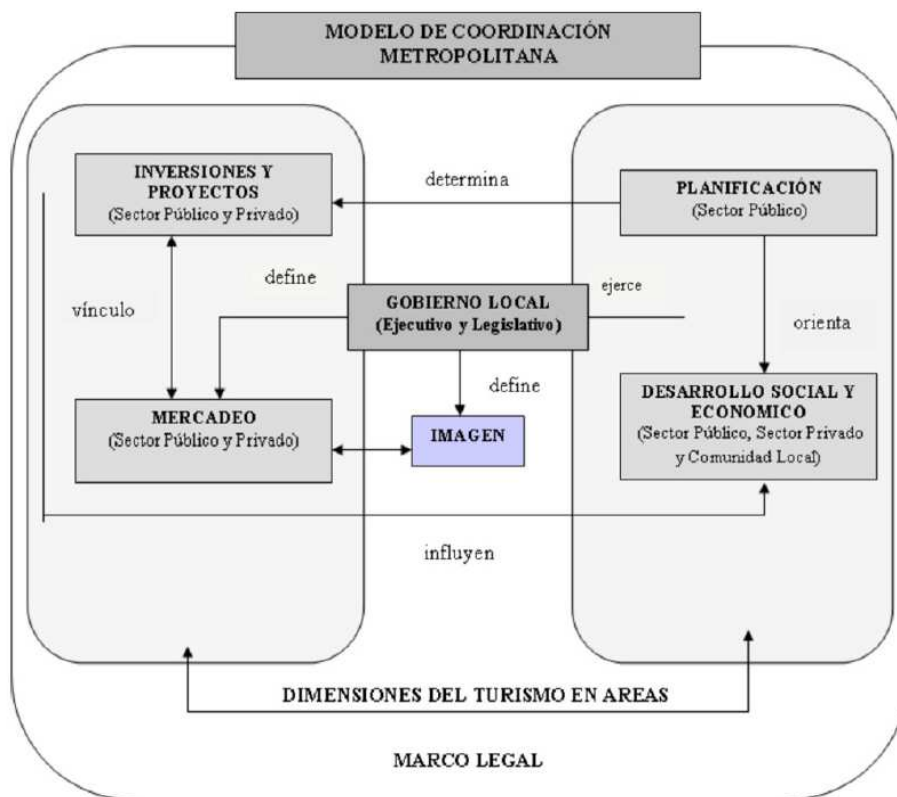
Las funciones son aspectos claves de la gestión de destinos ya que son estas actividades las que permiten la realización de los objetivos identificados. Es más, en la literatura se pueden identificar múltiples funciones potenciales y en los modelos anteriores, el número y tipo de las funciones incluidas varían de un modelo a otro al igual que los vínculos entre ellas. Otros modelos (Jamieson, 2006; van Niekerk, 2014) incluyen más funciones, aunque nuevamente no desarrollan de manera profunda cómo estas funciones están interrelacionadas.

Ciertos modelos tratan la gestión de destinos de una manera distinta. En los de Risteski, Kocovski & Arnaudov (2012) y de Dredge, Ford & Whitford (2011), la gestión de destinos no se presenta como una super función que se ubica sobre otras actividades como indican los modelos citados arriba, sino más bien se presentan como una función que se realiza en paralelo a otras (el desarrollo o marketing del destino) o que está interrelacionada con éstas. Eso constituye una diferencia conceptual y práctica significativa, dado que ahora no resulta evidente cómo se unen estas actividades. O sea que la función integradora de la gestión de los destinos destacada en los modelos previos está ausente. En cambio, estos modelos sí vinculan estas funciones a los objetivos. En el modelo de Risteski et al.

(2012), las tres funciones de la gestión, marketing y desarrollo y planificación se superponen a fin de fomentar un destino competitivo. En el modelo de Dredge et al. (2011) las tres funciones en paralelo están vinculadas a los objetivos tales como el desarrollo sustentable e inclusivo y la buena gobernanza.

En su modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas, Ornés Vásquez (2009) ofrece otra perspectiva acerca de las relaciones entre funciones diversas (Figura 2). Este modelo está compuesto por “cuatro componentes estratégicos [planificación; inversiones y proyectos; mercadeo; y desarrollo social y económico] a partir de los cuales definirán las líneas de acción y prioridades” (OrnésVásquez, 2009: 103). Lo interesante en el contexto presente se radica en las conexiones entre los componentes y en los verbos activos que la autora usa para explicar las conexiones: determina, define, ejerce, influye, orienta.... Así, la planificación determina las inversiones y proyectos, los cuales a su vez están vinculados con el mercadeo e influyen el desarrollo social y económico. De esa manera estas acciones en su conjunto favorecen la coordinación, factor clave en la gestión de destinos. Aunque Ornés Vásquez no entre en los detalles de estos vínculos, su modelo y el uso de tales términos llaman la atención en relación a la necesidad de ir más allá de meras flechas, y explorar y elaborar la naturaleza de las relaciones que las flechas representan.

Figura 2: Modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas



Fuente: Ornés Vásquez, S. (2009)

A partir de una revisión de la literatura e investigaciones empíricas en Nueva Zelanda, Pearce (en prensa) pretende identificar las funciones claves de la gestión de destinos y aclarar de una manera más explícita y sistemática las relaciones entre ellas en un marco conceptual acerca de la interdependencia de las funciones. El marco pretende también situar el destino en su entorno y diferenciar entre las funciones asociadas con el sector turístico que se encuentran mayormente dentro del destino, y aquellas orientadas a la gestión de la interface entre el destino y su entorno o territorio (*interface management*). La gestión de destinos tiene un rol integrador que engloba funciones orientadas a la demanda (el marketing del destino y la entrega de información), a la oferta (el desarrollo de productos y tareas operativas) y a la oferta y la demanda en su conjunto (investigación y capacitación). Varias funciones pueden ocurrir en el destino y en el entorno, por ejemplo asuntos operativos tales como los que afectan la circulación tanto de los turistas como de otros viajeros. Sin embargo, son las funciones de *interface management* – facilitación, planificación, consulta, *advocacy* (lobbying) y gestión del ambiente – las que se dirigen más directamente al cruce entre destino y entorno. La planificación territorial, por ejemplo, debe hacer caso de los requisitos e impactos del sector turístico.

Existen diversos vínculos entre estas funciones. Los vínculos más importantes son los que mantienen un equilibrio entre la oferta y la demanda y los que tocan a la inserción del destino en su territorio. En los casos neozelandeses, el desarrollo de productos se manifestó como una función clave, una función apoyada por el marketing, la investigación, la capacitación y la facilitación en los procesos de planificación y ordenamiento. En cuanto a los proyectos de infraestructura, sobre todo en los de gran tamaño, es imprescindible que se escuche la voz del sector turístico en el proceso de planificación mediante los canales de consulta y el apoyo de investigación y de marketing. La importancia relativa de estas funciones y la naturaleza y el grado de interdependencia entre ellas variarán de un destino al otro según la escala y nivel de desarrollo turístico así como el grado en que el destino domina el territorio y se inserta en el mismo (Barrado Timón, 2004; Fernández Tabales, 2004; Pearce, 2014).

Modelos organizacionales

Las diversas funciones de la gestión de destinos están llevadas a cabo por ciertos actores y por lo tanto una cuarta clase de modelos destaca los aspectos organizacionales o sistemas de gobernanza de los destinos. Estos modelos se encuentran sobre todo en los informes de consultorías o documentos tales como planes y estrategias turísticos. Específicamente, abordan las variadas formas que pueden tomar los entramados institucionales o recomiendan una estructura organizacional para un destino en particular.

El informe de ROS Development y Planning (2008) ofrece una síntesis comprensiva y útil de los diversos modelos españoles. Según este informe hay dos grandes grupos de variables que definen estos modelos: las que tratan de la organización del ente y las que consideran los métodos o

instrumentos de gestión. En cuanto a la organización, se identifican dos tipologías básicas en función de cómo se define el organigrama: una organización funcional o clásica y una organización matricial o por proyectos/productos. Las dos tipologías extremas de los métodos o instrumentos de gestión son “la Gestión Administrativa más propia de los sistemas de la Administración Pública Local” y la “Gestión Corporativa, más cercana a los sistemas de una corporación moderna enfocada el mercado”.

Este informe diferencia también dos modelos en función de las competencias asignadas a los entes de gestión: el modelo integral (amplitud de funciones), como la forma dominante en España, y el modelo especializado (funciones especializadas) que ocurre en algunos grandes destinos turísticos internacionales tales como Londres y Amsterdam.

El contexto administrativo y jurídico tendrá también una influencia fuerte sobre los entramados de países o destinos diferentes, como se ve en los modelos propuestos para Chile (González Cornejo & Rivas Ortega, 2008) y México (Secretaría de Turismo, s.f.).

SÍNTESIS

La Tabla 1 proporciona una síntesis de los factores claves en la diversidad de modelos de gestión de destinos presentados previamente. Algunos toman una perspectiva general, otros tienen un foco más específico. Ambas aproximaciones son válidas: los generales dan una vista más amplia, los más específicos ponen de relieve con más detalles aspectos particulares, tales como las funciones o estructuras organizacionales. Aunque ciertas regularidades aparecen en la tabla, los investigadores no han llegado aún a un consenso con respecto a la selección de factores a incluir, así como tampoco a la articulación de las relaciones entre ellas. Por ejemplo, casi todos los modelos incluyen funciones, pero el número y la naturaleza de éstas varían de un modelo al otro; ciertos dan importancia a las relaciones entre las funciones (los de Ornés Vásquez, 2009 y Pearce, en prensa), mientras que otros omiten estos vínculos (los de Wang, 2011 y la OMT, 2007).

Entonces, ¿qué se debe hacer ahora para avanzar la investigación en este campo? Tres líneas principales de investigación merecen atención.

1) Dado que los modelos representan los factores “supuestamente significativos” (Chorley & Haggett, 1967: 22) o las “variables clave” (Vera et al., 2011: 425), hay que determinar su significancia con más claridad y justificar más explícitamente los factores o variables incluidos. En general, los modelos actuales no indican la importancia relativa de los factores ni distinguen entre variables de la misma categoría en la manera de Sainaghi (2006), cuyo modelo diferencia entre procesos primarios e indirectos (los de apoyo) o el modelo de Longjit & Pearce (2013) que distingue entre objetivos particulares y comunes.

Tabla 1: Síntesis de los factores en los modelos de gestión de destinos

	Aproximación	Objetivos	Funciones	Organización	Entorno
Autores					
Crouch & Ritchie (1999)	modelo de competitividad	si	si		si
Wang (2011)	sistema	En texto	si		si
Longjit & Pearce (2007)	marco conceptual	si	si	si	
WTO (2007)	modelo	En texto	si	si	si
Sainaghi (2006)	Modelo dinámico	En texto	si		
ARTN (s.f.)	proceso	En texto	si		
Beritelli et al. (2015)	proceso		si	si	si
Jamieson (2006)	flujograma	si	si		
van Niekirk (2014)	Marco teórico		si		
Dredge et al. (2011)	marco	si	si	si	
Risteski et al. (2012)	diagrama Venn	si	si		
Pearce (en prensa)	marco de funciones		si		si
Ornés Vásquez (2009)	modelo de coordinación	si	si		si
ROS Devpt & Planning (2008)	organigrama		si	si	
González & Rivas (2008)	organigrama			si	
Secretaría de Turismo (s.f)	organigrama		si	si	

Fuente: Elaboración propia

2) Otra característica fundamental de los modelos según Chorley & Haggett (1967) y Vera et al. (2011) es que ellos demuestran las relaciones entre los factores o variables. En este aspecto existe mucha variación en los modelos de la gestión de destinos y mucho trabajo queda por hacer para elaborar de manera más amplia los distintos vínculos que puedan ocurrir. En particular, si se quiere que los objetivos se cumplan hay que vincularlos con las funciones y los actores u organizaciones involucradas. Es más, es necesario ir más allá de la mera incorporación de los vínculos mediante flechas y tratar de explicar y demostrar la naturaleza de éstos como lo ha hecho Ornés Vásquez (2009), pero con mayor profundidad. La fuerza y dirección de la relaciones merecen atención también. ¿Es que el entorno influye la gestión de destinos (modelos de Crouch & Ritchie, 1999 y Wang, 2011)? o ¿es que un OGD debe tratar de cambiar su entorno (modelo OMT (WTO, 2007)?

3) Los destinos son lugares dinámicos (Pearce, 2014) y los modelos de proceso destacan la naturaleza dinámica de la gestión de destinos pero mucho más trabajo queda pendiente para abordar este aspecto clave e incorporarlo. De acuerdo con Vera et al. (2011) y González Cornejo & Rivas Ortega (2008), la gestión de destinos no cesa con la preparación de una estrategia o un plan que esboce los objetivos, funciones y un entramado organizacional, lo que ocurre frecuentemente en la práctica (Pearce, 2015). Más bien, es una actividad continua y constante y los modelos deberían demostrar esta continuidad de acciones.

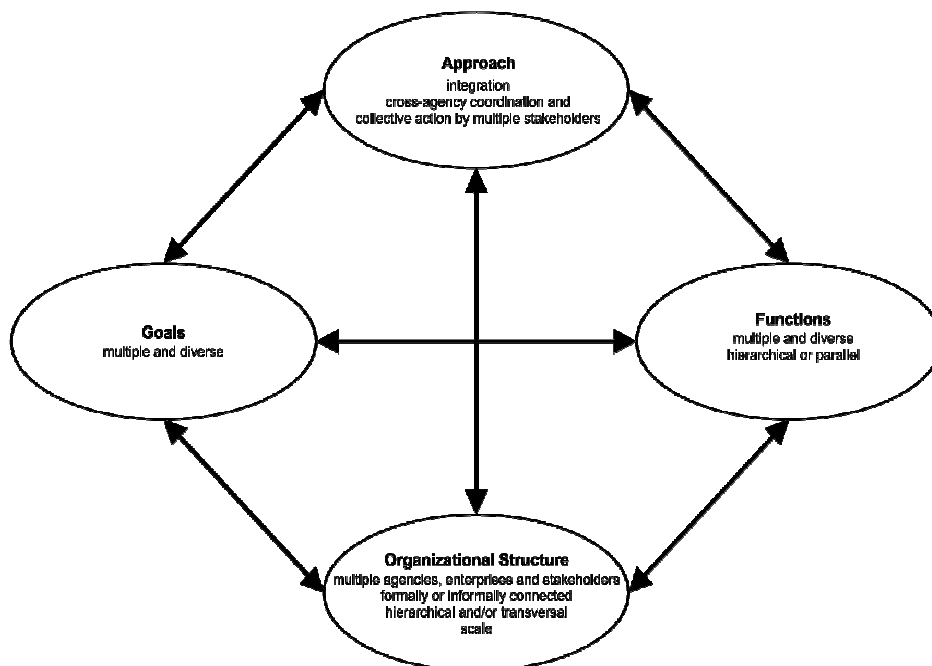
Obviamente, cualquier esfuerzo para incorporar todos estos aspectos debe afrontar el desafío de mantener un equilibrio entre la reducción de la complejidad de los destinos y la necesidad de retener

detalles suficientes y vínculos adecuados para no perder toda conexión con la realidad. También existe una tensión entre la elaboración de modelos generalizados y la aplicación de un modelo a casos específicos donde hay que hacer caso del contexto local o regional. ¿Acaso los investigadores no llegarán nunca a un acuerdo con respecto al conjunto de factores significativos y sus interrelaciones y por lo tanto no llegarán a formular un modelo comprensivo y universal que se pueda aplicar a cada destino y cada problema? Los modelos que incorporan el entorno y que toman en cuenta cómo el destino se inserta en el territorio reconocen este problema y la inclusión de estos aspectos ofrecen una medida para adaptar acciones generales a casos particulares. Sin embargo, hay mucha investigación por hacer a fin de entender mejor la influencia del entorno y por lo tanto hacer las modificaciones adecuadas a un modelo general para aplicarlo a un destino particular.

UN MARCO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS

Otro camino por delante es adoptar una postura más abierta mediante un marco que retrata los factores principales y las relaciones entre ellas, pero que deja a los actores relevantes en cada caso las decisiones con respecto al contenido específico. Este es el sentido que propone Pearce (2015) en un modelo más general. No es un modelo de la gestión de destinos sino un modelo para la gestión de destinos. Este modelo está compuesto por las cuatro dimensiones interrelacionadas derivadas de la revisión de la literatura: una aproximación, los objetivos, las funciones y la organización o sistemas de gobernanza. Ahora el modelo constituye un marco para una discusión sistemática de las alternativas apropiadas para cada dimensión y la toma de decisiones respecto a los factores específicos a incluir (Figura 3).

Figura 3: Un marco para la gestión de destinos



Fuente: Pearce (2015)

La discusión sería orientada por una serie de preguntas asociadas con las cuatro dimensiones:

- ¿Cuál es la aproximación? – ¿un sistema, un proceso, un marco?
- ¿Cuál será el proceso para lograr la integración o colaboración requerida?
- ¿Cuáles serán los objetivos de la gestión del destino?
- ¿De quiénes son estos objetivos?
- ¿Cuáles son las funciones necesarias para lograr una gestión exitosa del destino?
- ¿Es la gestión de destinos una “super función” que incorpora la gestión de otras funciones (planificación, marketing, desarrollo...) o una función paralela a otras?
- ¿Cómo se pueden vincular las funciones?
- ¿Quién tiene la competencia en cada función?
- ¿Cómo se debe gestionar el destino?
- ¿Es adecuado el entramado organizacional actual o se necesitan nuevas estructuras?
- ¿Tendrá una estructura jerárquica o transversal?
- ¿Cuál será la escala apropiada?

Y, sobre todo, hay que considerar las relaciones entre estas dimensiones y los factores. Para lograr los objetivos, por ejemplo, se tendrá que identificar y llevar a cabo las funciones apropiadas y para llevar a cabo estas funciones se necesitará un entramado organizacional eficaz. O, inverso, la aproximación podría condicionar el entramado organizacional. Tal como señalan Manente & Cerato (1999: 189) *“Los destinos que quieren implementar un sistema de gestión, primero necesitan estar conscientes del hecho que son un sistema”*. En este sentido, tras analizar sus casos de estudio italianos, Sainaghi (2006: 1061) concluyó que *“el éxito de un distrito es principalmente una función de la capacidad de los actores ‘hacer un sistema’ y trabajar hacia metas compartidas”*.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática ha puesto de manifiesto la amplia gama de modelos de gestión de destinos que existe hoy. El número y la diversidad de estos modelos reflejan una literatura emergente en la cual aún no hay conceptos y modelos dominantes, al tiempo que investigadores de varios países siguen explorando numerosos caminos distintos. Como esta revisión ha demostrado, ningún modelo es completo, cada uno tiene sus fortalezas y limitaciones.

En algunos casos (Longjit & Pearce, 2013; Sainaghi, 2006) los modelos han dirigido la investigación y han permitido una evaluación del estado de la gestión de dichos destinos. Sin embargo, en general los modelos hasta ahora resultan de la investigación y no han orientado los estudios.

Ahora, para comprobar su validez y profundizarlos hay que utilizar estos modelos para orientar estudios empíricos. Pero, dado los múltiples modelos en la literatura, hay que elegir cuidadosamente

el modelo o los modelos pertinentes. Los ejemplos y comentarios en este artículo pueden ayudar a este proceso y fomentar un debate más general y crítico de este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTN** (s.f.) "The guide to best practice destination management". Australian Regional Tourism Network, Woonona
- Barrado Timón, D. A.** (2004) "El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico-territorial". *Estudios Turísticos* (160): 45-68
- Beritelli, P.; Bieger, T. & Laesser, C.** (2014) "The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach". *Journal of Travel Research* 53(4): 403-417
- Beritelli, P.; Bieger, T.; Reinhold, S. & Laesser, C.** (2015) "The St. Gallen model for destination management". IMP-HSG, St Gallen
- Chorley, R. J. & Haggett, P.** (1967) "Models in geography". Methuen, London
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B.** (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research* 44(3): 137-152
- Dredge, D.; Ford, E.-J. & Whitford, M.** (2011) "Managing local tourism: building sustainable tourism management practices across local government divides". *Tourism and Hospitality Research* 12(2): 101-116
- Fernández Tabales, A.** (2004) "Turismo y ordenación del territorio". *Quaderns de Política Económica* 7: 35-47
- González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H.** (2008) "Modelo de gestión integral de destinos turísticos". SERNATUR, Santiago
- Jamieson, W.** (2006) "Community destination management in developing economies". Haworth Hospitality Press, New York
- Leiper, N.** (1979) "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourism industry". *Annals of Tourism Research*, 6(4): 390-407
- Longjit, C. & Pearce, D. G.** (2013) "Managing a mature coastal destination:Pattaya, Thailand". *Journal of Destination Marketing & Management* 2-3(2):165-175
- Manente, M. & Cerato, M.** (1999) "Understanding the destination as a system: a proposed methodology". *Turizam* 47(3): 188-209
- Ornés Vásquez, S.** (2009) "La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas: fortalezas, debilidades y nuevos desafíos". *GestiónTurística* 12: 85 – 108
- Pearce, D. G.** (2012) "Frameworks for tourism research". CABI, Wallingford
- Pearce, D. G.** (2014) "Destinos turísticos: conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio". En: Cànoves, G. & López Palomeque, F. (Eds.) *Turismo y territorio: innovación, renovación y desafíos*. Tirant Humanidades, Valencia, pp. 21-34
- Pearce, D.G.** (2015) "Plans and practitioners' perspectives in New Zealand". *Tourism Planning & Development*. DOI:10.1080/21568316.2015.1076511

Pearce, D.G (in press) "Interdependent destination management functions". Tourism Recreation Research

Risteski, M.; Kocevski, J. & Arnaudove, K. (2012) "Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations". Procedia-Social and Behavioral Sciences 44: 375-386

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI, Wallingford

ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas". Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

Sainaghi, R. (2006) "From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM)". Tourism Management 27(5): 1053-1063

Secretaría de Turismo (s.f) "Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal". Ciudad de México

van Niekerk, M. (2014) "The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach". Tourism Analysis 19(6): 701-718

Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. & Anton Clavé, S. (2011) "Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos". Tirant Lo Blanch, Valencia

Wang, Y. (2011) "Destination marketing and management: concepts, structures and roles". En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) Destination marketing and management: theories and applications. CABI, Wallingford, pp. 1-20

WTO - World Tourism Organization (2007) "A practical guide to tourism destination management". Madrid

Recibido el 17 de octubre de 2015

Reenviado el 30 de octubre de 2015

Aceptado el 05 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente