

# **Fortalecimientos de la Gestión en Destinos Turísticos.**

## *Fundamentos.*

**Edgardo Oyarzún M.** <sup>1</sup>

**Pablo Szmulewicz E.**

### **1. Los nuevos desafíos.**

Los destinos turísticos se enfrentan a nuevos desafíos: cambios acelerados en el entorno económico, político y tecnológico, disminución drástica de las distancias, de los tiempos de reacción, riesgos de deterioro en áreas urbanas, creciente número de competidores, mayor disponibilidad de información por parte de los compradores, dependencia cada vez mayor de recursos propios, "necesidad de pensar globalmente, pero actuar localmente" (Kotler et. al., 1994).

### **2. Estrategias competitivas.**

Distintas estrategias existen para enfrentar la situación del presente mercado: liderazgo en precios (implica mejor relación precio/calidad a través de oferta moderna, mayor calidad del producto y del entorno, control de calidad y eficiencia empresarial); diferenciación (innovación y diversificación de productos y fidelizar clientes a través de marketing especializado, investigación permanente, alta coordinación en el producto y en los canales de distribución) y especialización (orientación a segmentos específicos a través de una combinación apropiada de los mecanismos señalados).

Frente al escenario económico señalado las estrategias competitivas exigen sensibilidad hacia el mercado local, visión internacional, velocidad para reaccionar (flexibilidad del calendario de planificación), capacidad para aprender y actuar y sobre todo mayor innovación. La innovación requiere implicación de los directivos en la realidad productiva, aumentar los recursos propios a través de alianzas con cooperadores y competidores.

---

<sup>1</sup> Edgardo Oyarzún Méndez y Pablo Szmulewicz Espinosa. Candidatos a Doctor en Economía Aplicada al Turismo. Académicos - Investigadores Instituto de Turismo, Universidad Austral de Chile.

Según Kotler et.al. 1994, la situación actual de alta competencia de los destinos turísticos debe ser enfrentada a través de 10 respuestas: visión estratégica; planificación orientada al mercado; perspectiva de mercado hacia productos y clientes y valoración de los recursos humanos calidad en programas y servicios; capacidad para comunicar las ventajas propias; diversificar la base económica y mayor capacidad de adaptación; desarrollo de habilidades empresariales y liderazgo público ejecutivo; mayor dependencia del sector privado, profesionalización de los líderes públicos y desarrollo de la propia capacidad de cambio y creación de sistemas para monitorear los planes en ejecución.

El desarrollo regional y local debe ser fundamentalmente basado en las tradiciones, cultura y recursos locales, otorgando prioridad a las necesidades locales, con alta participación comunitaria, de orientación transectorial, con promoción de la identidad territorial y énfasis en el establecimiento de redes de cooperación (Stöhr, 1994).

### **3. Gestión de Calidad en destinos turísticos.**

Mejorar la calidad en los destinos turísticos constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen del destino y diversificar la oferta, lograr diferenciación de los productos, van a posibilitar alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado.

En los destinos turísticos, la calidad abarca todos los aspectos en los que hay contacto directo con el cliente. Los aspectos mas importantes son: Imagen del destino, promoción, acogida, información, señalización, animación, medio ambiente, seguridad, coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados.

#### **3.1. Ofrecer niveles de calidad adecuados requiere superar:**

- Las relaciones complejas existentes debido a la simultaneidad de uso del espacio por parte de agentes locales públicos y privados, agentes turísticos, turistas, etc.
- La independencia entre la gestión en los ámbitos público y privado.
- La ausencia de una estrategia común.
- Los destinos necesitan un alto grado de cooperación tanto horizontal, como vertical.
- No se puede desligar el servicio ofrecido por una empresa específica, del espacio en el que se ubica y de las diferentes relaciones, tanto de elementos facilitadores como incentivadores, que en el se dan.

- La diversidad de organizaciones que convergen en el espacio: públicas, privadas, asociaciones..., grandes, medianas y pequeñas, antiguas y recientes, con personal altamente cualificado o sin cualificar, estacionales o permanentes, etc.
- Es necesario que las organizaciones diseñen criterios comunes de calidad para satisfacer al cliente, fijen objetivos, establezcan un plan de acción común y aprovechen los beneficios de la sinergia.

**El adjetivo "Integral" en los sistemas de gestión de calidad de destinos turísticos, significa que es necesario coordinar organizaciones de naturaleza muy diversa y minimizar los impactos negativos en el entorno socio-cultural, económico y ecológico de la comunidad local.**

### **3.2. El sistema Europeo de Gestión de Calidad en Destinos Turísticos.**

El sistema de la Unión Europea en la gestión de destinos turísticos, parte de los siguientes aspectos: liderazgo (organización), planificación, recursos humanos, procesos, satisfacción del cliente, y medida y control de los requisitos previos para atender a la mejora de la calidad y su implantación.

Este sistema está basado en la satisfacción tanto de los empleados turísticos, como de la sociedad local y de los turistas, así como en la consecución de una política y estrategia dirigida a la gestión de personal, a los recursos y proceso, y finalmente a la consecución de resultados económicos.

#### **Principios incluidos en el código europeo:**

Integración	Carácter global	Interdependencia
Autenticidad	Atención al detalle	Tiempo
Originalidad	Racionalización	Compromiso
Realismo ante el mercado	Cooperación	Comunicación
Sostenibilidad	Orientación hacia el consumidor	apropiada Seguimiento

### **3.3. Algunos criterios para la gestión de calidad son:**

Liderazgo, incluye los fines y los valores de la calidad. Diferentes modos de organización que pueden darse en los espacios turísticos en los que la gestión municipal, regional y en general de las administraciones públicas suelen ser determinantes. Es necesario establecer sistemas más dinámicos capaces de autofinanciarse y de llevar a cabo medidas comercializadoras más dinámicas y efectivas. Asociaciones que aglutinen a diferentes actores turísticos, fundaciones, etc., pueden dar como resultado sistemas de organización y gestión muy eficaces.

- Planificación a largo plazo, incluye gestión a cinco o diez años. Definir los objetivos finalistas que debe marcarse el destino turístico es uno de los elementos básicos para la cualificación del producto, ya que los procesos de evaluación se basarán en dichas estrategias.
- Utilización de los recursos humanos, incluye mejora en el empleo, formación y entrenamiento. Integración del personal en la gestión y Capacitación y desarrollo del personal. Incentivación. Evaluación.
- Aseguramiento de la calidad de los productos. Ordenar, preservar, potenciar un uso racional de los atractivos, instalaciones y recursos en general existentes en el destino.
- Adecuación de los atractivos para su uso turístico: señalización, restauración, información, accesibilidad, capacidad de acogida... Sistemas de gestión de calidad de servicio en los servicios turísticos.
- Gestión medioambiental de las empresas turísticas. Puesta en marcha de sistemas de gestión medioambiental, creación de "etiquetas" verdes, o adhesión a sistemas predefinidos
- Satisfacción de los clientes.
- Innovación.
- Objetivos financieros.
- Responsabilidad pública.

### **3.4. Objetivos para el aseguramiento de la calidad:**

- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a través del continuo cumplimiento de estándares de calidad dinámicos.
- Mejorar la imagen del producto turístico.
- Diferenciar la oferta turística por su nivel de calidad global frente a los competidores.
- Marco normativo y reglamentario.
- Desarrollar mecanismos organizativos necesarios para el funcionamiento.
- Creación de marca y sello de calidad.
- Difusión y promoción de la marca.

- Formación de formadores y diseño de materiales didácticos.
- Desarrollo de normas sectoriales.
- Asistencia técnica a los establecimientos que emprenden proyectos de mejora.

#### **4. Cooperación.**

El objetivo central de la cooperación es lograr aumentar la Sinergia. La sinergia o complementación nos demuestra que el efecto de combinar las fuerzas de dos o más empresas o instituciones provocará resultados distintos y superiores al de la mera suma de las actividades independientes. La innovación asimismo, requiere la interacción dinámica de las instituciones locales y externas. La innovación es un fenómeno social que requiere cambio tecnológico, institucional y social. Nace de la estrecha interacción entre ciencia, industria, educación, información, financiamiento y gobierno.

La competitividad sistémica requiere alta calidad de coordinación entre los privados, entre los públicos y entre los privados y públicos. Para ofrecer servicios de calidad y ser competitivos, no basta con lograr estándares adecuados, los agentes involucrados deben estar sincronizados en tiempo.

Hay barreras a la cooperación: falta de información sobre con quienes es posible cooperar; falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo, conflictos interprivados, conflictos interpúblicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc. La falta de complementación implica: superposición, contradicciones, pérdida de eficiencia en la acción, falta de armonía entre las partes, anarquía (algunos prosperan, pero el conjunto se deteriora).

La competencia entre destinos tiene aspectos positivos: obliga a mejorar la calidad. Al mismo tiempo puede acarrear, además de todas las dificultades señaladas sobreoferta turística.

##### **4.1. Actores y Áreas de Cooperación.**

En cada aspecto del desarrollo turístico intervienen actores públicos y privados, muchas veces diversos. Participan directamente en la prestación de servicios turísticos: empresas de alojamiento, alimentación transporte, agencias de viajes y empresas de turismo activo, comercio turístico, artesanía, etc.

Indirectamente una serie de servicios públicos y muchas clases de empresas privadas. El sector público está compuesto por multitud de organismos que inciden en el desarrollo turístico y cada día se incorporan nuevos: (Indap, MOP, Ministerio de Educación, Carabineros, Aduanas, Armada de Chile, Conaf, SAG, Fosis, Corfo, etc.).

- En cuanto al ordenamiento territorial (planes de regulación urbana, rurales) y planificación del desarrollo intervienen ministerios, gobierno local, privados, otros municipios, gobierno regional y comunidad en general. La participación de la comunidad desde las primeras etapas del desarrollo turístico es fundamental para su éxito y para minimizar los problemas económicos, ambientales y socio culturales que se puedan generar. Los planes validados socialmente tienen mayores posibilidades de concretarse que otros. Las universidades regionales pueden ser un importante apoyo y guía para la formulación de planes comunales de desarrollo turístico. La investigación sobre estadísticas comunales, oferta y demanda, resultados económicos, mercado objetivo, debe ser realizada con centros de estudio y universidades regionales.
- En materia de puesta en valor de recursos turísticos (habilitación de playas, aseo y ornato, áreas verdes, señalización, patrimonio histórico, cultural y natural) participan concesionarios privados, municipio, agrupaciones sociales interesada, etc.
- En conciencia y educación turística intervienen Mineduc, municipios, universidades, centros de perfeccionamiento, asociaciones de empresarios, empresas privadas, entre otros.
- En materia de promoción turística, información, relaciones públicas, actúan Sernatur, empresas privadas, asociaciones de empresarios. La población local debe participar en la definición de la imagen-objetivo del destino; asimismo la imagen de los empresarios del sector está muy ligada a la del destino.
- La cooperación entre productores y con los servicios públicos permite el diseño y la operación de paquetes turísticos.

#### **4.2. Orientaciones generales de cooperación en destinos turísticos.**

1. Trabajar en áreas turísticas que correspondan a productos y tipos de turistas.
2. Orientación a la demanda: conocer el mercado y las posibilidades de cada área para ese mercado.
3. Participación: inducir la participación tanto en el diseño de los planes como en la ejecución y el financiamiento de las acciones. Búsqueda de agentes.

4. Idoneidad: aprovechar las especialidades de cada agente del desarrollo local y respeto por las calificaciones específicas de cada uno. Respeto por el rol político y el rol profesional.
5. Gestión gerencial: manejo eficiente de los recursos, respuesta rápida, toma de decisiones, liderazgo flexible.
6. Calidad: modernización de la gestión, atención de público, excelencia en el servicio.
7. Cooperación: establecer alianzas y redes de colaboración, aprovechando al máximo las opciones existentes.

#### BIBLIOGRAFIA.

- **Asoc.Chilena de Municipalidades**, Sernatur y DSE (1997) "*Turismo y Gestión Municipal*". Serie Manuales Didácticos 9, Santiago.
- **Boullón**, Roberto. (1990) "*Los Municipios Turísticos*", Trillas, México.
- **Huéschar**, Augusto (2000) "*Evolución en intereses del turista y fomulación de productos*", en seminario Líderes Mundiales y Estudiantes de Turismo. Sematur, Santiago.
- **Instituto Español de Turismo** (1995) "*Manual del Planificador de Turismo Rural*", España.
- **Kotler**, Phi., Haider, D. y Rein, J. (1994) "*Mercadotecnia de localidades*", Diana, México.
- **McIntyre**, George. (1993) "*Sustainable Tourism Development: guide for local Planners*", O.M.T., España.
- **Monreal**, Eduardo. (1995) "*Desarrollo Turístico a nivel comunal*" en curso realizado por Universidad de La Serena y Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- **Muñoz G.**, Oscar. Editor (1997). "*Políticas públicas para un desarrollo competitivo*". Edit. Universidad de Santiago, Santiago de Chile.
- **Oyarzún**, E. y Szmulewicz, R (2000). "*¿Qué, Cómo y a Quién vender Turismo?*" conferencia en V Encuentro Nacional de Fomento Turístico, Valdivia.
- **Poon**, Aulalia (1996). "*Tourism, Technology and Competitive Strategies*", Reino Unido.
- **Prohalad**, C.K. (2000) "*Cambios en el escenario competitivo*" en Management en Planificación Estratégica. Santiago de Chile, N°2, 1-5.
- **Sernatur** (1998) "*Política Nacional de Turismo*", Santiago de Chile.
- **Solsona**, Javier. (2000). "*Gestión de calidad en destinos de turismo rural*" conferencia en 4° Seminario Internacional Calidad en Destinos, Productos y Servicios Agroturísticos, U. Austral de Chile, Pinto.
- **Stöhr**, Walter. (1994) "*Complementación local como explicación de la innovación*" en Seminario Cooperación a nivel local y utilización de efectos de sinergia como pre-requisito para el desarrollo regional. U.A.CH., Valdivia.
- **Szmulewicz**, Pablo (1995) "*Rol del sector público y el sector privado en el desarrollo turístico comunal*", En Seminario Coordinación Intercomunal para un desarrollo turístico integrado en la provincia de Valdivia, Lanco, Chile.
- **Szmulewicz**, Pablo. (2000). "*Cooperación para la Competitividad de los destinos turísticos*" conferencia en Congreso Nacional de Municipios Turísticos, Ancud.