

GESTIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS*: UN ENFOQUE ECONÓMICO-EMPRESARIAL

Marcello Cosa
Università di Bari (Italia)

RESUMEN

El objetivo de este artículo es comprobar la aplicabilidad de los principios de la Economía de empresas, a efectos de una mejor comprensión de la función, actividades y estructura organizativa de las instituciones responsables del gobierno de los destinos turísticos, o sea, las llamadas *Destination Management Organizations (DMO's)*.

Después de definir el marco teórico en el que se desarrolla este trabajo, proponemos algunas modificaciones y adaptaciones del enfoque clásico de la Gestión de procesos y, al mismo tiempo, el análisis de tres casos de estudio que permiten evaluar la experiencia de otras tantas *DMO's*.

Los resultados de esta investigación estimulan diferentes reflexiones sobre la verdadera naturaleza de estas organizaciones, cuyo papel es a menudo determinante para el éxito competitivo de un destino. De hecho, la aplicación de los conceptos ofrecidos por la teoría empresarial, aún poco conocidos en el sistema turístico, puede ser un factor de discriminación entre diferentes destinos.

PALABRAS-CLAVES: DMO; Turismo; Gestión de Procesos; Destino turístico; Gestión de destinos.

ABSTRACT

This paper aims to test the applicability of the principles of Business Economics, for the purpose of a better understanding of the role, activities and organizational structure of those institutions responsible for governance of tourist destinations, namely, so-called Destination Management Organizations (DMO's).

After defining the theoretical framework for developing this work, we propose some variations and adaptations of the classical processes approach and simultaneously analyzing three case studies to review the experience of many DMO's.

The results of this research stimulate different thoughts about the real nature of these organizations, whose role is often crucial to the competitive success of a destination. Indeed, the application of the concepts offered by Business Economics theory, still little known in the tourism system, can be a discriminating factor between different destinations.

KEY WORDS: DMO; Tourism; Process Management; Tourism destination; Destination Management.

1. INTRODUCCIÓN

Frente a la crisis que atraviesan muchos sectores económicos y a las amenazas de desaceleración del crecimiento económico mundial, el turismo parece ser inmune a todo eso y continúa

impertérrito aumentando sus volúmenes, tanto en términos monetarios como en movimientos internacionales.

Además de esta simple observación, los propósitos de esta investigación se inspiran en el espacio cada vez más importante que ocupa el tema de la Gestión de destinos (en inglés *Destination Management*) en los debates académicos y profesionales a nivel mundial. El creciente interés en este tema, se demuestra también en las iniciativas congresuales elaboradas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), así como en la proliferación de las contribuciones académicas que tratan de proporcionar una dirección unitaria a la comunidad científica por lo que respecta a esta nueva disciplina.

El turismo, por su naturaleza se presta a ser investigado bajo una perspectiva multidisciplinaria. Estudiar el turismo, por lo tanto, significa tener en cuenta que éste se está progresivamente convirtiendo en una de las actividades humanas más complejas y articuladas. El fenómeno turístico, de hecho, produce múltiples consecuencias de orden social, económico y ambiental sobre la población residente en un determinado destino, el tejido empresarial y los mismos turistas.

El punto de vista privilegiado de estos fenómenos en este trabajo no puede ser otro que económico-empresarial. En esta perspectiva, entonces, es interesante analizar cuáles sean los modelos teóricos así como las herramientas operativas que esta disciplina pone a disposición para interpretar y comprender el complejo fenómeno turístico.

Ya hemos mencionado el hecho de que el turismo se compone de muchos elementos que interactúan entre sí, es decir, un conjunto variado de servicios y atractivos realizados por los diferentes actores. Además, existe la tendencia del cliente/turista a evaluar de modo unitario la calidad de los servicios recibidos, es decir, a percibir el valor de un sistema de oferta específico en vez de las componentes particulares. El turismo, por tanto, presenta fuertes economías de sistema, las cuales lo empujan hacia la constitución de redes de colaboración que representan la única respuesta posible para competir con éxito.

En este escenario, el destino es interpretado como sujeto estratégico y competitivo. De ahí derivan dos consecuencias importantes: la competitividad de las empresas operantes en la red está fuertemente influenciada por las externalidades positivas y negativas que derivan de las interacciones con otros actores; nace, por tanto, la necesidad de coordinación y fortalecimiento de los servicios ofrecidos por medio de formas de gobierno de orden superior o *metamanagement* capaces de construir una ventaja competitiva sostenible, no alcanzable por las empresas individualmente.

A tal exigencia, a menudo, se hace frente a través de la constitución de aquellas entidades que son definidas *Destination Management Organisations (DMO's)*. En la literatura, existen muchas definiciones que tratan de facilitar la comprensión de la naturaleza, la función y las actividades de estas entidades particulares. En este trabajo, optamos por confiar en la definición difundida por la OMT (2004b) generalmente aceptada por la comunidad científica, según la cual las *DMO's* son las organizaciones responsables de la gestión y *marketing* del destino que en general, pueden operar a nivel nacional, regional y local.

A esta definición, sólo añadimos que para ser consideradas verdaderos órganos de gobierno de los destinos turísticos, las *DMO's* deben operar a través de un planteamiento estratégico claro, así como garantizarse autosuficiencia económico-financiera. Eso significa que tales entes no deben sólo ocuparse de promoción del territorio, información y acogida turística, coordinación y reglamentación, sino también proveer a la comercialización del producto turístico por canales directos y/o indirectos, dotarse de una adecuada estructura organizativa, y además prestar atención al *marketing* estratégico. En síntesis, tienen que poseer una elevada vocación gerencial.

Desde un punto de vista sumamente económico-empresarial es interesante entonces, indagar acerca del funcionamiento de estas organizaciones respecto a las actividades que las mismas desarrollan y al modelo organizativo que deberían adoptar. Este trabajo se centra, por tanto, en la aplicación de los principios de la Economía de empresas a la Gestión de destinos; en particular, queremos verificar la eficacia de la Gestión de procesos (Porter, 1985) en el manejo de estas organizaciones, y también en su estructura organizativa.

El trayecto de investigación ha sido realizado proponiendo algunas declinaciones del enfoque de los procesos a fin de, por un lado, adaptar tal esquema interpretativo de la gestión de empresas a las organizaciones turísticas en discusión, y por otro lado, evitar una aplicación mecánica y simplista de este enfoque, que de lo contrario haría nuestro trabajo meramente descriptivo. Hemos decidido además, presentar y analizar tres casos de estudio que permiten enriquecer esta investigación a través de la evaluación de la experiencia concreta de las *DMO's* identificadas.

2. ECONOMÍA DE EMPRESAS Y GESTIÓN DE DESTINOS: LAS BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las manifestaciones de vida de la empresa pueden subdividirse en abstracto en tres momentos intrínsecamente relacionados entre sí: la organización, la gestión y el registro (Onida, 1971). La Economía de empresas es una disciplina que compendia el estudio de estas tres dimensiones con un enfoque sistémico. La visión de la compañía como sistema se debe a los estudios de Zappa: *«Todos los fenómenos empresariales se revelan, con atenta observación, constituidos en una única coordinación de acciones económicas, que tienden a un propósito determinado. Quizá, esta noción no se pueda configurar más vivamente que recurriendo al concepto de sistema, también para delinear el complejo empresarial, unitario hasta en su multiplicidad»* (1937: 13).

La empresa, por tanto, es vista como un sistema del cual se ramifican los subsistemas de niveles diferentes e interdependientes. Entre estos subsistemas, aquellos de grado más elevado corresponden a los ya mencionados momentos de la administración económica de la empresa.

A la luz de este pensamiento, tal organización puede ser indagada por medio de la representación oferta por la teoría sistémica que recurre a un modelado especial de la realidad empresarial, en donde ésta es concebida como macroproceso, cuyo *input* es la exigencia de satisfacer las necesidades del hombre y cuyo *output* es la satisfacción de estas necesidades, que puede ocurrir de modo indirecto a través de la producción de bienes económicos y de modo directo a través del consumo.

Sobre estas bases se funda el renovado interés por la gestión y organización de la empresa por procesos, o sea, la Gestión de procesos. El intento de reconsiderar la gestión empresarial desplazando los esquemas conceptuales de la especialización funcional a la lógica de los procesos, procede de la consideración que la acrecentada complejidad de las realidades empresariales, la competencia global, el continuo avance tecnológico, el intensificarse de la interacción cooperativa y la marcada tensión hasta la creación y distribución equitativa del valor, la personalización de los productos y el aumento del poder de contrato de los clientes, representan todos, factores que empujan la empresa a gestionar, más que a padecer, el cambio en modo activo. Hammer y Champy sintetizan el emerger simultáneo de estos factores con la expresión «las tres C», o sea, clientes, competencia y cambio (1994: 21).

En el presente estudio, sin embargo, se ha elegido sumarse a la concepción organicista del fenómeno empresarial. En particular, preferimos considerar la empresa como orden estrictamente económico de institución y no como sistema o macroproceso. En otras palabras, partimos de la consideración según la cual, la actividad económica se explica a través de las relaciones entre instituciones, algunas económicas y otras con características diversas, mucho más que entre sistemas.

El concepto de institución hace alusión a la naturaleza económica, social y política de la empresa, y al hecho de que todas las formas asociativas del hombre persiguen el bien común a través de estructuras conformes a la dignidad humana. Considerar la empresa como un sistema, aunque sea mixto, es decir, en el que concurre también el factor humano, conlleva a abstracciones excesivamente limitadoras que no consienten de tomar en la debida consideración el amasijo complejo de relaciones que esta institución instaura en sus manifestaciones de vida.

Bajo este esquema, el enfoque sistémico es aceptable en la medida de que éste ayude a comprender el funcionamiento de la empresa, o sea, indagando su sistema completo de acontecimientos. Este planteamiento permite analizar las conexiones entre las operaciones que se desarrollan en la compañía, pero *«para hacer referencia a la noción de bien común se necesita argumentar sobre la institución a la que pertenece el orden económico (empresa) del cual se puede definir un sistema general de acontecimientos»* (Masini, 1978: 33).

En otras palabras, la concepción organicista de la empresa permite apreciar esta última no sólo en su dimensión estrictamente económica, mas también evaluando la sociabilidad interna y externa, además de su carácter político, que juntos están a la base del concepto de economicidad, o sea, la capacidad y la actitud de la empresa de perdurar en el tiempo para la satisfacción de las necesidades humanas. La teoría organicista considera la empresa como organismo viviente que teje múltiples relaciones con los otros sujetos en el ambiente que le circunda y que domina y se adapta dinámicamente a las condiciones ambientales. Es una estructura teórica que quiere superar la visión parcial de la empresa concentrada en la administración del patrimonio y en las dinámicas económicas y financieras y, al mismo tiempo, propone una perspectiva antropocéntrica de este ente que exalta la persona humana y promueve su desarrollo interno y externo de ella (Cosa, 2007, 2009).

El enfoque sistémico, desde este punto de vista, más que una concepción del fenómeno empresarial, es un instrumento de investigación para comprender los mecanismos de funcionamiento interno de las instituciones, por lo que el sistema es una simplificación o configuración, a veces sofisticada, de la más compleja institución.

En la orientación sistémica, los *«componentes de la empresa vienen determinados por calidad y cantidad de cara a consentir el perfecto funcionamiento del sistema implementado y alcanzar el objetivo prefijado al máximo grado: al hombre se le considera en posición instrumental y nunca central respecto a las dinámicas socio-económicas que lo dominan, en vez de actor privilegiado y responsable»* (Catturi, 2005: 46-47).

Estas consideraciones preliminares han sido necesarias para delinear el marco teórico en el cual se funda esta investigación. Las *DMO's*, en un enfoque propiamente económico-empresarial, se configuran como sujetos interinstitucionales y por definición, nacen de la exigencia de coordinación de las relaciones que atan las varias instituciones de que están compuestas. Sin embargo, también éstas se configuran como empresas. Consecuentemente, para analizar el conjunto de operaciones que se realizan en las mismas y para evaluar el coordinado funcionamiento de sus subsistemas, es útil recurrir a la lógica sistémica, en particular, al enfoque por procesos, pero teniendo siempre en cuenta que estas instituciones deben ser estudiadas utilizando las teoréticas de la perspectiva organicista, es decir, evaluando conjuntamente la dimensión económica, de la sociabilidad (interna y externa) y política.

3. LA GESTIÓN DEL DESTINO: LOS PROCESOS CLAVE

Como destacado anteriormente, para procurar comprender completamente la actividad de *metamanagement* desarrollada por la *DMO*, es necesario referirse al enfoque operacional o gestión por procesos, es decir, recurrir a una concepción dinámica de la gestión empresarial que consiente de captar junto a los contenidos, o sea el objeto, también y sobre todo los conjuntos de operaciones necesarias para su desarrollo económico, es decir, los procesos.

Un proceso de negocios de hecho, se puede definir como un conjunto homogéneo de operaciones o actividades, de la misma especie. La literatura ha proporcionado varias clasificaciones de los procesos, sin embargo, es generalmente aceptada su subdivisión en procesos clave y procesos de apoyo (Porter, 1985).

En pocas palabras, los procesos clave se refieren a las operaciones vinculadas al ciclo compra-transformación-venta que, para la organización responsable del gobierno del destino turístico, se puede releer como ciclo coordinación-ensamblado-comercialización. Los procesos de apoyo, en cambio, incluyen todas aquellas operaciones que favorecen la ejecución de los procesos clave.

Estos últimos se pueden clasificar en cuatro categorías¹:

1. Los procesos operativos públicos;
2. Los procesos operativos privados;
3. Los procesos de desarrollo de nuevos productos;
4. Los procesos de comunicación.

Los procesos operativos públicos desempeñan una importancia particular para la gestión del destino. Estos, de hecho, son llamados a gestionar un conjunto bien amplio de actividades y requieren la colaboración de numerosos sujetos. Es posible articular tales procesos en función de los recursos públicos en los que intervienen, o sea:

- Las puertas de entrada, es decir, las conexiones que permiten el acceso de los turistas al destino;
- La viabilidad interna, que se refiere al transporte público local y a la construcción y/o mejora de las arterias principales;
- El equipamiento turístico, a su vez articulado en equipamiento urbano, deportivo, balneario y de montaña.

Todas estas actividades influyen considerablemente sobre el grado de atractivo turístico de un determinado destino. La *DMO*, si coincide con el ente territorial o con una empresa público-privada, podrá decidir si gestionar directamente los servicios públicos o recurrir a formas alternativas (*contracting out*). En cambio, si ésta es una empresa privada, podrá sólo ejercitar cualquier forma de presión y/o sensibilización hacia los organismos públicos que poseen la función de producción o la titularidad del servicio.

Los procesos operativos privados prevén ellos también la activación de formas de cooperación entre todos los sujetos involucrados, pero a diferencia de los procesos operativos públicos, la *DMO* asume un papel de mediación o, a lo sumo, de orientación y coordinación. Estos procesos, en efecto, tienen que ver con la definición de la capacidad de carga social y económica del destino turístico. Sólo a través de este tipo de actividad la organización turística responsable del gobierno de su propio destino logra intervenir, aunque indirectamente en las actividades de cada sujeto, a fin de dirigir todas las iniciativas hacia un objetivo común: el desarrollo y/o mejoramiento competitivo del destino.

Los procesos de desarrollo de nuevos productos y de comunicación son de importancia fundamental, ya que su gestión es ejecutada directamente por la *DMO* que, de esta manera, puede impulsar más firmemente las actividades desarrolladas por la empresas turísticas que pertenecen al destino. De hecho, los procesos de desarrollo de nuevos productos son llevados a cabo cuando la *DMO*

¹ Esta clasificación se inspira en aquella propuesta por Sainaghi (2006: 193), quien ha identificado tres procesos clave (operativos, desarrollo nuevos productos y comunicación). En este trabajo se propone una variante, de hecho, el proceso de desarrollo de nuevos productos, como se aclarará más adelante, es dividido en dos procesos distintos: la construcción del producto turístico global y el diseño y soporte al cliente.

es llamada a activar todas sus competencias relacionales para la construcción de nuevos paquetes turísticos o la gestión de grandes eventos.

A través de estos procesos, la gestión de destinos puede incidir sobre los desempeños de las empresas turísticas, en particular sobre sus resultados operativos. Por ejemplo, los elevados costos de proyecto, comunicación y comercialización del paquete, son sostenidos por la organización turística, lo que implica un notable ahorro de parte de las empresas que se adhieren a la iniciativa. No obstante, en estos casos se debe prestar la máxima atención a la clara identificación de la relación de reciprocidad entre contribuciones y recompensas, además de los posibles comportamientos oportunistas de *free riding*, previendo, por ejemplo, que la iniciativa sea dirigida sólo a aquellas empresas que han provisto sus propios aportes.

Ello no evitará que aquellas empresas no involucradas en el proyecto, sean también beneficiadas de la mayor afluencia de turistas. Sin embargo, será posible obtener dos resultados positivos: la saturación de la capacidad productiva de las estructuras hoteleras y comerciales participantes, y la posibilidad de infundir una mayor tendencia a la colaboración en aquellos sujetos no inscritos, los cuales aún habiendo gozado parcialmente de las ventajas derivantes del proyecto, querrán en un futuro adherirse más activamente, con el fin de aumentar sus propios niveles de desempeño.

3.1. El proceso de desarrollo de nuevos productos: El caso Turisme de Barcelona

Turisme de Barcelona es un consorcio creado en 1993 por el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación Barcelona Promoció.

El principal objetivo perseguido en estos últimos años por el consorcio ha sido el de proveer un preciso posicionamiento estratégico a la ciudad de Barcelona en el mercado turístico internacional. Específicamente, la estrategia adoptada ha sido la de hacer de esta ciudad un destino turístico urbano para las breves estancias. Sobre este punto, el consorcio se expresa así: «*La capital catalana lo tiene todo para visitas de fines de semana y estancias de dos o tres días. Desde hace unos años, alrededor del 50% del turismo que llega a la Ciudad Condal se debe a una motivación vacacional, cifra similar a la de los viajes de negocios, punto fuerte de Barcelona. Y es que la ciudad es el lugar ideal para unas cortas vacaciones*» (Turisme de Barcelona, 2009: 4).

Los dos segmentos de mercado seleccionados, son los clásicos del turismo vacacional y del turismo de negocios. Sin embargo, la estrategia del consorcio presta particular atención al segmento de la clientela interesada en las compras turísticas, por medio de varias iniciativas como el Año del Comercio y el *Barcelona Shopping Line* que hacen de la capital catalana «*líder español en ventas al turismo extranjero, concentrando más del 22% de las ventas realizadas con tarjetas, en España, y capitalizando casi el 21% del dinero extraído desde cajeros automáticos*» (Turisme de Barcelona, 2009: 12-13).

Además, parte integrante de la estrategia de desarrollo turístico llevada a cabo por el consorcio, es satisfacer la demanda que procede de los profesionales, a través de organización de eventos, congresos y varios encuentros. Todo esto, gracias también a la importante dotación infraestructural de la ciudad.

No obstante *Turisme de Barcelona* se define como organización de promoción turística de la ciudad, ésta en realidad no es solamente esto, ya que su actividad se articula en operaciones de coordinación de las varias iniciativas turísticas presentes en el territorio; del ensamblado de los diferentes subproductos; del desarrollo de una considerable cantidad de nuevos productos globales y, en fin, de la comercialización directa e indirecta (es decir, en cooperación con las agencias de viajes locales).

Todas estas actividades, realizadas con un preciso diseño estratégico, han permitido el aumento extraordinario del número de las pernoctaciones, que pasan de 5,7 millones en el año 1995 a 12,4 millones en el 2008, así como el incremento de los flujos turísticos, que van de 3,1 millones en el año 1995 a 6,6 millones en el 2008 (Turisme de Barcelona, 2007, 2008).

Como ya hemos mencionado, *Turisme de Barcelona* prodiga un intenso empeño en el desarrollo de nuevos paquetes turísticos, los que sucesivamente vienen comercializados por el mismo consorcio y las agencias operantes en el territorio. Los productos creados representan conjuntos de servicios homogéneos dirigidos a específicos segmentos de clientela. Con respecto al turismo vacacional, los de activación más reciente son:

- La *Barcelona Card*;
- El *Barcelona Bus Turístic*;
- Los *Barcelona Walking Tours*.

A continuación se analizan las características sobresalientes de cada paquete.

La *Barcelona Card* es una tarjeta que presenta la posibilidad de disfrutar del transporte público urbano; obtener descuentos y gratuidad en entradas a museos, espacios culturales, espectáculos, establecimientos de ocio, locales nocturnos, tiendas, restaurantes y otros servicios de transportes turísticos. Tiene una validez de dos a cinco días y su precio fluctúa de 24,30 a 31,05 euros.

El *Barcelona Bus Turístic* es un ingenioso medio de transporte que permite a los turistas atravesar la ciudad por medio de tres diferentes rutas turísticas y 44 paradas en puntos de interés. La ventaja más interesante está en la posibilidad de disfrutar del transporte cuantas veces se desee durante el día con el mismo billete y de apreciar los diversos atractivos, también gracias a la distribución de una guía informativa en tres idiomas con el detalle de cada una de las paradas y un talonario de descuentos para utilizar en los lugares de interés que se visitan. La validez del billete varía de uno a dos días con un precio, respectivamente, de 19,80 y 26,10 euros.

Los *Barcelona Walking Tours* tienen como propósito el captar aquellos segmentos de demanda turística interesada en el arte, historia, gastronomía y cultura catalana. El programa prevé cuatro diferentes rutas culturales: *Gótico*, *Picasso*, *Modernisme*, *Gourmet*. Esencialmente, se trata de excursiones a temáticas que permiten al turista conocer, según el programa elegido, el arte medieval del Barrio Gótico, las obras de Picasso y de los arquitectos del Modernismo, los sabores y las tradiciones del casco antiguo de la ciudad.

Todo lo anterior pone de manifiesto que el *Turisme de Barcelona* posee todos los requisitos auspiciados por la literatura de Gestión de destinos para las *DMO's*. Aunque en los productos turísticos creados por el consorcio haga falta la participación directa de las estructuras receptoras, éste desempeña una intensa y proficua actividad de desarrollo de nuevos proyectos, lo que demuestra una clara intencionalidad estratégica en la construcción de productos turísticos globales. Estos últimos, además, son sabiamente comercializados por la misma organización mediante canales diversos, asegurándose de tal forma, un desarrollo económico y duradero. A todo esto, hay que agregar también que esta organización cuenta con financiación y conocimientos por parte de sus 700 miembros.

4. LA GESTIÓN DEL DESTINO: LOS PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo realizados por la organización turística son:

1. *Marketing* interno;
2. Formación;

3. Investigación.

El *marketing* interno tiende a favorecer el diálogo entre todos los sujetos coordinados por la *DMO*. A fin de que el sistema turístico alcance el éxito competitivo, es necesario que el sujeto que tiene como tarea la dirección general, comunique con tempestividad y de forma clara la intención estratégica y la idea de desarrollo que desea implementar. Ello para crear una mayor cohesión e interacción cooperativa entre todos los sujetos portadores de intereses institucionales. A través de encuentros formales e informales, *workshop* y debates, *newsletter* y distribución de boletines informativos, es posible evitar malhumores y sentimientos de desconfianza hacia la organización turística.

La formación tiene como fin aumentar el nivel de profesionalidad de los actores involucrados por la *DMO* y, por consiguiente, poner en marcha una eficaz relación de cooperación. Las actividades de formación profesional realizadas por la *DMO*, se adhieren al principio de consistencia de las empresas, según el cual, la gestión empresarial no sólo debe crear riqueza satisfaciendo las necesidades de los clientes, sino también incrementar el patrimonio de conocimientos de los sujetos en ella involucrados y desarrollar la capacidad de interacción del grupo de trabajo.

Las actividades de investigación, se dirigen sustancialmente a la construcción de bases de datos y a la realización de investigaciones específicas. La posibilidad de poder orientar las propias acciones en base a un eficaz set de indicadores, es de vital importancia para la organización turística. En este sentido, es necesaria una efectiva colaboración entre público y privado para la construcción de lo que la OMT llama *cuentas satélite de turismo (CST)*, o bien, de los sistemas de colección y elaboración de datos, útiles no sólo para tomar determinadas decisiones a nivel *metagerencial*, sino también para proveer indicaciones sobre el desarrollo del turismo a nivel regional y nacional (2001c).

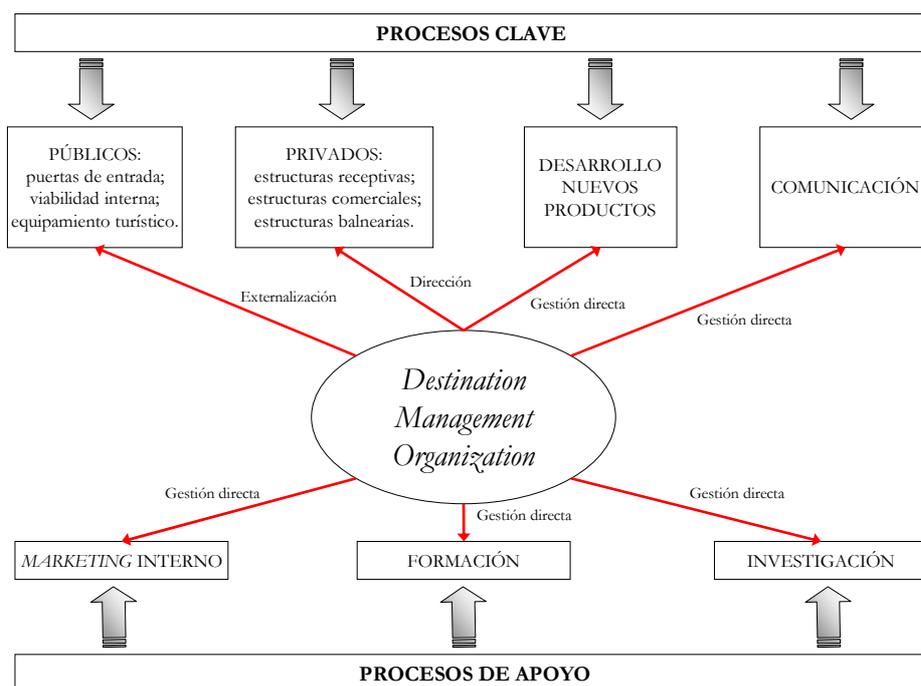
La segunda clase de actividad de investigación se refiere a objetivos cognitivos específicos que pueden abordar desde el estudio de un mercado potencial, útil para el proceso de desarrollo de nuevos productos, al análisis de la *customer satisfaction*, hasta la realización de investigaciones de tipo más técnico relativas, por ejemplo, al establecimiento de oportunas medidas de protección y valorización del ambiente y/o de conservación de los bienes artísticos y culturales, a fin de explotar tales recursos en modo sostenible y en general, para evaluar los *outcome* sociales deseados.

Para una visión de síntesis de los procesos clave y de apoyo realizados por la organización turística, véase Figura 1. Tal representación pone en evidencia no sólo los procesos accionables por la *DMO*, sino también las modalidades de ejecución de dichos procesos. De esta forma, mientras que los procesos de apoyo, gestionados directamente, facilitan la actividad empresarial principal, de los procesos clave no se podría decir lo mismo.

En efecto, mientras el desarrollo de nuevos productos, así como las actividades de *marketing* estratégico y operativo (comunicación), constituyen el *core business* de la organización, los procesos operativos privados miran, más que todo, a orientar el comportamiento de los demás actores mediante la actividad de mediación y dirección, y los procesos operativos públicos se enfocan en la valorización de los recursos públicos mediante la externalización² por parte del ente titular de los mismos.

² Nos referimos a la circunstancia en que la *DMO* pueda gestionar la externalización de los servicios públicos: El organismo público local traspasa a la organización turística, el poder de contratar otros sujetos para la gestión de los recursos públicos.

Figura 1. Los procesos de gestión del destino



Fuente: elaboración propia

4.1 Los procesos de marketing interno: El caso de la Thompson Okanagan Tourism Association (TOTA)

La *Thompson Okanagan Tourism Association (TOTA)* es una asociación público-privada, pero bajo el control total de la Provincia de la *British Columbia*. En otras palabras, se presenta como una *Crown Corporation*, en cuanto viene controlada por un ente público territorial, y como una *umbrella organization*, ya que es una asociación de diversos institutos unidos a través de mecanismos formales de afiliación, con el fin de coordinar actividades de promoción turística, *marketing* territorial, de apoyo a la planificación del desarrollo turístico y de *marketing* interno (estadísticas, evaluación de planes de *marketing*, incidencia de estos últimos en el ROI de las empresas involucradas).

No obstante tal asociación no se presenta como sociedad de capital, de igual forma ha desarrollado ingeniosos instrumentos de *marketing* interno, denominados *Membership Package*. A las contribuciones requeridas, esencialmente representadas por el pago de las cuotas asociativas, vienen enlazados una serie de beneficios, entre ellos:

- ✓ El uso del *internet business listing* en el sitio web de la TOTA;
- ✓ La participación a las actividades promocionales y de lanzamiento de nuevos productos;
- ✓ La participación a la organización y promoción de grandes eventos;
- ✓ Acceso a financiamientos con tasas de interés favorables;
- ✓ La posibilidad de beneficiarse de programas de formación profesional y *workshop*;
- ✓ La elección de un propio representante en el Consejo de administración.

No poseyendo la naturaleza jurídica de sociedad de capital, viene a faltar la existencia de un mecanismo de remuneración clásico, sin embargo, a través de la activación de programas específicos de adhesión, la *TOTA* garantiza sus propias condiciones de funcionalidad, legadas a la estabilidad de los flujos de contribuciones suministrados por cada uno de los miembros (*TOTA*, 2007).

4.2. Los procesos de formación: El caso del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)

El *INTUR* es un ente público nacional de la República de Nicaragua, al cual es atribuida formalmente la tarea de promover el desarrollo sostenible del sistema sectorial turístico de la nación. Como expresamente declarado por el mismo *INTUR*, la intención es la de alcanzar dicho objetivo «*equilibrando los aspectos humanos, ambientales y económicos del país, aumentando el flujo de turistas e incrementando la competitividad de las empresas, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas turísticas, para contribuir con la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de los nicaragüenses*».

De tales afirmaciones, que describen la misión institucional, se deduce claramente que una de las principales directrices de desarrollo turístico perseguidas, pasa a través del aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, fomentado por la activación de diversos programas de valorización de los recursos humanos empleados en el sistema turístico nicaragüense.

Un proyecto digno de nota iniciado por el *INTUR*, en colaboración con el *Banco Interamericano de Desarrollo*, a comienzos del 2004 y finalizado en abril del 2007, tuvo como objetivo una extensa actividad de formación profesional por todo el territorio nacional, orientada a incrementar la profesionalidad de los operadores turísticos. En particular, tal iniciativa preveía once programas monotemáticos:

1. Guías turísticas;
2. Soporte al cliente;
3. Administración de pequeñas y medianas empresas;
4. Inglés técnico;
5. Formación de camareros;
6. Formación de *bartenders*;
7. Organización de eventos;
8. Gestión de la higiene de los alimentos;
9. Nociones de gastronomía;
10. Recepción;
11. Gestión de pequeñas estructuras receptoras.

Sustancialmente, este proyecto fomentaba la participación de los actores operantes en los diversos sectores del sistema turístico, incentivada mediante el pago parcial de los cursos realizados en estructuras acreditadas por el *INTUR*. El éxito de esta iniciativa lo demuestra el elevado número de adhesiones, con exactitud, 1.201 empresas turísticas a nivel nacional.

Está claro que en este caso no nos encontramos de frente a un verdadero y propio órgano de gobierno, como lo entendemos en este trabajo. Frente a una notable actividad del *INTUR* sobre los procesos de desarrollo de nuevos productos como la *Ruta del café* (ruta turística que atraviesa cinco departamentos regionales, que involucra empresas turísticas y población residente), y procesos de formación como el que hemos descrito, hace falta la comercialización de paquetes turísticos proyectados. Sin embargo, la economicidad de la gestión debería ser garantizada por la previsión normativa del derecho de cobro directo de tributos (por ejemplo, la expedición y renovación de la «licencia turística») o formas de recaudación indirecta (ingresos de determinados porcentajes sobre la facturación de empresas turísticas y sobre la emisión de boletos aéreos).

4.3. Los procesos de investigación: El caso Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO)

La *Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO)* es la agencia australiana de ciencia e investigación. En base a un programa de financiamiento nacional, en 1997 tal

agencia fue encargada de construir un sofisticado instrumento estadístico capaz de monitorear y evaluar las actividades turísticas y su relativo impacto económico, social y ambiental en un destino particular, o bien, *Port Douglas*.

El programa informático, definido *Tourism Futures Simulator (TFS)*, fue realizado en siete fases:

1. Comprensión de los diversos puntos de vista de los sujetos interesados;
2. Elaboración del concepto;
3. Preparación de un modelo de simulación;
4. Importación de datos;
5. Creación de un interfaz;
6. Implementación de las relaciones causales;
7. Creación de un ambiente cooperante y disponible al aprendizaje continuo.

En estrecha colaboración con la administración local de *Port Douglas* y del sistema sectorial turístico del destino, por tanto, se proyectó un instrumento informático capaz de recoger y elaborar informaciones de carácter turístico en modo sistemático y articulado.

Los operadores turísticos de la zona consideran el *TFS* una fuente de información única y preciosa, de soporte en los procesos de toma de decisiones. Las empresas, en efecto, tienen también la posibilidad de verificar sus propios avances y compararlos con el promedio regional.

De la misma forma, los representantes de la administración local consideran dicho instrumento de imprescindible importancia para la adopción de oportunas políticas, de cara a la defensa del ambiente, considerando que la fuerza turística de Australia está extremadamente legada a sus atractivos naturales, así como para el monitoreo de los efectos sociales y económicos que derivan del desarrollo turístico del destino.

5. PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZATIVO BASADO EN EL ENFOQUE POR PROCESOS

De acuerdo a la visión sistémica de la empresa, hemos dicho que ésta puede ser concebida como un único macroproceso constituido por una pluralidad de subprocesos, de los cuales cada uno comprende «un conjunto de actividades que requiere uno o más tipos de *input* y crea un *output* que tiene valor para el cliente» (Hammer & Champy, 1994: 41), donde este último es interpretado en un amplio sentido, es decir, que el cliente de cada proceso puede ser interno o externo a la empresa.

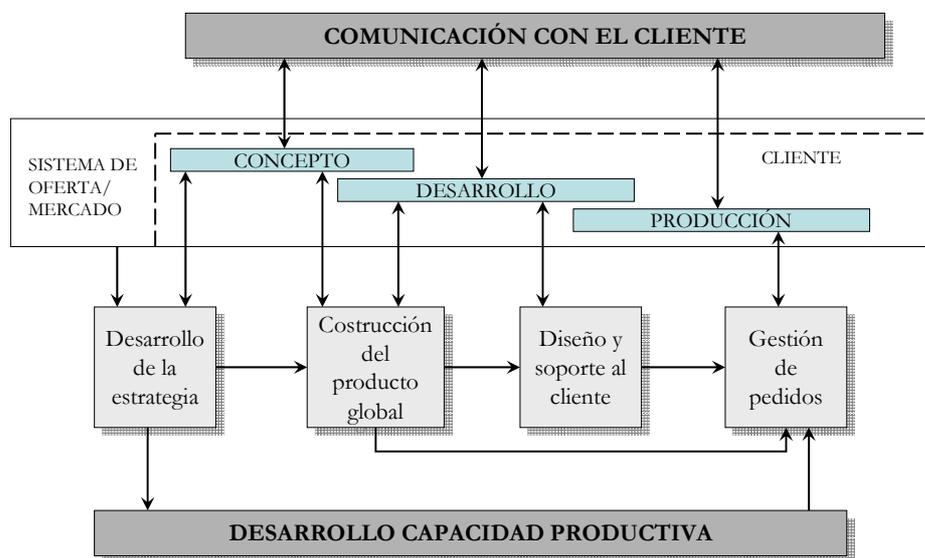
Sólo a través de esta lógica es posible incrementar la eficiencia empresarial, en vista de los cambios ocurridos en los últimos decenios en el mundo empresarial y productivo. Para hacer frente al incrementado poder contractual del cliente, a la intensificación de la competencia y a las rápidas variaciones que le derivan³, es necesario reconsiderar las modalidades de organización, gestión y control de la empresa.

Cuando en el epígrafe 3 se ha desarrollado el tema sobre la gestión del destino turístico, fueron descritas peculiares categorías de procesos clave. Específicamente, además de los procesos operativos, se pueden distinguir el proceso de desarrollo de nuevos productos turísticos y el proceso de comunicación. Mientras que en los procesos operativos públicos y privados, el papel de la *DMO* reviste de fundamental importancia para el éxito de un determinado destino, en los procesos de desarrollo y de comunicación se exalta.

³ Sólo para citar algunas: la creciente personalización de los productos; la reducción del ciclo de vida de los mismos y del tiempo disponible para proyectar y lanzar nuevos productos; la terciarización de la economía y la consiguiente importancia de la oferta de servicios que acrecientan el valor percibido por los clientes, etc.

Utilizando el llamado mapa de los procesos (Figura 2) es posible identificar los procesos clave que caracterizan y atraviesan transversalmente las dos divisiones clásicas en donde usualmente se subdivide la actividad del *metamanager* al interno del sistema sectorial turístico, es decir, el turismo vacacional y el turismo de negocios.

Figura 2. Mapa de procesos de las divisiones «turismo vacacional» y «turismo de negocios»



Fuente: adaptado de Hammer & Champy, 1994: 134.

Los procesos clave en los que se desea llamar la atención son: el desarrollo de la estrategia, la construcción del producto turístico global⁴ y el diseño y soporte al cliente.

El proceso «desarrollo de la estrategia», en una lógica plenamente holística, utiliza como *input* las características del sistema de oferta presente en un determinado destino turístico con sus relativos factores de atractivos (lado oferta) y al mismo tiempo, las peticiones del mercado (lado demanda). Se hace referencia a la así llamada perspectiva *overlapping* de la Gestión de destinos (Buhalis, 2000; Dredge, 1999; Sainaghi, 2006) según la cual en fase de diseño de la red turística, el punto de partida es la investigación de una cierta homogeneidad de los productores presentes en un determinado ámbito territorial (perspectiva de la oferta: Franch *et al.*, 2002; Flagestad & Hope, 2001; Smith, 1988, 1995); tal homogeneidad debe ser también advertida por el turista, especialmente en relación a la cultura y a las tradiciones locales (perspectiva de la demanda: Bieger, 1997; Casarin, 1996; Pechlaner & Weiermair, 2000).

Analizadas las características distintivas del sistema turístico y las exigencias de los clientes-turistas, dicho proceso se dispone a restituir su propio *input*, o sea, la formulación de un marco estratégico que identifica los mercados a los cuales dirigirse y el sistema de producto a ofrecer.

La construcción del producto turístico global representa uno de los procesos clave más importantes para la organización, objeto de nuestro estudio. Su desarrollo al interno de una estructura funcional, se encuentra fragmentado en las funciones de «Coordinación», «Ensamblado» y

⁴ Preferimos utilizar la denominación «construcción del producto», en vez de «desarrollo del producto», sólo para evidenciar que el objetivo final de dicho proceso es el de desarrollar un producto turístico latente en la estructura de oferta del destino y que no ha encontrado aún una nítida evidencia, por lo que viene a faltar la intencionalidad innovadora o *venturing* que por el contrario, caracteriza al diseño y soporte al cliente.

«Comercialización» de cada división y asimismo, requiere frecuentemente la participación de otras divisiones y/o funciones centralizadas.

En particular, la primera de las tres áreas funcionales citadas se ocupa de una serie de actividades, entre ellas, las más importantes son:

- ◆ Recepción de las informaciones provenientes de la división de «Relaciones interempresariales y Externalización» respecto a los recursos públicos;
- ◆ Verificación de las iniciativas de las empresas del destino;
- ◆ Recolección adhesiones al proyecto;
- ◆ Verificación de la coherencia de los recursos públicos con los niveles cualitativos solicitados por la demanda de mercado;
- ◆ Elaboración concepto.

El área funcional Ensamblado, es depositaria de las siguientes tareas:

- Recepción de las informaciones sobre la función Coordinación;
- Integración de servicios de base (*core*), accesorios (*facilitating*) y complementarios (*supporting*), sea privados o públicos;
- Confirmación de disponibilidad y precios;
- Realización de un producto estándar según los *target* de clientela seleccionados.

Para finalizar, la función Comercialización, desarrolla principalmente las siguientes actividades:

- Recolección de informaciones relativas a las tareas desarrolladas por las funciones precedentes;
- Selección de herramientas de *marketing* operativo (impresión y divulgación de material informativo, participación a bolsas y ferias turísticas, comunicación publicitaria a través de sitios en internet, gestión *info-point*, etc.);
- Establecimiento de canales internos de comercialización (por ejemplo, mediante el propio sitio en internet oficial y los puntos de información turística) y externos (en colaboración con *tour operator* y agencias de viajes locales);
- Relaciones post-venta y control *customer satisfaction*.

En una organización orientada a los procesos, todas las operaciones arriba enumeradas, confluyen en un único proceso de gestión. Sustancialmente, se procede a la agregación de actividades finalizadas al logro de un mismo objetivo: hallar al interno del sistema de oferta turística presente en un determinado territorio, una experiencia unitaria para proponer al cliente-turista. Para eso, la organización horizontal presenta la ventaja de reunir diversos especialistas y de conectar en red sus competencias al interno de varios equipos de trabajo. Ello es particularmente importante cuando el proceso apenas descrito, es activado con el fin de organizar y dirigir un gran evento turístico. En efecto, en estos casos, se hace necesario crear un complejo mecanismo organizativo que sea capaz de atraer el interés de un segmento más o menos vasto de potenciales turistas.

En esta ocasión, se ha preferido incluir la organización y la gestión de grandes eventos al interno del proceso de construcción del producto global, dado que dicha actividad a menudo se funda sobre tradiciones civiles y religiosas de un determinado territorio y, de alguna manera, bien radicadas en el destino, por lo tanto falta un verdadero y propio proceso creativo, fundamental para el diseño de nuevas experiencias turísticas. Al límite, el evento puede constituir la base desde la cual crear después paquetes turísticos conectados, pero utilizables de manera autónoma (por ejemplo, en la organización de un gran evento deportivo, es posible ofrecer a los clientes-turistas una serie de paquetes de servicios

adyacentes al evento: manifestaciones culturales, conciertos musicales, convenios y seminarios públicos).

El paso de la lógica funcional a la operacional impone la activación de un cambio evolutivo respecto a cuanto se ha dicho hasta ahora, o bien, implica una mayor motivación hacia el objetivo de creación del valor.

En otras palabras, «*la satisfacción del cliente, que acciona el entero mecanismo de creación del valor, es determinada en línea directa e inmediata por el funcionamiento de los procesos y sólo indirectamente por las funciones*» (Culasso, 1999: 39). La creación de valor para el cliente-turista significa satisfacer su necesidad de vivir una experiencia única e irrepetible en un determinado destino. La organización turística, para responder a tal necesidad, debe localizar al interno de la estructura de oferta turística, aquellos elementos útiles para concebir y realizar lo que en literatura se define «producto-experiencia» (Pine & Gilmore, 2000). Sólo a través de la lógica de los procesos es posible activar ese flujo de innovación necesario para la implementación del proceso de desarrollo de nuevos productos-experiencia. Romper ese proceso en fases, podría en efecto, hacer perder de vista el objetivo final y común a todas las funciones empresariales.

Es importante entonces, resaltar la sutil pero importante diferencia entre el proceso de construcción del producto turístico global y el proceso de diseño y soporte al cliente, por otra parte ya delineada en las consideraciones anteriores. El primero, sustancialmente, hace referencia a la ejecución de esas actividades que tienden a facilitar una percepción unitaria del destino al cliente-turista, en base a los sistemas de oferta y de los recursos turísticos disponibles en el territorio, mas se caracteriza por no poseer el requisito de absoluta originalidad; mientras que el segundo, es fruto de un proceso de innovación y creatividad que puede iniciar por la DMO o por las empresas operantes en el sistema turístico y que apunta a la invención y propuesta de productos nuevos y diferenciados, tales de poder inducir al cliente a conceder al destino su preferencia a largo plazo. En práctica, se trata de proyectar una nueva experiencia turística, en base a las peticiones del mercado y, también en este caso, a los atractivos disponibles.

La organización del Festival de San Remo requiere un proceso de construcción del producto turístico global (organización del viaje, alojamiento en hotel, venta de entradas para el teatro, etc.), pero la posibilidad de disfrutar de actividades culturales relacionadas al Festival; participar a conciertos de todo tipo de música; asistir a debates públicos sobre la historia de la música; alojar en determinadas estructuras, abiertas a ofrecer precios módicos; emprender trayectos histórico-artísticos de la ciudad, etc., exige la activación de un proceso creativo de diseño y, personalizando aún más estas experiencias, de soporte al cliente.

En efecto, determinados paquetes turísticos podrían prever un grado de personalización adicional, eventualmente favorecida por el uso de tecnologías informáticas que permitan al cliente-turista modificar algunos componentes del paquete mismo, de acuerdo a sus exigencias específicas. Por ejemplo, en el caso de la organización *Turisme de Barcelona*, antes presentado, ésta podría consentir una fuerte interacción con el turista mediante el propio portal de internet, por medio del cual podría ser posible ofrecer la oportunidad de planificar en modo personalizado la propia experiencia turística, a lo mejor permitiendo al cliente elegir algunos componentes de los productos turísticos globales ofrecidos (como por ejemplo, un itinerario particular del *Barcelona Bus Turístic* asociado al recorrido cultural *Gourmet*, así como la posibilidad de reservar la estancia en una de las estructuras hoteleras sumadas a las iniciativas del consorcio). De esa forma, es el cliente quien construye su propia experiencia turística.

En conclusión, el proceso de diseño y soporte al cliente, es entonces, de cara a la creación de proyectos calificados, que representan su *output*, utilizando como *input* sus productos estándar realizados por el proceso de construcción del producto global y las específicas del cliente.

6. CONCLUSIONES

En conclusión de este trabajo, se hacen necesarias algunas reflexiones.

El turismo es una de las actividades más importantes que el hombre lleva a cabo. En efecto, el fenómeno turístico ha mostrado una evidente tendencia positiva en los últimos cincuenta años y las perspectivas de crecimiento estimadas por la OMT hasta el año 2020 prevén un desarrollo exponencial de los flujos turísticos en términos de llegadas y de ingresos por turismo internacional.

La evolución de este escenario hace muy útil, además de extremadamente fascinante, el estudio del turismo en un enfoque económico-empresarial. La Economía de empresas, de hecho, ofrece numerosas herramientas teóricas y operativas, funcionales para la comprensión del fenómeno turístico, el desarrollo de los factores críticos de éxito, el gobierno y gestión del destino turístico. En este trabajo se ha intentado aplicar algunos principios que caracterizan la lógica sistémica y la perspectiva organicista.

La orientación sistémica es provechosamente utilizable para la comprensión de los hechos internos administrativos de la empresa y del funcionamiento de las relaciones que ésta teje con su entorno, pero siempre con una perspectiva orientada a sí misma. En otras palabras, la visión sistémica muestra toda su potencia explicativa, cuando se indaga acerca del sistema general de acontecimientos de la empresa, y además, de las condiciones que garantizan la persecución de sus propios objetivos.

Por el contrario, según la teoría organicista, la empresa es un organismo viviente dotado de plena autonomía, mas la comunidad de personas que le pertenece debe estar siempre colocada al centro de cada proyecto de investigación que se quiera emprender. La dimensión humana reconquista su posición natural en el estudio de la economía de empresas: es la economía (la empresa) al servicio del hombre y no viceversa.

Bajo este esquema, estudiar el rol, actividades y organización de las *DMO's* representa un trayecto de investigación novedoso e interesante.

El análisis de los casos presentados en este estudio permiten desarrollar algunas consideraciones relativas a la gestión y a la estructura organizativa de estas entidades particulares.

En lo que concierne a la gestión, hay que destacar que el rol desempeñado por las *DMO's* ha paulatinamente cambiado en estos últimos años. De hecho, así como auspiciado por la literatura, su cometido no es solamente cuidar los aspectos vinculados al *marketing* territorial y/o a la promoción del destino, sino también es el de imprimir al sistema turístico que maneja, una dirección estratégica de fondo que consiste en una visión de desarrollo a largo plazo.

Todo esto, en la práctica, se traduce en la ejecución de otras actividades tales como la gestión de flujos; análisis de la demanda; organización de la oferta turística; desarrollo de nuevos productos; adopción de adecuadas políticas de precio y distribución; y la selección de segmentos de mercado a los que dirigirse y que podrían estar interesados en el destino.

Al respecto, el análisis del caso relativo al consorcio *Turisme de Barcelona* ha dejado en evidencia que el éxito turístico alcanzado por la metrópolis española, ha sido fomentado por la fuerte vocación innovadora de esta *DMO*. En este sentido, la experiencia de *Turisme de Barcelona* recuerda la definición del rol desempeñado por estas organizaciones, provista por Gartrell (1988: 8), o bien, *selling of cities*. En particular, el autor especifica que estas organizaciones tienen como cometido el crear y desarrollar una imagen de su propia ciudad que pueda ser explotada en el mercado turístico vacacional y/o de negocios, según la estrategia adoptada. En otros términos, las *DMO's* deben ser

capaces de proveer al destino un claro planteamiento estratégico, de manera que realicen un producto turístico unitario.

Tarea fundamental de las *DMO's*, por tanto, es impulsar y alimentar la cooperación y coordinación entre todos los actores que directa o indirectamente están involucrados en el manejo y desarrollo del producto turístico. En efecto, todos estos sujetos representan intereses y objetivos diferentes que necesariamente tienen que converger, a fin de reforzar la imagen del destino y su poder contractual hacia los operadores externos. Al respecto, destacamos que Earl & Khan (1994), en su propuesta de clasificación de los procesos de negocios, desarrollan los llamados «procesos de red» que se extienden más allá de los confines de la empresa, abarcando proveedores, clientes y aliados.

Adaptando este concepto al contexto que tratamos, podemos afirmar que los procesos de apoyo llevados a cabo por las *DMO's* desempeñan un papel de primaria importancia.

Los tres casos analizados en este artículo, cada cual asociado a uno de los tres procesos de apoyo identificados, representan las mejores prácticas que cada *DMO* debería poner en marcha.

El caso de la *TOTA* ha dejado en evidencia cómo el éxito competitivo de un determinado destino sea vinculado también al desarrollo de liderazgo de la *DMO*, a través de una utilización extensa de equipos de trabajo en todas las iniciativas emprendidas por esta organización.

Por otro lado, los casos del *INTUR* y *CSIRO* demuestran que las estrategias turísticas, para ser exitosas, no deberían concentrarse exclusivamente en el desarrollo competitivo, sino incluir también la evaluación de un amplio abanico de impactos, como la seguridad y bienestar de los residentes; la salvaguardia de los recursos turísticos del destino; la preservación de la cultura local; la valoración de la capacidad de carga social, etc.

De hecho, Crouch & Ritchie (1999) sostienen que el destino más competitivo es aquel que determina al mismo tiempo el mayor éxito y bienestar para la población local; sin embargo, es ilusorio pretender un destino competitivo y a la vez, olvidarse que el desarrollo debe fundarse en la total aplicación de los principios de la sostenibilidad.

En este sentido, el caso del *INTUR* exalta el papel desarrollado por esta organización (a pesar de que no es propiamente una *DMO*) que a través de la realización de amplios programas de formación profesional entiende, por un lado, mejorar el posicionamiento competitivo del destino, y por el otro, preparar a los residentes para convertirse en un pueblo con una alta vocación turística (hay que recordar, sin embargo, que Nicaragua sólo recientemente ha iniciado su trayecto de desarrollo turístico).

El caso de la *CSIRO*, pone de relieve la importancia de la predisposición de un eficaz sistema de recopilación, elaboración y utilización de una enorme cantidad de datos, que facilite todas aquellas informaciones necesarias para comprender las exigencias de los turistas y su nivel de satisfacción, a fin de desarrollar productos turísticos de éxito. Las mismas herramientas, además, son utilizadas para crear un modelo de desarrollo del destino que sea económico y socialmente sostenible.

Respecto a la organización de las *DMO's*, al analizar la estructura organizativa horizontal y los principales procesos de gestión que las caracterizan, se destacan inmediatamente las innegables ventajas que derivan de la adopción de este tipo de enfoque: una mayor coordinación y flexibilidad de toda la estructura que, de esa forma, puede competir con más eficiencia y eficacia respecto a los demás *metamanager* operantes en destinos competidores; una más clara fijación de los responsables de cada objetivo que la organización entiende alcanzar y una marcada orientación al cliente-turista, a quien se trata de responder ofreciendo un conjunto homogéneo de servicios o la organización de grandes eventos. Todo esto, mejorará los niveles de desempeño de todo el sistema turístico influyendo también

de manera positiva en los resultados de cada empresa del destino y en el estilo de vida de la población residente.

Sin embargo, no se trata de un modelo organizativo perfecto. Las principales críticas que se hacen a este enfoque se han centrado todas esencialmente en el hecho de que éste implica alteraciones organizativas, que a menudo no encuentran una concreta aplicación en las realidades empresariales. Ello deriva de una evidente dificultad a sustituir la estructura funcional por una organización horizontal basada en los procesos, ya que la primera permite un claro sentido de pertenencia a un determinado sector de la empresa y una precisa percepción de su propio papel y del nivel jerárquico ocupado. Todo esto favorece una cierta estabilidad en la organización y en las personas que allí trabajan.

Dadas estas condiciones, entonces, se propone flanquear el enfoque por procesos a la típica estructura funcional; de esta manera, la lógica operacional, más que un método organizativo se convertiría en una modalidad alternativa de gestión de la empresa bajo el esquema de la especialización funcional.

En otras palabras, el enfoque por procesos podría ser considerado como «una metodología proyectiva, una exigencia de gestionar la empresa en un determinado modo, recomponiendo la secuencia de las actividades que la atraviesan transversalmente, aun manteniendo su dimensión funcional» (Culasso, 1999: 93). Desde este punto de vista, también para la DMO es posible plantear varias soluciones organizativas que no conlleven necesariamente transformaciones profundas en su estructura formal. Por ejemplo, en base a cuanto plantea el *Value Management*, es posible mantener la estructura funcional y conectar a ésta, algunos grupos de trabajo transversales con respecto a funciones que se encarguen de la gestión de determinados procesos, considerados estratégicos. Estos grupos de trabajo, además, pueden ser provisionales a fin de enfrentar algunas contingencias del momento, o bien, permanentes para concentrarse con continuidad en los procesos clave de la empresa.

Bajo esta perspectiva, sería conveniente constituir equipos de trabajo *pro-tempore* en ocasión de grandes eventos o manifestaciones que requieran un relevante esfuerzo organizativo por parte de la DMO. Hacemos referencia a eventos no recurrentes, como por ejemplo: juegos olímpicos; grandes eventos congresuales y foros internacionales; ritos religiosos; tradiciones históricas y culturales; ferias y exposiciones; en fin, todas aquellas manifestaciones que poseen como requisito la excepcionalidad, o en cualquier manera, son relativamente repetitivas con cadencia anual o plurianual.

Ya para finalizar, respecto a la construcción del producto turístico global y a la producción de nuevos productos-experiencia, se necesita identificar los procesos clave sobre los cuales intervenir con una cierta gradualidad, o sea, sin profundas y repentinas transformaciones organizativas, mas a través de una gestión mejorativa así como sugerido por el *Business Process Improvement (BPI)*, que en vez de proponer un cambio radical de los procesos inadecuados, tiende a definir las intervenciones incrementales.

Como ya se ha dicho anteriormente, el objetivo principal de esta investigación era el de comprobar la aplicabilidad de algunos principios teóricos y herramientas operativas de la Economía de empresas en el amplio tema de la gestión de destinos turísticos. De hecho, a pesar de que la Gestión de destinos está consiguiendo gran éxito en el ámbito del debate académico, son pocos todavía los aportes que abarcan este tema en una perspectiva estrictamente económico-empresarial.

Precisamente a partir de aquí toman forma, en nuestra opinión, preciosas ideas para investigaciones futuras, dirigidas a apreciar la incidencia de los procesos de negocio activados por las DMO's en su propio sistema informativo. La extensión ideal de esta investigación, entonces, es el estudio de las modalidades de representación, evaluación y análisis de los resultados alcanzados por

estas organizaciones, a fin de contar con una panorámica completa, en clave económico-empresarial del fenómeno turístico.

BIBLIOGRAFÍA

- BIEGER, T. (1997): *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenburg.
- BUHALIS, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, nº 1, [97-116].
- CASARIN, F. (1996): *Il marketing del prodotto turistico*, Giappichelli, Torino.
- CATTURI, G. (1997): *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova.
- CATTURI, G. (2005): "Dato contabile, sistema di scritture del valore aggiunto e dimensione 'politica' dell'azienda", *Contabilità e cultura aziendale*, vol. 5, nº 2, [34-66].
- COSA, M. (2007): "El desarrollo integral de la empresa turística: Una nueva perspectiva de explotación en la economía de Nicaragua", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. V, nº 9, 133-157.
- COSA, M. (2009): *L'impresa post-capitalistica e il suo ruolo nell'economia moderna. Approccio sistemico e teoria organicistica a confronto*, Rirea, Roma.
- CROUCH, G.I.; RITCHIE, J.R.B. (1999): "Tourism, competitiveness and societal prosperity", *Journal of Business Research*, vol. 44, nº 3, [137-152].
- CULASSO, F. (1999): *Sistema-Impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino.
- DREDGE, D. (1999): "Destination place planning and design", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, nº 4, [772-791].
- EARL, M.; KHAN, B. (1994): "How New is Business Process Redesign?", *European Management Journal*, vol. 12, nº 1, [20-30].
- FLAGESTAD, A.; HOPE, C.A. (2001): "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, vol. 22, nº 5, [445-461].
- FRANCH, M. (coord.) (2002): *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- GARTRELL, R.B. (1988): *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Kendall/Hunt Publishers, Dubuque, Iowa.
- GRETZEL, U.; FESENMAIER, D.R.; FORMICA, S.; O'LEARY, J.T. (2006): «Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations», *Journal of Travel Research*, 45, noviembre, pp.116-126.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1994): *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, Milano.
- KING, B.; MCVEY, M.; SIMMONS, D. (2000): «A Social Marketing Approach to National Tourism Planning: Evidence from the South Pacific», *Tourism Management*, 21 (4), pp. 407-416.
- MASINI, C. (1978): *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino.
- ONIDA, P. (1971): *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2001a): *Cooperación entre Sectores Público y Privado*, OMT, Madrid, España.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2001b): *Tourism 2020 Visión*, OMT, Madrid, España.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2001c): *Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual*, OMT, Madrid, España.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004a): *Cooperación y asociaciones en turismo: Una perspectiva mundial*, OMT, Madrid, España.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004b): *Survey of Destination Management Organisations*; disponible en: http://www.unwto.org/destination/dmo/en/pdf/DMO_Final_report.pdf.
- PECHLANER, H.; WEIERMAIR, K. (2000): *Destination Management*, Touring University Press, Milano.
- PINE, B.J.; GILMORE, J.H. (1999): *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.

- REPÚBLICA DE NICARAGUA (1998): “Ley creadora del Institución Nicaragüense de Turismo”, *Ley n° 298* del 1 julio 1998, publicada en *La Gaceta – Diario Oficial* n° 149 del 11 agosto 1998.
- REPÚBLICA DE NICARAGUA (1999): “Ley de incentivos para la industria turística de la República de Nicaragua”, *Ley n° 306* del 18 mayo 1999, publicada en *La Gaceta – Diario Oficial*, n° 117 del 21 junio 1999.
- SAINAGHI, R. (2006): *La gestione strategica dei distretti turistici*, Cusl, Milano.
- SMITH, S.L.J. (1988): “Defining Tourism – A Supply-Side View”, *Annals of Tourism Research*, vol. 15, n° 2, [179-190].
- SMITH, S.L.J. (1995): *Tourism Analysis*, Longman, UK.
- THOMPSON OKANAGAN TOURISM ASSOCIATION (2007): *Membership Rates, Program, and Benefits brochure*; disponible en: <http://www.totabc.org>.
- TURISME DE BARCELONA (2007): *Estadístiques de turisme a Barcelona*; disponible en: <http://www.barcelonaturisme.com>.
- TURISME DE BARCELONA (2008): *Estadístiques de turisme a Barcelona*; disponible en: <http://www.barcelonaturisme.com>.
- TURISME DE BARCELONA (2009): *Dossier de Prensa 2009*; disponible en: <http://www.barcelonaturisme.com>.
- ZAPPA, G. (1937): *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.

Marcello Cosa



Doctor en Economía de Empresas en la Universidad de Bari (Italia) y Máster en Consultoría de Empresa en la Universidad Roma Tre (Italia). Colabora con las Cátedras de Organización de empresas y Programación y Control en la Universidad de Bari. Ha escrito varios artículos publicados entre las más prestigiosas revistas italianas e internacionales de Administración de Empresas. Es autor del libro "L'impresa post-capitalistica e il suo ruolo nell'economia moderna". Sus líneas de investigación se centran en el Turismo y Gestión de destinos, Responsabilidad Social Corporativa, Capital Intelectual y evaluación de los intangibles, Historia de la Contabilidad.