

La Gestión del Destino Turístico y su planificación estratégica.

El turismo es un sector que se caracteriza por estar influenciado por el cambio constante y el desconocimiento de lo que depara el futuro; para los destinos turísticos esto se convierte en un gran reto pues muchos factores externos e internos pueden afectar su desempeño ya sea positiva o negativamente.

Para lograr una adecuada gestión futura, prepararse para los cambios del entorno y garantizar la posición competitiva de los destinos turísticos se hace necesario conocer toda la conceptualización y metodología relacionada con la gestión y la planificación de los mismos.

El presente trabajo tiene como objetivo la fundamentación desde el punto de vista teórico y metodológico de aspectos vinculados a la gestión y a la planeación estratégica de destinos turísticos.

Conceptualización del destino turístico

La definición de turismo se asienta sobre dos ejes principales: el conjunto de actividades que realizan los turistas (y los bienes y servicios que llevan aparejados) y el hecho de que esas actividades son llevadas a cabo en lugares distintos al de su entorno habitual y en determinadas condiciones (temporalidad y razones no lucrativas). La materialización de estas actividades en espacios ajenos al entorno habitual remite al concepto de destino turístico.

Zayas (2014) ha identificado como criterios más representativos del concepto de destino los siguientes:

1. Destino como una zona, área, sitio o lugar geográfico delimitado;
2. Destino como centro de producción turística, o sea, como la confluencia entre oferta y demanda o espacio donde se produce la experiencia turística;
3. Destino como sistema, clúster, polo de desarrollo o red de proveedores en función de la actividad turística;
4. Destino como circuito o multidestino;
5. Destino como imagen percibida o creada por viajeros, expertos en turismo y medios de comunicación;
6. Destino como motivador de viaje;
7. Destino como espacio móvil;

8. Destino como proyecto integrado.

La OMT (2007) ha establecido que el destino turístico representa la unidad básica de análisis en turismo. Se reconocen tres perspectivas: la geográfica (una zona fácilmente reconocible con límites geográficos o administrativos que los turistas visitan y en la que permanecen durante su viaje), la económica (el lugar en el que permanecen más tiempo, en el que gastan una suma pertinente de dinero y en el que los ingresos por turismo son considerables, o potencialmente considerables, para la economía), y la psicográfica (la que constituye el principal motivo del viaje). Asimismo, el destino está atendido por los sectores públicos y privado, y puede tratarse de todo un país, una región, una isla, una aldea o una ciudad, o un centro de atracción independiente.

De manera general, el destino turístico se concibe como "una zona identificable de manera independiente, que se promueve como un lugar que los turistas pueden visitar y donde una o varias instancias gubernamentales u organizaciones coordinan el producto turístico que ofrece". (Comunidades Europeas, 2002; citado en Zayas, 2014)

Para Valls (2007) el destino turístico es "un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral".

El citado autor considera que el destino turístico es "la unidad base de gestión para las políticas turísticas" y define las siguientes funciones de los destinos turísticos (Figura 1):

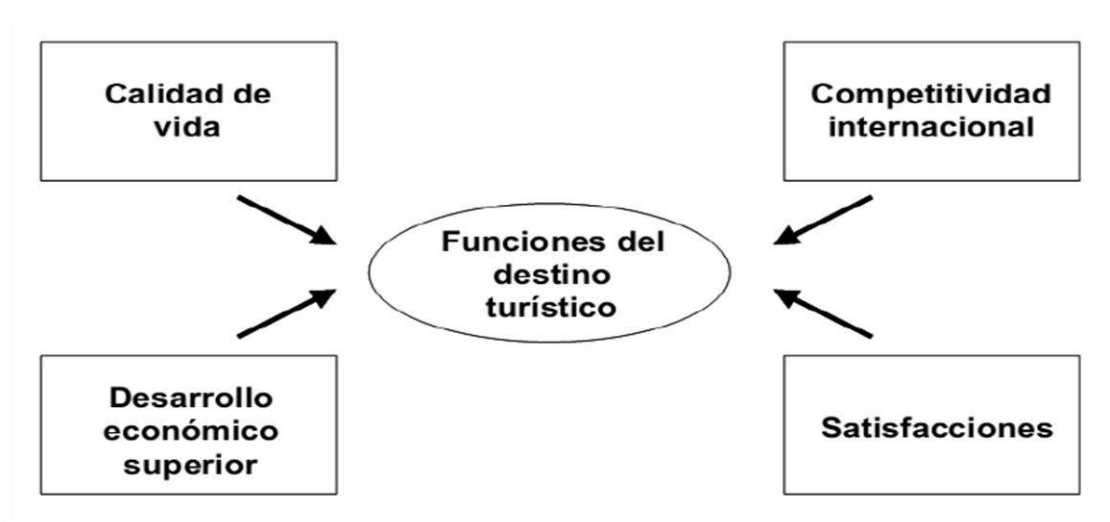


Figura 1. Funciones del Destino Turístico. Fuente: Josep-Francesc Valls (2007)

Valls (2007) explica las funciones del destino de la siguiente manera:

- *Calidad de vida de los ciudadanos*

Uso del espacio para vivir; para el intercambio; para producir; para crear, compartir raíces; para desarrollar actividades de diversión, deporte, ocio.

- *Competitividad internacional*

Exportar; atraer capitales; convertirse en centro de acontecimientos de ámbito mundial; ser vanguardia en tecnologías y redes; atraer turistas y visitantes.

- *Desarrollo económico superior*

Rentabilidad económica; rentabilidad social; rentabilidad medioambiental.

- *Satisfacciones*

La satisfacción de ciudadanos y turistas está cargada de un contenido psicológico de mejora personal, donde juegan un papel importante variables como las sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones, que a su vez van a depender de la relación del turista con el entorno de la oferta y los ciudadanos.

La explicación anterior permite un adentramiento en el carácter multifactorial de la actividad turística y en la interconexión de los diferentes actores que coinciden en un destino turístico.

Según Ejarque (2005), el destino se puede concebir como "un sistema integrado en el que los recursos, los atractivos y las empresas se ofrecen en conjunto a los turistas con una serie de instalaciones y servicios que han sido diseñados para su satisfacción y que permiten a cada turista experimentar a su gusto y realizar combinaciones según sus preferencias".

Por otro lado, existen numerosas definiciones de destino que se sustentan en la teoría de los clúster. Tal es el caso de Bigné et al. (2000) que en un trabajo sobre marketing definen al destino como "un área conformada por la relación sistémica entre recursos e infraestructuras y servicios que le dota de una unidad y entidad propia que permite su reconocimiento, lo que implica la existencia de unos límites entre los cuales el turista percibe sus vacaciones como una experiencia global a través de la integración de servicios y productos". (Bigné, Font, & Andreu, 2000)

En este mismo sentido, J. Cerveró (2002) lo define como "el ámbito local formado por la relación entre empresas y servicios, las infraestructuras, los servicios de soporte y complementarios que conforman la experiencia del turista como un todo".

Desde una perspectiva geográfica, también se ha definido al destino como un sistema, pero en este caso acentuando en mayor medida los aspectos espaciales. En Vera et al. (1997) se señala que un destino es un "sistema territorial (...), si bien sus características específicas están condicionadas, en primer lugar y globalmente, por factores como la legislación vigente o la tecnología disponible en el lugar donde se localiza, su posicionamiento viene dado por su accesibilidad física y perceptual, por su estrategia de promoción y comercialización, y por las expectativas que los turistas depositan sobre él".

Barrado (2004) en su definición del destino turístico, parte por señalar que siguiendo la línea de una aproximación relacional, "el destino debería ser interpretado como una realidad sistémica compleja, integrada al mismo tiempo por parte de los elementos que forman el sistema turístico y por parte de los elementos del sistema territorial, así como evidentemente por las relaciones que entre ellos se establecen".

El sistema destino debe verse no en el análisis de los elementos aislados que lo conforman sino bajo la óptica de una comprensión de sus interdependencias.

El destino debe ser entendido como un subsistema formado por elementos espaciales (recursos territoriales, infraestructura etc.), administrativos (legislación política,) y productivos (factores y recursos de producción, agentes, inversión, etc.); así como por el conjunto de sus interrelaciones y los efectos que se producen que son fundamentalmente sectoriales (unos bienes y servicios producidos y consumidos in situ) y geográficos(nuevas realidades paisajísticas, cambios en las relaciones territoriales previas, percepción del territorio, imágenes, etc.). (Barrado, 2004)

Según Boualem, Reda y Bondarenko (2011) la definición más elaborada del término "destino" está dada por la Enciclopedia de Turismo. Ella incorpora rasgos bien interesantes como: el concepto de circuito como conjunto de multidestinos y el llamado "destino en movimiento" cuyo ejemplo clásico lo es el crucero (Halloway, citado por Bull, 1994).

En general, los destinos se dividen artificialmente por barreras geográficas y políticas, que en ocasiones, producen confusión a los consumidores. (Perelló, 2002) "Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa ". (Bigné, Font, & Andreu, 2000)

Resumiendo todo lo anterior, se puede decir que un destino turístico es "una zona o área geográfica que cuenta con recursos turísticos atractivos e infraestructura y servicios capaces de satisfacer las necesidades del turista que lo visita. Cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado".

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta a la hora de hablar de los destinos turísticos es el término ciclo de vida del destino.

1.1.1. Ciclo de Vida del Destino Turístico

"El ciclo de vida es el estado de evolución del destino enmarcado en unas condiciones concretas de desarrollo". (Valls, 2007)

A Butler (1980) se le reconoce como el primero en presentar una adaptación mercadológica del ciclo de vida de los productos a los destinos turísticos y, realmente, es el modelo más utilizado y encontrado en la literatura. La modificación fundamental que realizó, se refiere a la introducción de dos etapas más con respecto al modelo tradicional de marketing de productos: la exploración y la implicación de los actores del destino en el desarrollo turístico.

El modelo contiene las siguientes fases principales (Figura 2):

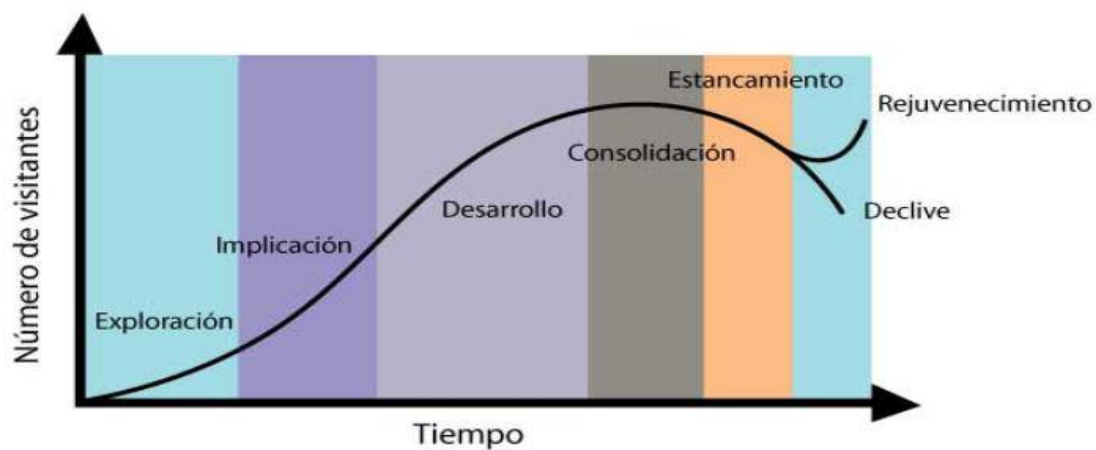


Figura 2. Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos. Fuente: Butler (1980)

En la fase de Exploración se recibe bajo número de turistas, generalmente de alto poder adquisitivo, amantes de la naturaleza, buscan la soledad y destinos aislados, turistas aventureros, vienen de forma no planificada. Se atrae a los turistas a los recursos básicos o primarios: naturales, culturales e históricos, no existen infraestructuras creadas para el desarrollo del turismo.

Durante la fase de Implicación comienzan las iniciativas locales para prestar servicios al turista. La llegada de turistas aumenta rápidamente pues muchos imitan a los iniciales exploradores. Se desarrolla el producto turístico y las infraestructuras básicas necesarias.

En la Fase de Desarrollo el número de turistas crece y disminuye el poder adquisitivo. La oferta crece y se diversifica. Pueden modificarse las características del destino.

La Fase de Consolidación se alcanza, generalmente, cuando el número de turistas es superior al de residentes. El producto-destino turístico es de fácil

acceso y produce grandes beneficios a bajo costo; la demanda se estabiliza y la oferta aumenta, y el turismo se convierte en motor de la economía local.

El Estancamiento es la fase más crítica de un destino porque se abren las interrogantes hacia el futuro, al instalarse en una etapa de incertidumbre. La oferta del destino ha pasado de moda. La demanda proviene de las clases económicas más bajas y a menudo la población residente no los recibe con hospitalidad.

Tras su estancamiento el destino entra en Declive y muere o se Rejuvenece, gracias a la introducción de nuevos atractivos que revitalizan el mismo.

Se hace necesario señalar que el tiempo que transcurre entre cada fase o etapa es diferente entre varios destinos pues las características de éstos y las condiciones existentes en cada uno son distintas.

El destino, como sistema integrado por diversos componentes que interactúan en un espacio determinado y cuyo resultado es la oferta de servicios, requiere de la necesaria coordinación entre los "actores" presentes en el mismo para mostrar al visitante un ambiente donde prime la adecuada fluidez y armonía y que sea capaz de satisfacer sus necesidades y expectativas. Ante tales requerimientos, resulta relevante la gestión del destino turístico.

1.2 Gestión de destinos turísticos. Modelos a propósito del tema.

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas, lo que requiere de competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales). (Manente, 2008)

La cuestión de la gestión de destinos ha devenido tema de relevancia en los últimos decenios como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo, tanto del lado de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico, marcadas por una parte por el incremento de la competitividad a escala global, y por la otra, por la

irrupción con fuerza de paradigmas como el de la sostenibilidad y del desarrollo local. (Manente, 2008; Gómez, Torres y Menoya, 2012)

En el mundo se han desarrollado algunos modelos teóricos y empíricos de gestión de destinos, unos han estudiado sobre los factores de competitividad y en los otros ha primado la visión economicista del turismo, su verticalidad y la prioridad de los entes privados en el éxito de dichos mecanismos de gestión.

Ha habido un acuerdo en reconocer como principales actores involucrados en el destino turístico a los sectores público y privado, las organizaciones no lucrativas, los medios de comunicación, los turistas y la comunidad receptora. (Bigné et al. 2000; Perelló, 2004)

Entre los modelos básicos se encuentra el de Leiper (1979), adaptado en 1990 y posteriormente asumido como referente teórico a partir de esa década, pues logró centrar la atención en el concepto de flujo turístico (Martín, 2006). Explica el turismo como una relación de intercambio entre regiones generadoras de viajeros y regiones de destino turístico, mediante regiones de tránsito en ruta donde se ubican los componentes de la industria turística. (Ver Figura 3)

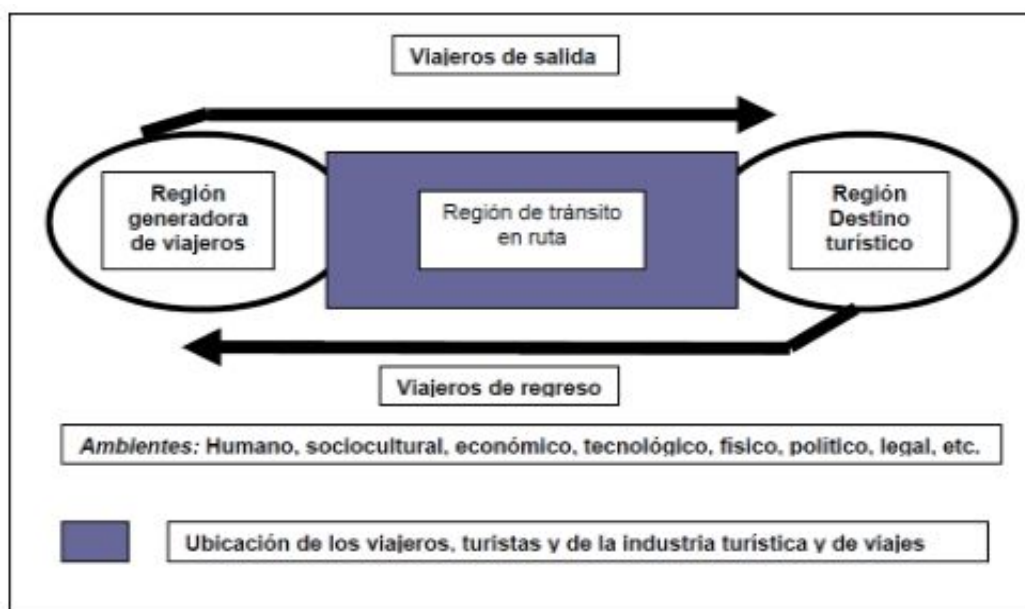


Figura 3. Modelo de Sistema Turístico de Leiper. Fuente: Leiper (1990)

Poco antes Miossec (1977, citado por Martín, 2006) presentó las interacciones de cuatro elementos en el proceso de desarrollo de un destino:

- El destino en sí mismo y sus características.

- El papel del transporte.
- Patrones de conducta de los turistas.
- Actitudes de los tomadores de decisiones y de los residentes en el destino.

Otros modelos son el de Mill & Morrison (2002) y el de McKercher & Wong (2004). El primero representa un modelo amplio del sistema de relaciones en turismo, donde se identifican los sectores y partes fundamentales que intervienen en el sistema turístico y sus interrelaciones. Constituye sobre todo una visión acertada del subsistema endógeno del turismo, pero “carece de una visión holística, pues existe otro conjunto de aspectos que influyen y, en ocasiones, determinan en el desenvolvimiento de los flujos turísticos y que no deben despreciarse en el momento de definir el alcance del sistema del turismo”. (Martín, 2006)

De igual forma, McKercher brindó un modelo basado en la teoría del caos, que intenta explicar las diferentes interacciones entre los diversos componentes que reflejan el funcionamiento del turismo, aunque igualmente carece de integralidad pues deriva sobre todo hacia los aspectos sociológicos del fenómeno turístico (Martín, 2006) obviando otros elementos claves.

Finalmente, aparece el llamado Modelo Pentagonal del Sistema Turístico (Ver Figura 4), que intenta resolver las insuficiencias de los modelos anteriores basándose en una concepción multisistémica del turismo, al hacer grandes subdivisiones del mismo en: subsistema endógeno o propiamente turístico, subsistema exógeno o entorno turístico y macroentorno o ambiente general. Los elementos de los subsistemas endógeno y exógeno y sus enlaces conforman el “contenido” del fenómeno turístico, inserto en un proceso de interrelaciones con el macroentorno al que denomina “dinámica turística”, “operación turística” o “proceso del turismo”, el cual conduce a unos resultados o “impactos”. (Martín, 2006)

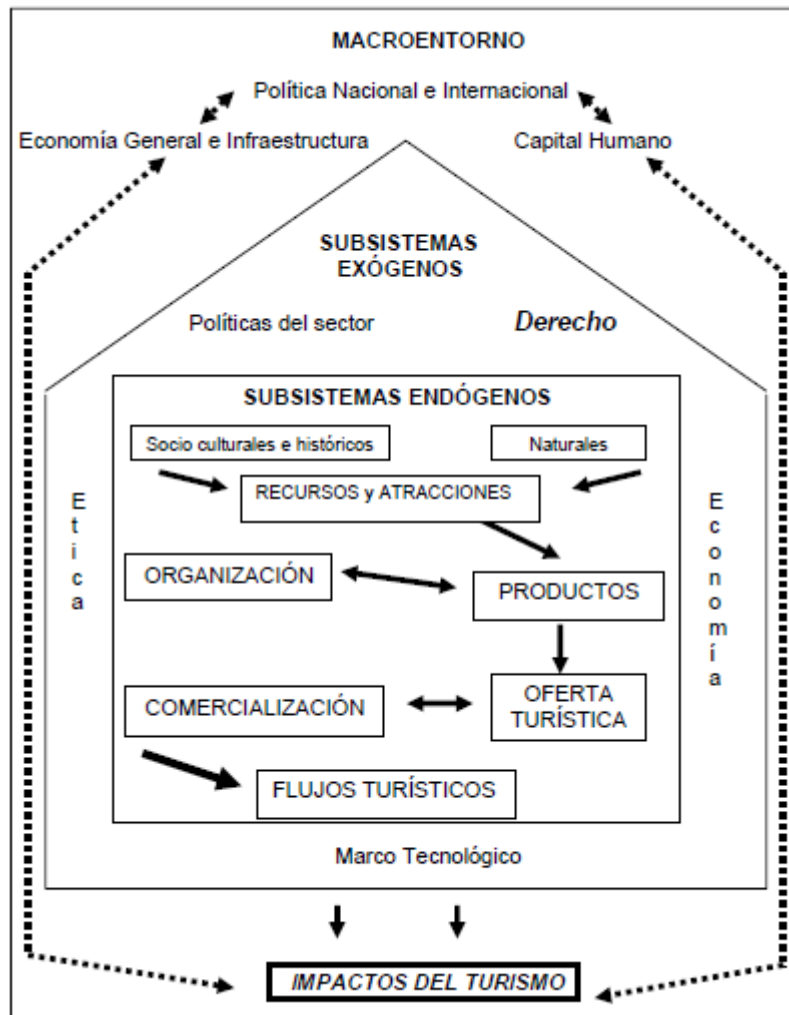


Figura 4. Modelo Pentagonal del Sistema Turístico. Fuente: Martín (2006)

Uno de los modelos más conocidos y citados es el propuesto por Crouch y Ritchie en 1999 y perfeccionado en 2003 (Ver Anexo 1). Se trata de un modelo jerárquico en el que la gestión de destinos constituye un nivel intermedio 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. El modelo de Crouch y Ritchie es un sistema abierto, ya que tiene en cuenta de manera general la influencia del macroentorno y el microentorno competitivo en el que el destino debe adaptarse para poder competir.

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (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.

La gestión de los destinos turísticos en el siglo XXI.

El turismo es una industria global muy competitiva y en permanente evolución. En este contexto cambiante en el que cada día aparecen nuevas propuestas en todo el mundo para atraer turistas, la innovación, sostenibilidad, accesibilidad universal y uso de las tecnologías se convierten en aliados indispensables para la mejora de la competitividad de los destinos turísticos. Es por ello que se ha creado un nuevo modelo turístico, al que se le ha denominado Destino Turístico Inteligente. Este concepto engloba un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente.

En 2013 un Subcomité de Destinos Turísticos creado a propuesta de Segittur inició un proceso de normalización de los requisitos, indicadores y métricas aplicables a un destino turístico para que sea considerado un Destino Turístico Inteligente (DTI). Como resultado de este trabajo, fue creada la primera Norma UNE 178501 Sistema de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes: Requisitos, lo que convirtió a España en el primer país del mundo en normalizar, con la estructura de alto nivel definida por la International Organization for Standardization (ISO), un sistema de gestión para que pueda ser implementado por aquellos destinos que quieran convertirse en destinos turísticos inteligentes y que busquen el reconocimiento de un organismo de evaluación.

Este modelo consiste en mejorar la calidad, la sostenibilidad y la accesibilidad en la gestión de los destinos, a través de la incorporación eficiente de la innovación y las tecnologías de la información en la prestación de servicios y dotar a los mismos de mayor competitividad.

La normalización del destino turístico inteligente abarca los procesos por los que el ente gestor del destino administra todas sus áreas de competencia de forma estratégica para satisfacer las necesidades del turista teniendo en cuenta los procesos de planificación del viaje (antes), de estancia en el destino (durante) y de vuelta al país de residencia (después).

La Norma UNE 178501 (AENOR, 2013) plantea cuatro ejes sobre los que se debe asentar un Destino Turístico Inteligente:

- **Innovación:** Planteamientos innovadores internos de gestión y externos que se traduzcan en mejoras significativas orientadas a las actividades antes, durante y después de la estancia en el destino a través de la implantación de herramientas de gestión de la innovación, siendo la inteligencia competitiva una de ellas.
- **Tecnología:** Mediante la incorporación de tecnologías (de la información, de la comunicación, de mejora energética, etc.) y de la vigilancia tecnológica que permitan el uso y la aplicación de datos y contenidos sobre mercados, clientes y productos, se persigue un aumento de la eficacia y eficiencia de los procesos y servicios del destino.
- **Accesibilidad:** La accesibilidad universal y el diseño universal como una forma de aportar valor a todas las iniciativas desarrolladas por las partes interesadas. Se extiende a toda la cadena de valor del turismo: edificios, servicios, formación del personal, transporte, entornos, accesos web, entre otros.
- **Sustentabilidad:** La sostenibilidad contempla la gestión racional y eficiente de los recursos (ambiental), la calidad de vida de turistas y residentes (sociocultural) y la competitividad empresarial ligada al vector económico.

Requisitos que todo Destino Turístico Inteligente ha de cumplir (AENOR, 2013)

- Tiene que tener como eje vertebrador a los visitantes, pero sin olvidar el beneficio para el residente.

- Tiene que tener un equipo de gobierno que tome decisiones de manera ágil, que no tenga miedo al cambio y que genere sinergias con el sector privado.
- Tiene que integrar a todos los actores en la toma de decisiones y, por supuesto, tiene que estar abierto a nuevas ideas.
- La transparencia en la información generada ha de estar presente desde el inicio en el proceso de transformación. Esto permitirá analizar los efectos de las medidas adoptadas y valorarlas en tiempo real.
- Preservar el derecho a la intimidad del visitante. Los datos deben ser agregados y anónimos, salvo que el visitante ofrezca sus datos voluntariamente para recibir información personalizada.
- Las infraestructuras (comunicaciones, energía, conectividad, etc.) juegan un papel clave. El destino debe ser consciente de que no solo se trata de tener capacidad de acometer las inversiones, sino de mantenerlas operativas y en excelente estado.

Beneficios del Modelo DTI (AENOR, 2013)

1. Gobernanza, sostenibilidad y accesibilidad.
2. Competitividad del destino.
3. Diferenciación.
4. Calidad de vida del residente.
5. Colaboración público-privada.
6. Relación turista-residente.
7. Relación destino-empresas.
8. Rentabilidad y atractivo del destino.

Resumiendo el epígrafe, se puede decir que la gestión de destinos es la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico. La misma implica una planificación y desarrollo del destino donde se establezca un plan de acción a ejecutar por el ente gestor, en coordinación con los diferentes actores involucrados en la gestión; desarrollo de productos y servicios turísticos que definan los ejes centrales de acción del destino y constituyan una experiencia excepcional para el turista; y la promoción y comunicación del mismo.

En fin, la gestión de destinos representa una estrategia clave para éstos, con miras a satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, asegurar el desarrollo sostenible y mantener o retomar una posición de fuerza en el mercado turístico.

1.3. Metodología para la planificación estratégica aplicada al destino turístico.

En el caso del turismo, la planificación estratégica se ha revelado muy apropiada, considerando que el sector se encuentra fuertemente influenciado por los permanentes cambios que se producen en el entorno cercano, y también en los contextos regionales, nacionales e internacionales (Popovich & Toselli, 2006). Es decir, en el turismo, dada la diversidad de componentes y la complejidad de actores y sectores que intervienen, se requiere de la formulación de políticas y de un sistema de planeamiento articulado en diversos órdenes y niveles para que sea posible una gestión racional y equilibrada de los recursos que se disponen.

Los destinos turísticos están inmersos en situaciones de gran competencia, donde los límites del sector y las fuerzas del entorno se van modificando continuamente, y sí no se reacciona a tiempo significará ir a peor situación. En este sentido, es importante llevar a cabo una planificación, es decir, reconocer y analizar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para el destino, los puntos fuertes y débiles del destino frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los organismos que gestionan los destinos turísticos y otros grupos de interés (turistas, comunidad local, sector empresarial y organizaciones no lucrativas) en relación con el destino.

La planificación estratégica es una de las claves de la gestión de los destinos turísticos. (Bigné, Font, & Andreu, 2000) Se define como un instrumento que permite gestionar el cambio y pensar el mejor futuro posible, considerando las características particulares del entorno donde se inserta, así como también la participación y el consenso de los actores involucrados en dichos procesos. Se caracteriza también por la existencia de liderazgos en la dirección del territorio, lo cual permite motivar a los actores implicados en el proceso de encauzar todos sus esfuerzos y recursos en torno a la consecución de los objetivos propuestos.

A partir de su aplicación, es posible identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, potenciando o aprovechando determinadas condiciones tanto internas como externas, así como minimizando o superando las circunstancias adversas.

Asimismo, se relaciona con la previsión, con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización. En este sentido, quienes están a cargo de la administración, gestión o liderazgo, sin embargo, pueden valerse del planeamiento como un instrumento que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos y utilización de los recursos necesarios que desembocarán en los resultados esperados. (Ossorio, 2003)

Particularmente, el proceso de planeamiento estratégico se concreta o se materializa en la formulación de un **plan estratégico**, el cual constituye un documento en el que se plasman objetivos consensuados a mediano y a largo plazo que permiten transformar la realidad actual, al tiempo que se torna en un instrumento que orienta el pensamiento hacia la acción, ya que de manera anticipada se promueven acciones por seguir y se definen las formas y los medios reales para realizarlas en pos de lograr las metas propuestas. En este sentido, un plan estratégico se convierte en un instrumento que contribuye a los procesos de desarrollo de un territorio al permitir la definición y el ordenamiento de las acciones de los actores individuales para alcanzar un objetivo común y compartido. (Fundación DEMUCA-CEDET, 2009)

Son diversos los modelos o esquemas metodológicos para la planificación estratégica en la bibliografía consultada. Los modelos que se evalúan son el de Vera et al. (1997), Ivars (2003), la OMT, Bigné y también la estructura empleada en los planes estratégicos de los destinos Ecuador, Barcelona y Piriápolis.

Vera et al. (1997) estructuran a la planificación en "tres variables" básicas en el planeamiento. La primera, la institucionalización del plan estratégico, mediante los acuerdos de las organizaciones públicas o privadas que promueven el plan; la segunda se refiere a la metodología, que tendría que articularse en lo que se refiere a análisis, realización de diagnóstico, desarrollo de estrategias, programas, actuaciones y los mecanismos de seguimiento. En tercer lugar hace referencia al compromiso de los agentes implicados en la puesta en marcha del

plan. A su vez, establece como propuesta metodológica para la elaboración del plan tres fases. Estas son: la Fase de Definición de los Objetivos, la Fase de Análisis y Diagnóstico y la denominada Bases para la ordenación. (Ver Figura 5)

Fases	Proceso
Definición de Objetivos	Objetivos Primarios Objetivos Instrumentales: líneas de intervención Objetivos específicos: ámbito de actuación
Fase de análisis y diagnóstico	Análisis Diagnóstico DAFO Objetivos Estrategias Programas Actuaciones Mecanismos de Seguimiento
Bases para la ordenación	Configuración de los elementos de gestión y seguimiento

Figura 5. Propuesta metodológica de plan estratégico de Vera. Fuente: Vera et al. (1997)

Otra aportación es el modelo propuesto por Ivars (2003) y sus fases se pueden observar en la Figura 6:

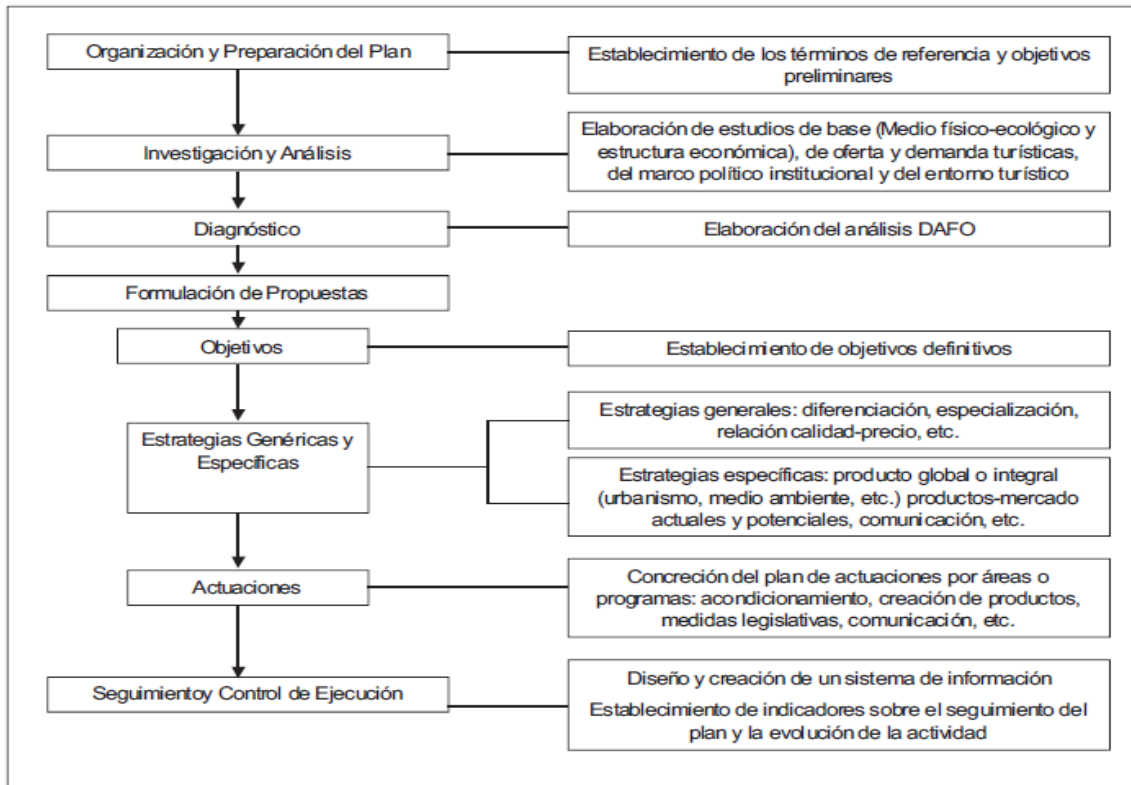


Figura 6: Modelo de Planificación Turística de Ivars. Fuente: Ivars (2003)

Este modelo es resumido en cuatro fases de implantación:

1. Fase de Organización y Preparación del Plan.
2. Fase de Investigación y Análisis.
3. Fase de Formulación y Propuestas.
4. Fase de Seguimiento y control.

Por otra parte, la OMT (2011) establece un modelo de planificación estratégica que consta de cuatro fases para concebir una estrategia destinada a fomentar la eficacia en la gestión de destinos. Estas fases son:

1. Evaluación de la situación (¿dónde estamos?) con respecto a la competitividad turística del destino.
2. Un marco estratégico (¿dónde nos gustaría estar?) para el crecimiento futuro del turismo a partir de las conclusiones de análisis de la situación.
3. Un plan integrado de ejecución (¿cómo lo conseguimos?) para abordar las capacidades esenciales mediante programas y proyectos específicos, indicadores presupuestarios y mecanismo de seguimiento para aplicar el marco estratégico.

4. Mecanismos de gestión institucional y de gestión de rendimiento (¿cómo nos organizamos para conseguir y medir el éxito?) entre los que se incluya un sistema organizativo adecuado para la gestión y la puesta en marcha de actividades turísticas futuras en el destino.

Cada una de estas fases debe contar con la participación y asociación entre los agentes privados y el sector público para que pueda llevarse a cabo.

Por otro lado, Bigné (2000) considera que para la planeación estratégica del destino son necesarias cuatro fases. Las mismas se pueden apreciar en la siguiente figura:



Figura 7: La planeación estratégica de los destinos turísticos. Fuente: Bigné (2000)

En la siguiente tabla se encuentra la estructura empleada en los planes estratégicos de Ecuador, Barcelona y Piriápolis.

Tabla 1. Procedimiento empleado en planes estratégicos de destinos turísticos.

Planes Estratégicos	Estructura
---------------------	------------

<p style="text-align: center;">Ecuador PLANDETUR 2020</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico Estratégico 2. Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores y Principios) 3. Formulación Estratégica (Objetivos Estratégicos) 4. Implementación (Planes Operativos) 5. Control
<p style="text-align: center;">Barcelona 2020</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Propuestas 3. Seguimiento
<p style="text-align: center;">Plan Estratégico Piriápolis 2020</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Formular Estrategias 3. Implementar Estrategias 4. Evaluar Resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes estratégicos mencionados.

Como se pudo observar en las metodologías anteriores, algunos autores plantean la necesidad de planificar en tres o cuatro fases, e incorporar en mayor o menor medida algunos aspectos, pero en contraposición a esto, la mayoría coincide en que son necesarias una fase de análisis y diagnóstico, una fase estratégica y otra fase donde se desarrolle y evalúe el plan. Cada uno de los aspectos que se le añadan al plan estará determinado por las condiciones de cada destino.

En la fase de diagnóstico se realiza un análisis externo donde se estudia el mercado turístico, la competencia, el sector, las tendencias del entorno relevantes y sus implicaciones para el destino turístico y/o las unidades de negocio (empresas) que directa o indirectamente están implicadas en la provisión de productos y servicios para crear o facilitar la experiencia turística. También se realiza un análisis interno que consiste en identificar las fortalezas y debilidades del destino.

Asimismo, los autores coinciden en que debe realizarse un análisis DAFO que permitirá clarificar el tipo de situación en que se encuentra el destino.

En la fase estratégica se definen la misión del plan y los objetivos (¿A dónde se quiere llegar?) y se fijan las estrategias y actuaciones encaminadas a alcanzar los objetivos marcados por el plan.

En la última fase se debe poner en marcha dicho plan y posteriormente controlar su ejecución para subsanar la existencia de posibles desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Otra de las metodologías revisadas acerca de la planeación en el turismo es la que presenta la Secretaría de Turismo de México que le confiere al municipio un rol esencial. La siguiente figura muestra los pasos por los cuales se logra planificar:



Figura 8. Fuente: Tomado de Manual para la planeación y gestión del desarrollo turístico municipal.

La metodología anterior, no se aleja de la esencia de los otros modelos mencionados, incluso cuando no es un instrumento de planeación estratégica. La misma imbrica el desarrollo de la actividad turística a la formulación de estrategias y programas de acciones amparado en un previo diagnóstico.

En el área del Caribe también se han realizado propuestas interesantes para la planeación estratégica del turismo, tal es el caso de Schulte (Schulte, 2003), que define el plan estratégico como “un proyecto integral del territorio local como producto turístico, entendido como la suma de muy diferentes realidades (paisaje, empresas, infraestructuras, equipamientos, entorno social, patrimonio, etc.). Su Modelo se presenta en la siguiente figura:

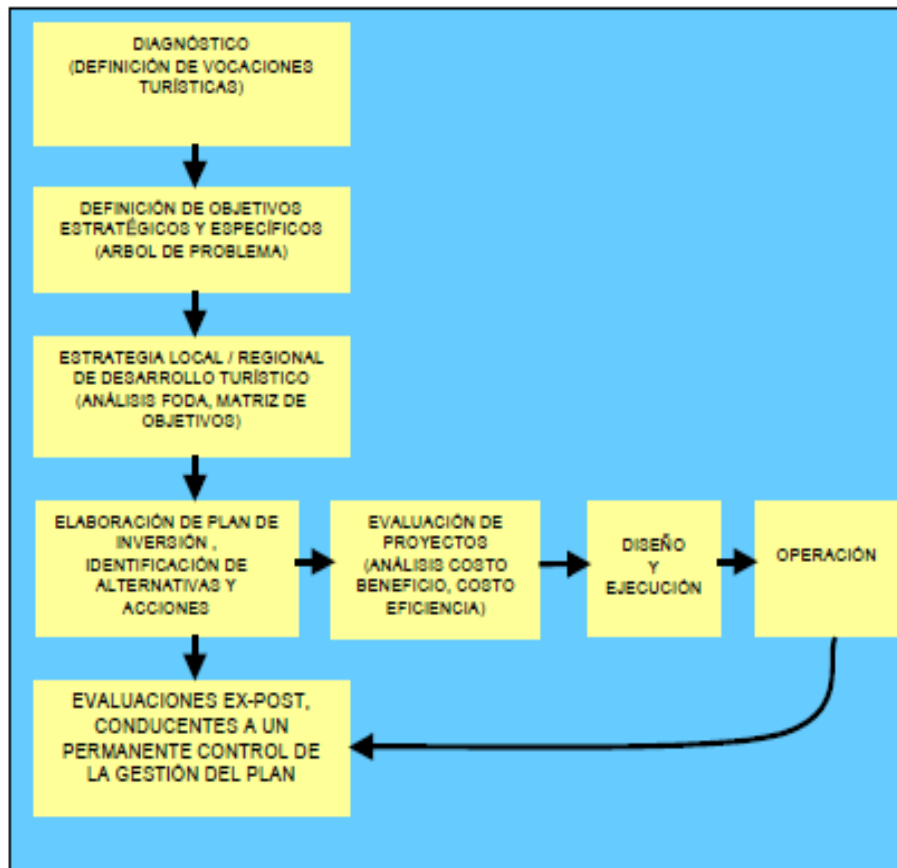


Figura 9. Fuente: Tomado de Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo.

Bibliografía

- Acerenza, M. Á. (1985). Planificación estratégica del turismo: esquema metodológico. *Estudios Turísticos*, 85, 47-70.
- Ajuntament de Barcelona. (2016). *Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2020: Diagnósis Estratégica*. Barcelona.
- Ajuntament de Valencia, Regidoria de Turisme. (2016). *Propuesta Plan Estratégico 2017-2020: Valencia Turística, hacia el 2020*. Valencia. Obtenido de www.visitvalencia.com/Dcs//PlanEstrategico2020_24-11-2016.pdf
- AENOR. (2013). *Norma UNE 178501 Sistema de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes: Requisitos*.
- APROTUR. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Piriápolis 2020-Cluster Turístico Piriápolis*.
- Ayuntamiento de Málaga. (2016). *Plan Estratégico del Turismo de Málaga 2016-2020*. Málaga.
- Barrado, D. A. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos*, 45-68.
- Bigné, J. E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Blanco, J. (2015). *Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Brintrup, J. A. (2014). *Formulación y elaboración de un programa estratégico para el desarrollo de turismo cultural en la Comuna de Frutillar*. Trabajo de Titulación para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Austral de Chile, Puerto Montt.
- Bulnes, D. (2015). *Diseño Preliminar del Plan de Desarrollo Turístico. Municipios Seleccionados de la provincia Mayabeque para el período 2015-2020*. Tesis en opción al Título de Máster en Gestión Turística, Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, La Habana.

- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Cabado, J. S. (2015). *Síntesis del Plan Estratégico de la Ciudad de Barcelona*.
- Carballosa, E. A. (2016). *Diagnóstico del comportamiento turístico del destino La Habana en el período 2012-2015*. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo , Universidad de La Habana, Facultad de Turismo , La Habana.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Fariñas, M. R. (2011). Destinos Turísticos. Realidad y Concepto. *TURyDES*, 4(11).
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del destino Cuenca y su área de influencia*. Cuenca.
- Herrera, M. G. (2008). Planificación estratégica del desarrollo sostenible en destinos turísticos de sol y playa. Cayo Las Brujas, Cuba. *Itinerarium*, 1. Obtenido de <http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium>
- Leiper, N. (1990). *Tourism Systems*. Palmerston North: Massey University Press.
- López de Ávila, A., & García, S. (s.f.). *Destinos Turísticos Inteligentes*.
- Manente, M. (2008). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Málaga, España.
- Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo (Tomo 1)*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- MINTUR (Ministerio de Turismo). (s.f.). *Plan estratégico de desarrollo de turismo "PLANDETUR 2020"*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec>

- Osorio, M. (2006). La Planificación Turística. Enfoques y Modelos. *Quivera*, 8(001), 291-314.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública., Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional , Buenos Aires.
- Pearce, D. G. (2016). Modelos de Gestión de Destinos: Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 1-16.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (1999). Tourism, competitiveness and social prosperity. *Journal of business research*, 44, 137-152.
- Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y planificación del sector del turismo*. Santiago de Chile: ONU.
- SEGITTUR. (2015). *Informe de destinos turísticos inteligentes:construyendo el futuro*. Madrid.
- SEGITTUR. (2017). *Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): Visión Estratégica*. Barcelona.
- SERNATUR. (2008). *Gestión Integral de Destinos Turísticos*. Santiago de Chile.
- Toselli, C. (2015). El planeamiento estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina. *Turismo y Sociedad*, XVII, 63-89. Obtenido de [www: http://revistas.uexternado.edu.co](http://revistas.uexternado.edu.co)
- Valls, J. F. (2007). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid, España: Ediciones Gestión.
- Vas, G. M. (2014). *La planificación estratégica como instrumento de la política turística. Estudio aplicado a la región de Murcia*. Tesis Doctoral , Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas , Alicante.

- Vera, e. a. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Barcelona, España: Ariel Geografía.
- Zayas, S. M. (11 de noviembre de 2014). *Marco teórico para la gestión de destinos turísticos*. Obtenido de www.gestiopolis.com