

**CEPLADES**  
TURISMO



Gestión competitiva y Sustentable de Destinos Turísticos – Puerta a Parques Nacionales.

---

Publicado en Anuario de Estudios en Turismo – investigación y Extensión Año 6 - Volumen IV –  
Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue Neuquén – Argentina 8 | 2006.

***GESTIÓN COMPETITIVA Y SUSTENTABLE DE  
DESTINOS TURÍSTICOS – PUERTA A PARQUES  
NACIONALES***

*Adriana María Otero (\*)  
Facultad de Turismo  
Universidad Nacional del Comahue  
Buenos Aires 1400  
(8300) Neuquén  
[otero@uncoma.edu.ar](mailto:otero@uncoma.edu.ar)*

*Profesora Adjunta Regular Área Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico de la Facultad de Turismo  
de la Universidad Nacional del Comahue.*

## **Introducción**

Los años de experiencia en docencia universitaria y las consultorías en planificación turística obligan a ser cada vez más concretos al momento de hacer recomendaciones a los municipios turísticos de cómo mantenerse en el negocio a lo largo del tiempo de una manera comprometida con la sostenibilidad ambiental del destino. En este sentido, este artículo busca revisar los aspectos centrales vinculados a la competitividad y la sustentabilidad, a partir de un marco conceptual para el manejo cotidiano de los problemas en aquellos destinos turísticos que tienen el rol de ser la puerta de entrada a áreas de gran valor patrimonial, como lo constituyen los parques nacionales.

Los criterios que hacen a la competitividad del turismo en el nuevo milenio son diferentes a aquellos considerados en la época que comenzaron los vuelos comerciales. Las visiones más tradicionales de competitividad se centran en las dimensiones económicas de los destinos turísticos. Si bien este aspecto es importante, no es el único. También importan las fuerzas sociales, culturales, tecnológicas y políticas.

Lo que hace a un destino competitivo es su habilidad para aumentar el gasto turístico, atrayendo más visitantes que tienen en el destino experiencias significativas, que generan ingresos que mejoran la calidad de vida de sus habitantes, conservando el capital ambiental para las generaciones futuras. (Ritchie B., 2003).

El esfuerzo de competir es, esencialmente, un esfuerzo de un grupo de personas por establecer una base de poder mediante una política económica que posibilite el control de los recursos capaces de generar el bienestar individual y colectivo. A pesar que la competitividad política de los destinos a menudo no se considera, la estabilidad política es crítica en esta búsqueda. Como en la historia antigua el mayor nivel de poder estaba en las ciudades-Estado, tales como Roma, Atenas y Troya, en la modernidad y posmodernidad, muchas ciudades producto de los procesos de urbanización mundiales están renaciendo como ciudades-Estado por la concentración de poder económico, político y cultural que han logrado capitalizar. Desde el punto de vista turístico, muchas de estas mega-ciudades se han convertido en importantes destinos turísticos que por el nivel de gasto turístico que se registra en ellos, como por la eficacia en el manejo del sector, superan ampliamente los valores nacionales. Ejemplos de ello lo constituyen ciudades tales como

Nueva York, París, Tokio, por sólo nombrar algunas de ellas. Estos ejemplos de ciudades-Estados devenidas en megadestinos han sido reiteradamente tratados en la literatura en cuanto a cómo han logrado ese nivel de crecimiento, complejidad y eficiencia en la prestación de servicios turísticos.

Sin embargo, y para que no se mal interprete a qué deseo referirme, si bien asociamos la competitividad a su dimensión económica, la competitividad de un destino turístico debe ser analizada desde una perspectiva de largo plazo. El así hacerlo tiene importantes implicancias en la forma en que los destinos se planean, se desarrollan y se gestionan. Entonces, la expresión *competitividad sustentable* puede llegar a entenderse como tautológica. No obstante, todos nosotros conocemos muchos ejemplos en el sector turístico de construcción de competitividad a partir de visiones de corto plazo que no reparan más que en los tiempos de recupero de las inversiones de la planta turística instalada. En este artículo haré referencia a algunos aspectos que considero críticos en el manejo del turismo desde una perspectiva sustentable.

## **Marco Conceptual**

En la medida que un turista busca un destino para tener una experiencia placentera (servicio), los factores que intervienen en su producción resultan determinantes de las ventajas comparativas en cuanto a la atractividad al mismo. Porter M. E. (1990) agrupa los factores de producción asociados a cinco grandes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos asociados al conocimiento, recursos de capital e infraestructura. En el contexto turístico parece apropiado agregar el concepto de patrimonio histórico - cultural y de superestructura.

La cantidad, calidad y el costo de los recursos humanos disponibles para el sector turístico son fundamentales en un sector que enfatiza el servicio al cliente. Asimismo, los procesos graduales de descentralización de las funciones del Estado deben ser completados con una estimulación desde las políticas públicas y de la Administración del Estado para la promoción de la capacitación de los dirigentes locales, de manera de formarlos para enfrentar el amplio espectro de problemáticas a su cargo, con una visión estratégica e integral del desarrollo.

Los recursos físicos de un destino, es decir, su patrimonio natural, juegan un rol fundamental en términos de atractividad. La diversidad, unicidad, abundancia, accesibilidad de los valores escénicos, ecológicos y recreativos representan a menudo la motivación primaria para viajar.

Aunque el sector turismo no es un sector que requiere una necesidad intensiva de conocimiento, como lo constituye el sector de alta tecnología o el sector salud, los recursos asociados a los know-hows o "saber hacer" marcan fuertes diferencias en la resolución de problemas cotidianos y sencillos asociados a las prestaciones de todo tipo. La falta de creatividad para la resolución de problemas "del hacer" con los recursos disponibles en nuestras economías del tercer mundo, generan brechas que hacen que muchos procesos queden abortados con consecuencias en los productos ofrecidos.

La habilidad de un destino para desarrollar una superestructura y financiar sus operaciones depende de la cantidad y costo del capital disponible. La predominancia de los pequeños empresarios en el sector turístico hace que el desarrollo del mismo a menudo dependa de la capacidad de ahorro personal y de las posibilidades de crédito.

Considerando que las ventajas comparativas involucran los recursos disponibles en el destino, las ventajas competitivas refieren a la habilidad del mismo para usar esos recursos de

manera eficaz en el largo plazo. Esto significa que un destino que ha desarrollado una “visión” de lo que pretende ser, que la ha compartido con los distintos grupos de interés que intervienen en él, que comprende sus fortalezas tanto como sus debilidades y ha desarrollado una estrategia de marketing que implementa exitosamente, puede ser más competitivo que uno que nunca se ha cuestionado el rol que cumple el turismo en su desarrollo económico y social.

Sin embargo, no alcanza con una mera lista de los factores que hacen a las ventajas comparativas o competitivas de los destinos turísticos, es necesario comprender las relaciones y el interjuego entre estos factores de competitividad. La existencia de ventajas comparativas y competitivas no asegura un desempeño competitivo de los destinos.

### **Hacia un desempeño competitivo de los Destinos Turísticos**

Para decir que algo es competitivo es necesario especificar el objetivo hacia el cual se orienta la acción competitiva. De la misma manera, un destino puede tener más ventajas respecto de las necesidades de un segmento de mercado (por ejemplo los que buscan aventura) que de otro (los que buscan experiencias culturales). Algunos destinos pueden tener un perfil competitivo sesgado, ya que tienen ventajas en algunos atributos pero están en desventaja en otros. Otros, en cambio, presentan un espectro amplio de ventajas comparativas y competitivas. Así, un destino puede decidir deliberadamente no competir por ciertos segmentos de mercado, ya sea porque no tiene las ventajas por ellos buscadas o porque ha decidido orientarse a otros mercados más atractivos. De esta manera, los destinos buscan combinar sus fortalezas y debilidades competitivas con las oportunidades y amenazas que presenta cada segmento que constituye el mercado turístico global. El criterio para establecer el grado de coincidencia entre el destino y el segmento de mercado puede ser agrupado en las siguientes categorías (Ritchie, 2003):

- *La naturaleza de la demanda:* Varios elementos del destino deben tener la habilidad para ofrecer el tipo de experiencia turística que requiere el segmento blanco de mercado
- *La temporalidad de la demanda:* Ni la competitividad del destino ni la demanda de mercado son estáticas. La combinación entre ambas debe ser sincronizada. El patrón temporal de la disponibilidad de recursos en el destino debe ser armonioso con la disponibilidad de la

demanda para su consumo. Por ejemplo, la posibilidad de disfrutar de festivales, los colores del otoño, nieve de primavera, deben combinar con vacaciones escolares, feriados largos, entre otros.

- *La magnitud de la demanda:* La capacidad del destino y el tamaño de los segmentos de mercado deben ser compatibles.
- *Demanda Futura:* Dado que conquistar un segmento de mercado es una cuestión que lleva tiempo, es necesario que los destinos se anticipen en términos de la relación oferta-demanda en el mediano plazo.

El encontrar una buena combinación de producto-mercado es sólo parte de los desafíos que implica la elección de segmentos objetivo y el desarrollo de una estrategia para captarlos. Es necesario, además, considerar la respuesta de los competidores a estos mismos segmentos, como también las metas establecidas para nuestra estrategia de desarrollo turístico.

Los destinos turísticos pueden cumplir el rol de *enemigos* o de *aliados*. Son enemigos todos aquellos destinos cuyo éxito sucede a expensas del nuestro, y son aliados todos aquellos que desean captar el mismo segmento pero que, por varias razones, complementan más que disminuir nuestras posibilidades de atraer estos turistas. Por ejemplo, dos destinos pueden ser aliados porque su proximidad geográfica les posibilita armar un producto que incluya a ambos en el mismo viaje, o sus esfuerzos colectivos de marketing pueden expandir el tamaño del segmento al punto que ambos destinos reciban más demanda que lo que recibirían actuando de manera aislada.

Así, al elegir los segmentos a los cuáles se enfocarán los esfuerzos de marketing es importante tener en cuenta las estrategias de los competidores. Por ejemplo, un destino pequeño puede decidir orientarse por captar un segmento también elegido por un aliado importante, aún cuando exista una pequeña mejor combinación producto-mercado con otro segmento.

Asimismo, es necesario atender las metas de desarrollo turístico fijadas por el destino. Por lo tanto, es necesario que la combinación producto-mercado seleccionada esté dirigida en ese sentido. Si, por ejemplo, la meta es dispersar los beneficios económicos del turismo en toda las comunidades cordilleranas de la NorPatagonia para mejorar su nivel de vida y, considerando nuestro perfil competitivo, solamente nos vemos tentados de seleccionar como mercado objetivo a



aquel con estadias cortas y alto nivel de gasto, que nunca podrán abandonar los destinos de base y cuyo gasto no se filtra a las áreas cercanas, estaremos siendo poco competitivos.

Entonces, cuando la decisión está basada en los objetivos estratégicos de desarrollo del destino una mejor elección podrá ser el segmento de mochileros, que permanecen por más tiempo, y compran alojamiento y comidas de pequeños emprendedores. Probablemente la competitividad del perfil de destino con el segmento elegido pueda no combinar del todo bien, pero lo que importa es que la elección realizada ofrezca mayores probabilidades de lograr los objetivos estratégicos previstos.

A pesar que una estrategia de objetivo de mercado sea orientada por las metas de desarrollo, el vínculo final entre la competitividad del destino y su desempeño exitoso depende de la implementación de la estrategia, producto de un conjunto de logros actuales que pueden ser comparados con los establecidos previamente. Los objetivos consisten en hitos de corto plazo, pero el desempeño competitivo del destino se evalúa en el largo plazo.

¿Cómo hace un destino para ejecutar su plan exitosamente? Las estrategias deben ser diseñadas para ser realizadas generando estructuras de implementación, tiempos y asignando responsabilidades. El mercado y la competencia necesitan ser monitoreados continuamente para adaptar los propios en tiempo real. Se requiere recabar indicadores de desempeño y aplicar planes de contingencia cuando sea necesario.

Pero el destino enfrenta también algunos otros desafíos que las compañías individualmente no, al momento de implementar una estrategia. Estos desafíos emergen porque un destino enfrenta varios objetivos simultáneamente, incluye muchos grupos de interés, y a menudo carece de una organización focalizada que sea capaz de ver los sucesos desde una posición superior que le dé la amplitud de criterios requerida para evaluar su realización.

En la mayoría de los casos, el éxito tiende a ser medido por el nivel de prosperidad económica que el turismo genera. No obstante, un destino puede ser juzgado como exitoso si ha logrado otro tipo de objetivos por él antes fijados. Por ejemplo, la meta de equilibrar un nivel de retorno económico con niveles deseados de conservación del patrimonio y mejora de la integridad ecológica y cultural del área.

El desafío que enfrentan los gestores de la política del sector es establecer metas que reflejen los valores y ambiciones de los grupos de interés del destino, para promover una política que actúe como marco de estas metas. Los gestores del destino, los operadores turísticos y los distintos grupos de interés deben realizar los máximos esfuerzos para el logro de estas metas. De esta manera, el logro del éxito del destino es una responsabilidad compartida por todos.

### **Construyendo una visión de sustentabilidad para los Destinos Turísticos**

Partamos diciendo lo difícil que resulta equilibrar las necesidades de protección del ambiente con la promoción del desarrollo económico. Esto es así, ya que las fuerzas del mercado que son cortoplacistas socavan la visión ambiental del desarrollo sustentable, que por naturaleza es de largo plazo. Estos criterios de corto plazo determinados por el mercado afectan el ciclo de vida de los destinos turísticos, ya que perpetúan el mal del turismo masivo, como la reducción de la duración del ciclo total de los mismos, un control menor de la actividad por parte de la población local, y la externalización generalizada de los costos y la internalización de bienes ambientales de patrimonio comunitario.

Es entonces cuando resulta necesario que aquellos que tienen a cargo la definición de las políticas para el sector elaboren políticas para el desarrollo sustentable del turismo, basadas en el concepto de turismo responsable. Para la construcción del mismo es importante tener en cuenta **La Agenda 21**, producto de la Cumbre de la Tierra celebrada hace trece años en Río de Janeiro. La Agenda 21 constituye un acto programático que identifica una serie de objetivos económicos, sociales, culturales y de protección del ambiente que requieren, para ser alcanzados, la participación de la población. El concepto de responsabilidad compartida es fundamental para responsabilizar, por la actual y la futura situación ambiental, no sólo a las empresas y las instituciones, sino también a todos los ciudadanos.

La Agenda local 21 implica desarrollar una nueva cultura política tanto en las autoridades locales como en la ciudadanía. La intervención directa y autónoma (hasta donde sea posible, según el contexto social y político de cada país) de los gobiernos locales y organizaciones sociales y civiles en la construcción del desarrollo sustentable.

El capítulo 28 de la Agenda 21 es un llamado a las autoridades locales a iniciar un proceso de diálogo con la población para concertar un plan de desarrollo sustentable a nivel local, la llamada Agenda Local 21. Esto implica una mayor responsabilidad y gobernabilidad del nivel local (*'poder local'*) frente al gobierno central. En este proceso las autoridades locales juegan el rol de facilitadores para la participación de todos. Las Municipalidades asumen un nuevo protagonismo, ya no solamente de servicios básicos, de supervisión y de infraestructura sino de promotoras de desarrollo. En síntesis, **una Agenda 21 de un municipio es un documento que recoge de forma ordenada (agenda) ideas y medidas para alcanzar el desarrollo sustentable en el municipio en el siglo XXI (21)** (Solis, A. M., 2004).

Para esto, es importante que en los distintos sectores de la sociedad se pase de la teoría, a la aplicación de propuestas de negociación basadas en el conocimiento pragmático tanto de los actores que intervienen en el proceso, como de sus intereses. Así, para que el desarrollo sustentable del turismo deje de ser un sueño vacío de contenido en la realidad, se deben revisar las formas de intervención tradicionales. Los protagonistas del desarrollo local debieran incorporar la idea de un desarrollo gradual con respeto a la conservación del ambiente. La ética conservacionista debiera ser aquella que lejos de rechazar todo tipo de cambio, lo cual resultaría totalmente estéril, busque propiciar lo que en general demandan los residentes en la mayoría de los centros turísticos, que los cambios y las transformaciones que trae aparejada la actividad, respeten aquellos valores y prácticas sociales que hacen a un lugar único y diferente del resto del mundo.

*En la búsqueda de las estrategias que permitan dar respuestas adecuadas a estas necesidades del desarrollo turístico de hoy, se cree es importante rescatar el rol de la buena administración y gestión de los destinos, porque está claro que los fracasos en la implementación de propuestas de desarrollo sustentable, en muchos casos, están asociadas a una falta de priorización de acciones que afectan de manera crítica al ambiente. Con esto se pretende hacer énfasis en la importancia de la gestión, el monitoreo y el control de las acciones previstas y de la implementación de las acciones correctivas y de penalización que hagan que los agentes económicos reconozcan los límites para la internalización de bienes ambientales y los costos a pagar si estos límites son superados.*

El turismo como fenómeno socioeconómico es el resultado de una serie de relaciones entre sistemas y subsistemas de alta complejidad. La experiencia del visitante es producto de la sinergia de conjunto, muchas veces las disfunciones en el producto final se deben a la falta de una gestión y administración apropiadas. En esta cuestión el Estado tiene un rol importante a cumplir. Sin embargo, en muchas ocasiones existe una falta total de adecuación de sus organismos de aplicación para enfrentar las problemáticas que presenta el crecimiento del sector. La mayoría de estas falencias están asociadas a la falta de cumplimiento de su rol en cuanto al monitoreo y evaluación permanente del proceso de desarrollo. Si bien desde lo discursivo se acepta este rol, en primer lugar para evaluar debe existir un conjunto de objetivos que no todas las instituciones dedicadas al manejo del patrimonio turístico tienen claramente establecidas y por otro, en muchas ocasiones, el problema es qué y cómo monitorear en forma eficiente y efectiva. La falta de recursos tanto económicos, humanos y de información confiable atentan contra esta tarea.

Es así que todavía la gran mayoría de los municipios turísticos de nuestro país no ha entendido la importancia de contar con información con respaldo científico en la cual basar las decisiones de desarrollo turístico. Esto incluye información tanto de las ciencias naturales, económicas como sociales. Para una gestión ambiental eficaz la disponibilidad de información resulta vital, ya que es muy difícil manejar lo que no se conoce. Esto que pareciera una verdad de perogrullo, es un condicionante importante en cuanto a la adopción de estrategias no sustentables. La mayoría de los que deciden sobre el uso del patrimonio turístico no lo conocen. Así, las prácticas de manejo, en muchos casos son de “no manejo”, ya que es muy complicado apreciar el valor de lo desconocido (Otero, 1998).

### **Una experiencia de Trabajo Colaborativo para el Turismo Sustentable**

Bajo la consigna “San Martín de los Andes: Manejo y Control del Crecimiento”, la comunidad de esa localidad ha generado espacios de reflexión en talleres coordinados por la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue durante el año 2001.

Se trataron temas relacionados con el manejo del crecimiento, el uso sustentable del suelo y las prácticas empresariales de manejo del ambiente. Se sintetizan a continuación una serie de principios consensuados en ese momento.

### ***Principios que deben regir el Crecimiento de San Martín de los Andes***

#### **(Aspectos ambientales)**

- Defender y conservar el medio ambiente mediante el control de los recursos locales por parte de la comunidad y la concientización de los valores patrimoniales.
- El Estado debe actuar como regulador del ordenamiento del crecimiento, de la relación del turismo con la comunidad y el medio ambiente.
- Articulación público privada para la planificación estratégica y sustentable.
- Promover el desarrollo de un destino turístico para visitantes y habitantes impulsando la participación ciudadana y la conciencia turística de la población.
- Construcción colectiva del desarrollo que ofrece respuestas integrales y solidarias para promover una mejor calidad de vida de la población en general y de la juventud y grupos de riesgo en particular.

A partir de estos talleres con importante participación ciudadana surgió desde la comunidad de San Martín de los Andes la necesidad de que la Facultad de Turismo siguiera colaborando con los empresarios para capacitarlos en cuanto a la mejora de sus prácticas ambientales empresariales.

El turismo sustentable depende en gran medida del compromiso asumido por quienes tienen intereses en este campo, y se deben realizar esfuerzos para mejorar los vínculos entre la conservación de la naturaleza, el desarrollo de las comunidades locales y el sector turístico. Por lo tanto, una de las claves de la gestión sustentable de la actividad turística es lograr el equilibrio entre la explotación comercial y la conservación de los recursos. Un municipio debe contar con tres agentes en la configuración de su oferta turística: el sector público, los empresarios y los operadores que manejan el flujo de turistas.

Para estas empresas y organizaciones resulta entonces imperativo verse involucrados en sostener su conducta ambiental hacia el interior de cada organización, desarrollando principios éticos y prácticas que guíen su operación.

La gestión ambiental del desarrollo es, principal aunque no exclusivamente, una función del Estado. En forma complementaria, es necesario también que las empresas desarrollen políticas y programas ambientales acordes en sus centros de producción, estableciendo sistemas eficaces de gestión ambiental.

De esta manera, el grupo de Planificación y Gestión del Turismo de la Facultad generó un proyecto de extensión (Otero, A.; A. Lonac y otros, 2003) cuyo principal objetivo es: “Fomentar y mejorar los estándares de calidad ambiental de productos y servicios turísticos de San Martín de los Andes”. Para el logro de este objetivo se han planteado las siguientes metas:

- Establecimiento de **planes de cumplimiento** para un grupo de operadores turísticos y establecimientos hoteleros de la ciudad de San Martín de los Andes que constituya la base para un **programa de Acreditación del Sector Turístico** de este destino de montaña.
- Elaboración de un **código de conducta** para los proyectistas y agentes inmobiliarios en relación a sus prácticas profesionales vinculadas al espacio público urbano de la ciudad de San Martín de los Andes que sea legitimado a través de una Ordenanza de Mejora de la Imagen y Calidad del Espacio Público Urbano.

Durante el año 2003 y con la colaboración de la Secretaría de Turismo Municipal de San Martín de los Andes se realizó un boletín de frecuencia semanal a los prestadores turísticos que desarrollaba temas vinculados a:

- ¿Cómo puede una empresa turística de cualquier tamaño comprometerse con el cuidado ambiental en su prestación?
- ¿Qué son las Buenas prácticas ambientales?
- Como empresa, ¿cuáles son las iniciativas que realizamos espontánea y cotidianamente vinculadas al cuidado ambiental? cómo mejorarlas, cómo ser más eficientes
- ¿Cuáles son los beneficios de ello?
- ¿Se pueden reducir costos operativos en mi empresa, implementando algunas conductas que a su vez contribuyen con el cuidado del ambiente? (costos de energía, consumo de agua, etc.)
- ¿Como se beneficia la empresa a la vista del cliente?

- ¿Cómo involucrar a nuestros clientes-turistas en cuidar el ambiente durante su estadía en un alojamiento, al realizar una excursión o actividad en el parque?

En forma complementaria, la República Argentina ha recibido el Préstamo N°4281-AR del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) en el año 1999, para la implementación del Proyecto de Gestión de la Contaminación (PGC). En este marco, el PGC ha firmado un Convenio de Implementación Conjunta con la Secretaría Municipal de Turismo de la ciudad de San Martín de los Andes y la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue que tiene por objeto fortalecer los lazos de cooperación entre las partes, a través de la coordinación de las actividades correspondientes a determinadas fases del Programa de Buenas Prácticas en Hotelería. En este caso, la Fase II: Sensibilización y capacitación a los empleados del hotel sobre Buenas Prácticas.

En el marco de este proyecto y de manera conjunta con la Facultad de Turismo y la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de San Martín de los Andes, se ha trabajado con un grupo testigo de diez establecimientos que se plegaron al programa de manera voluntaria y sus propietarios se encuentran no sólo recibiendo capacitación, sino también en el inicio de un proceso de autoevaluación de su prestación para establecer los primeros pasos hacia un plan de cumplimiento.

Los cursos para los gerentes y/o propietarios, y el personal de los establecimientos, han sido diseñados con el fin de brindarles una capacitación técnica adecuada que posibilite, tanto una concientización general respecto a su responsabilidad para con el ambiente, como asimismo su adecuado entrenamiento para la implementación de las acciones de competencia, en relación con las Buenas Prácticas en hotelería que deberán implementarse.

Considerando el rol central que cumplen los operadores de turismo en el sector, la labor emprendida con ellos ha sido desarrollar un trabajo colaborativo que posibilite compartir ideas, prácticas individuales que tiendan al desarrollo de una visión sustentable de su práctica empresarial.

Nuestras ideas iniciales de cómo coordinar los esfuerzos con los operadores se vieron resignificadas por las experiencias de las **Iniciativas de los Tour Operadores (ITO)** para un Desarrollo Sustentable promovido por el Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas (UNEP), la Organización Científica, Educativa y Cultural de las Naciones Unidas (UNESCO) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) UNEP, UNESCO, OMT (2003).

La ***Iniciativa de los Tour Operadores*** es una red de Operadores que han reconocido la urgencia de crear conciencia en que el éxito de largo plazo depende de la sustentabilidad del desarrollo turístico, y que es necesaria una acción conjunta para enfrentar satisfactoriamente los desafíos que ello supone. Su misión es mejorar la sustentabilidad del sector turístico, y alentar a los operadores a tener un compromiso voluntario corporativo para el desarrollo sustentable. De esta iniciativa hemos seleccionado algunas áreas operativas claves para integrar la sustentabilidad en las prácticas empresariales del grupo de operadores de San Martín de los Andes:

- ***Desarrollo de Producto:*** Programación de excursiones seleccionando actividades, itinerarios y facilidades que minimicen el impacto ambiental y los impactos sociales.
- ***Relaciones con los clientes:*** Garantizándoles privacidad, estándares de seguridad y ofreciéndoles información respecto a comportamientos ambientalmente responsables en los destinos elegidos.
- ***Relaciones con el destino turístico:*** Apoyando esfuerzos de otros grupos de interés tendientes a la mejora de problemas ambientales, financiando proyectos de conservación y desarrollo.
- ***Contratación de prestadores de servicios:*** Integrando principios de sustentabilidad en los criterios de selección y los acuerdos de servicios con los prestadores que contratan.
- ***Administración Interna:*** Considerando principios de sustentabilidad en la administración de los recursos humanos, en el abastecimiento y la producción de material impreso.

**Gestión y Manejo del Destino: la clave para mantener una Ventaja Competitiva Sustentable**

⌚ ***Generación de experiencias significativas***



En los apartados anteriores hice énfasis en la necesidad de generar una visión para el destino que sea el disparador de un proceso de planificación participativa que dé por resultado las estrategias de desarrollo para el mismo. Aquí el eje estará dado en identificar el tipo de experiencias turísticas que mejor puede ofrecer el destino considerando su visión y su misión.

Una vez que se han identificado los segmentos de mercado en los cuales el destino tiene mayores ventajas competitivas, los gestores están en condiciones de formular los productos y temas para su promoción con una determinada imagen de marca.

La investigación ha demostrado que existe una diferencia entre la calidad del servicio y la calidad de la experiencia. Quizás sea el turismo, el tipo de servicio donde más pesan las reacciones emocionales y experimentales de los consumidores. Dimanche y Samdahl (1994) se referían al turismo como único por sus dimensiones expresivas simbólicas. De esta manera, aunque el sector turístico tenga para la evaluación de la satisfacción componentes claramente funcionales, como los servicios de alojamiento y transporte, los beneficios derivados de la experiencia resultan críticos en el proceso de evaluación. La naturaleza intimista asociada a la prestación de servicios genera oportunidades para respuestas afectivas. Por ejemplo la tranquilidad y belleza de un paisaje de montaña ofrece beneficios psicológicos que claramente trascienden la necesidad de dormir en algún lugar.

Según Otto y Ritchie (1995) la experiencia de servicio en turismo puede ser analizada desde cuatro dimensiones: la dimensión hedónica, que refleja las ganas de hacer lo que las personas aman o que les gusta, que su imaginación sea estimulada y su adrenalina activada, vivir experiencias memorables a través de las actividades en las que se involucran. En la segunda dimensión, los turistas buscan paz interior, por lo tanto, requieren seguridad física, psicológica y confort. La tercera dimensión hace a la necesidad de involucrarse en el proceso de la prestación del servicio, ya sea siendo parte o bien teniendo la oportunidad de controlarlo. Asimismo, los turistas en esta dimensión, parecen necesitar ser informados, educados como parte del proceso de involucramiento, con un sentimiento de cooperación mutua durante la experiencia de servicio. Finalmente, la cuarta dimensión está asociada a la necesidad de reconocimiento personal derivado de los encuentros donde se ofrece el servicio, de manera que los turistas se sienten reconfortados por ser tomados seriamente. En términos de manejo, resulta fundamental que los gerentes y prestadores turísticos

no pierdan de vista la naturaleza profunda de los beneficios percibidos por los consumidores, sus motivaciones y respuestas subjetivas. El promocionar los beneficios derivados de la experiencia no es nuevo, y una idea clara de las experiencias asociadas por tipo de mercado ayuda a un mejor posicionamiento, promoción y comunicación.

La naturaleza multifacética de la experiencia de servicios turísticos también implica que puede ser útil clasificarlos a partir de ella. Claramente el mensaje que se desprende de las excursiones y de los atractivos turísticos en sí mismos es “entreténganme”, mientras que para las aerolíneas y los hoteles es “háganme sentir seguro”. También en los hoteles y las aerolíneas el turista necesita ser reconocido como cliente, mientras que en los tours y en los atractivos la búsqueda de tranquilidad y de ser parte del proceso son consideraciones primarias. Estos ejemplos ayudan a entender que al momento de prestar algún servicio en la cadena de prestaciones del destino es central reflexionar sobre los tipos de experiencias que ese servicio genera para cada uno de los segmentos atendidos. Queda claro, entonces, que las variables funcionales de los servicios como aquellas más asociadas a las experiencias turísticas en sí, parecen constituir los extremos de un continuo en el que los procesos por los cuales se producen las prestaciones turísticas y sus resultados deben ser evaluados (Ritchie, B & G. Crouch, 2003).

Este posicionamiento respecto de los intereses y beneficios percibidos por nuestros visitantes obliga a tomar cartas en cuanto a dedicarle tiempo, esfuerzo y dinero a saber más sobre las percepciones de nuestros clientes del destino. Además, está probado que resulta más eficiente y económico que el diseño de los servicios se realice considerando este tipo de información desde el inicio de las prestaciones, que realizar rectificaciones y cambios una vez ya en proceso.

Uno de los desafíos de los administradores de destinos turísticos es intentar asegurar, en la medida de lo posible, que todos los vínculos con la experiencia turística del destino resulten satisfactorios. Sin embargo, muchos de ellos están fuera de sus controles, como por ejemplo, el sabor amargo que puede resultar después de problemas en el viaje a casa de un pasajero. Una manera de trabajar para el logro de mejoras en la calidad de los servicios es que el municipio turístico tome un rol de liderazgo en el diseño y desarrollo de estándares de servicios para el centro, y de esta manera, vuelvo a lo comentado en el apartado anterior respecto a los acuerdos realizados

por las Iniciativas de los Tour Operadores, donde el municipio puede jugar un rol de contralor de los acuerdos logrados.

Es también muy importante que los gestores de destinos generen una masa crítica de atractivos, que una vez existentes o puestos en valor, se deben analizar las mejores combinaciones de complementariedad entre ellos para los distintos segmentos que se pretenden atender. Si bien esto puede parecer obvio, es poco practicado no sólo entre prestadores turísticos, sino también entre destinos, en los que la mayoría ofrece lo mismo y centran su competencia en el precio terminando, en muchos casos, con el mismo producto o con los estándares mínimos de calidad y seguridad necesarios para una prestación sustentable en el tiempo.

Como trabajadores del sector turismo reflexionemos que cada uno de nosotros está marcado por las experiencias que ha vivido a lo largo de su vida. De nosotros depende que la gente que visita nuestros pueblos y ciudades devenidos en centros turísticos tenga a partir de su paso por ellos experiencias significativas que no sólo lo ayuden a ser más feliz, sino que lo dignifiquen como ser humano.

### 🕒 ***El valor de la Información***

Como expusiera en apartados anteriores no es posible gestionar competitivamente un destino sin información adecuada. Esencialmente, existen dos tipos diferentes de flujos de información. El primero de ellos está asociado a toda aquella información que el destino necesita recabar tanto de manera sistemática como eventual (investigación) a los efectos de monitorear distintas variables vinculadas a la operación del destino. El segundo de los flujos se refiere a la información que fluye del destino a los distintos grupos de interés asociados al sector que pueden estar dentro o fuera de él.

Respecto al primero de los flujos, se ha mencionado la importancia del monitoreo constante de los mercados objetivo, sus intereses y logros, como también la importancia de estar todo el tiempo auditando los productos actuales propios y de la competencia, y revisando el patrimonio ambiental disponible para el armado de nuevos productos.

Respecto del rol de la investigación puntual ante hechos concretos, tales como un fuerte descenso en la demanda al destino por un tipo de mercado, o generar propuestas para la

diversificación de un espacio público que es un atractivo importante para el destino, pueden ser buenas razones para vincular la gerencia del destino con universidades, institutos de investigación, tesis de carreras de grado y postgrado que tomen el problema y apliquen sus conocimientos y energías investigativas en dar luz a los mismos. Esta otra reflexión tampoco es demasiado explotada por los municipios turísticos o por las asociaciones de prestadores turísticos. Si esta articulación fuera posible, muchos problemas podrían ser diagnosticados a tiempo y generadas alternativas de solución a la medida de las circunstancias.

Con relación al flujo de información que parte del destino, es importante que ella esté disponible en los distintos canales de distribución e información según los segmentos de mercado atendidos o que se pretenden captar. Asimismo, resulta vital que todos aquellos tomadores de decisiones respecto del destino estén informados de su desempeño. En este grupo incluimos no sólo a los políticos y empresarios del sector, locales, regionales y nacionales, sino también a los residentes del destino que deben ser concientes y estar informados respecto del valor del turismo para la comunidad y cómo el desarrollo futuro de la actividad puede colaborar para la mejora de su calidad de vida.

Finalmente, el tipo de información que debiera estar disponible desde el destino turístico es aquella dirigida a inversores potenciales. Esta información debe ser generada y gerenciada con la visión de la comunidad, en función de los intereses de los que tienen su vida en el destino, ya que en muchas oportunidades, ante la falta de información para los interesados en invertir desde esta óptica, la misma es proporcionada por consultores que no siempre conocen en profundidad o bien no comparten las visiones de desarrollo de las comunidades involucradas.

### 🕒 ***La importancia de formar Recursos Humanos para la Gestión del Destino***

Es necesario que gradualmente los gobiernos locales dispongan de personal técnico para abordar la problemática del desarrollo. Los últimos años se han caracterizado por un fuerte proceso de descentralización de funciones en las políticas públicas, sin que se haya trabajado paralelamente en la formación de cuadros capaces de llevar adelante este desarrollo. La formación de grupos técnicos no es una tarea que se logra por generación espontánea; sin embargo, es bueno empezar y para hacerlo se debe tener decisión política al respecto.

Los decisores locales, en la mayor parte de los casos, se encuentran excedidos por la cantidad de problemas que deben afrontar diariamente. El actuar sobre la coyuntura, si bien permite aflojar situaciones de crisis, también genera muchísimos conflictos no sólo de tipo social, sino también de falta de eficacia en la ejecución presupuestaria y de impactos en el ambiente difíciles de revertir.

Es así que aquellos núcleos que decidan hacer del turismo un pasaporte para el bienestar comunitario deberán invertir en recursos humanos que los ayuden a lograr mejores equilibrios entre los escasos presupuestos disponibles y las necesidades de los visitantes y de los pobladores locales (Otero, 2004).

A modo de ejemplo, cito dos experiencias que están en marcha, producto de la articulación de organismos del Estado que, convencidos de esta necesidad, se han convertido en socios estratégicos para posibilitar programas de formación para el desarrollo del turismo en la provincia del Neuquén. El primero de ellos, la **Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local** se dicta en la localidad de Andacollo, en el Norte de la Provincia del Neuquén mediante un convenio con el Consejo Provincial de Educación. La carrera surge con la finalidad de dar respuesta a las demandas de estudios superiores por parte de la comunidad del Norte Neuquino (que elevó un petitorio con más de 7000 firmas al Estado Provincial). Teniendo en cuenta el perfil productivo de la zona, se conformó un equipo interinstitucional – Subsecretaría de Turismo, COPADE, Consejo Provincial de Educación y Facultad de Turismo de la UNCo - que tuvo por misión elaborar el perfil profesional y el diseño curricular de la carrera. En este programa, la Facultad aporta los recursos humanos y la Provincia del Neuquén el financiamiento de la carrera. Lo distintivo del Técnico Universitario en Gestión del Desarrollo Turístico Local es la posibilidad de una intervención turística resignificada por su pertenencia al ámbito local, lo cual supone una mayor efectividad en términos de sus externalidades positivas, dado el carácter competitivo de la misma, por la combinación de los saberes tradicionales con los saberes técnicos que le posibilitan dar respuesta a las problemáticas regionales armónicamente.

A partir del mes de marzo del 2005, la Facultad de Turismo de la UNCo, fiel a su compromiso con la región, refuerza su presencia académica en el corazón del Corredor de Los Lagos a partir de la aprobación de la carrera de **Técnico en Empresas de Servicios Turísticos**. La

carrera se dicta a término en la ciudad de Junín de los Andes, a partir del convenio suscrito entre nuestra Facultad y dicho municipio. Mediante este convenio la Facultad aporta los profesores, administración académica y apoyo pedagógico, y el Municipio está a cargo del financiamiento y asegura el espacio físico para su dictado. En cuanto al perfil del egresado, lo distintivo del Técnico en Empresas de Servicios Turísticos es la formación para el desarrollo de capacidades para organizar, dirigir y ejecutar tareas inherentes a las diferentes áreas funcionales de las empresas de servicios turísticos.

#### ☉ ***Manejo de Visitantes en Destinos Turísticos Puerta a Parques Nacionales***

Una de las características distintivas de las experiencias recreativo-turísticas en los parques nacionales y otras áreas protegidas es que gran parte de ellas está influenciada por sectores de la economía que están fuera del control de la agencia que tiene a cargo dichos espacios. Esta situación tiene un impacto en la satisfacción de los turistas.

La complejidad del manejo del turismo y la recreación en los parques no está suficientemente dimensionada. Los administradores deben tratar de equilibrar la integridad ecológica y el uso de patrimonio ambiental. Esto implica lidiar con las necesidades de la demanda de los visitantes y de la población local, armonizándola con los intereses de otras jurisdicciones y grupos de interés, como los de los municipios, las provincias y la nación y aquellos propios de la actividad privada. En esta realidad, los parques se administran como bienes públicos, financiados por la recaudación fiscal nacional. La operación de los productos turísticos es entendida por las administraciones, en la mayoría de los casos, como operaciones a pérdida. Entonces, resulta crítico reconocer la necesidad de una estructura de manejo sofisticada que pueda articular los objetivos de manejo con los desafíos planteados por el uso.

Cualquier acción humana en las áreas naturales causa algún tipo de impacto. Este impacto puede ser positivo o negativo y puede variar en su escala. *La cantidad de impacto tanto natural como antrópico permitido en un área protegida es una decisión de manejo.* Esta decisión involucra, entre otros, a la política y normativa de las áreas, su estado de conservación, el nivel de uso actual y las tendencias del mercado. Dada la complejidad de estas decisiones, es necesaria una

estructura las mismas que posibilite considerar las entradas de cada uno de estos aspectos y las visiones y necesidades de los distintos grupos de interés (Otero, A., 2002).

¿Cómo toma un administrador estas decisiones, teniendo en consideración tanto la perspectiva de los visitantes como la preocupación de la administración de mantener la integridad ecológica y cultural de estos sitios?

Uno de los conceptos más importantes para la selección y manejo de oportunidades para los visitantes es una jerarquía de decisiones, tanto a nivel nacional, como a nivel de cada parque y de cada sitio específico (Nilsen, P. & G. Taylor, 1999). Las mismas se construyen a partir de poder responder a las siguientes preguntas:

1. *¿Qué tipo de oportunidades están disponibles, y dónde pueden ser experimentadas?*
2. *¿Qué tipo de actividades recreativas y educativas pueden ser provistas, y dónde, para promover experiencias de disfrute del patrimonio, dentro de las áreas identificadas?*
3. *¿Bajo qué condiciones de proveerán estas actividades?*
4. *¿Cómo se desarrollarán los servicios para cada actividad o grupo de actividades, y a qué segmentos de público se apuntará?*
5. *¿Cuáles son las facilidades necesarias para soportar los servicios incluidos, y cómo serán diseñadas y administradas?*
6. *¿En qué niveles - en términos de frecuencia, calidad, cantidad y costo – se operarán los servicios y se administrarán dichas facilidades?*
7. *¿Quién ofrecerá estos servicios y facilidades?*
8. *¿Cómo serán monitoreadas las actividades, para determinar la satisfacción del público y evaluar si la administración está cumpliendo con sus objetivos de manejo?*
9. *¿Cómo pueden mejorarse las oportunidades, actividades, servicios y facilidades?*

Las primeras tres decisiones en esta jerarquía se consideran estratégicas y están contenidas en el concepto de actividades del visitante y en el plan de manejo. Las restantes seis se consideran

tácticas, y establecen el contexto de manejo de las actividades de los visitantes. Estas decisiones tácticas deben ser elaboradas y discutidas al nivel de cada plan operativo de cada parque.

Para un desarrollo adecuado del turismo en las áreas de alto valor patrimonial se requiere una cooperación de los distintos grupos de interés vinculados a las mismas dentro de su radio de influencia. En este sentido, el año pasado se firmó un histórico acuerdo entre los municipios de San Martín de los Andes, Villa La Angostura, Junín de los Andes y San Carlos de Bariloche con Parques Nacionales para asegurar la protección de un millón de hectáreas. Una nueva relación que se apoya en el desarrollo sustentable para la generación de productos turísticos comenzó a ver la luz, con la **"Declaración de Principios de Municipios Turísticos del Corredor de los Siete Lagos y sus Tres Parques Nacionales"**. En sus consideraciones, el escrito sostiene que mientras los parques son el reservorio de la biodiversidad del norte patagónico, los municipios son los "referentes políticos y administrativos más vinculados horizontalmente a las necesidades, demandas e intereses de la población que circunda a los parques". En ese sentido, apunta que los municipios turísticos "han crecido y esperan desarrollarse sustentablemente sobre la base de los recursos turísticos, que transformados en productos constituyen los cimientos de sus economías locales". En consecuencia, las autoridades municipales y de Parques resuelven "contribuir al desarrollo de la región en un marco de sustentabilidad ambiental, económica y social".

Otro aspecto subraya el objetivo de estimular la participación activa y permanente de los organismos públicos, de las organizaciones privadas y de los pueblos originarios en el esquema de desarrollo sustentable que se propicia. Con igual fin, se impulsará la articulación entre los distintos niveles de gobierno nacional, provincial y municipal y los distintos actores públicos y privados. En línea con esa idea, los parques y los municipios se proponen "gestionar la creación, renovación y adecuación de productos turísticos sustentables sobre la base de los atractivos turísticos y culturales de la región".

Según declaraciones de las autoridades del Parque Nacional Lanín, al momento de tan importante hecho político reflexionaban diciendo "hasta ahora, las ciudades y los parques nacionales trabajaron siempre por separado en su política de captación de turistas en el primer caso y de preservación del recurso natural en el segundo. Realmente lo que nos pasó en el país durante muchos años es que no se habló de política de Estado en turismo, de a poco se empezó a actuar y



ahora queremos llevarlo a la práctica porque entendemos que este es un gran momento, por lo que significa la posibilidad cambiaria" (Diario Río Negro, Febrero 2004).

El desarrollo del sector turístico en *destinos-puerta*, que basan su operación en áreas naturales, no puede evolucionar si el patrimonio ambiental se deteriora. Por lo tanto, resulta crítico para un planeamiento y gestión integral de estas áreas, articular la visión de cómo se concibe el desarrollo de los centros urbanos que actúan como áreas de uso intensivo de los consumos de los visitantes, con la visión del desarrollo y puesta en valor de estos espacios protegidos. Consensuadas estas cuestiones estratégicas, la presentación en el mercado y la fuerza de la marca global construida resultará más potente en términos de penetración, ya que posibilita una integridad corporativa que envuelve al destino y su área patrimonial.

La armonía resultante de estrategias de posicionamiento y marca deberá reflejarse en el diseño de los productos y la prestación de los distintos servicios. Esto permitirá cerrar el circuito de compra con niveles de satisfacción de las experiencias recreativas que aseguren recompras y procesos de difusión boca a boca de las ventajas competitivas percibidas.

La cooperación interinstitucional, y fundamentalmente aquella entre el sector público y el privado puede lograrse en este tipo de destinos, si el eje de las discusiones se centra en cómo mejorar las experiencias recreativo-turísticas, conservando el patrimonio y promoviendo formas integrales de apropiación de los recursos con el control dado por la participación de las comunidades involucradas.

## Bibliografía

- ⌚ Dimanche F. y Samdahl D. (1994) *Leisure as symbolic consumption: a conceptualization and prospectus for future research*. Leisure Science 16. 119-129 pp
- ⌚ Nilsen, P. & G. Taylor (1999) Spectrum of Appropriate National Park Opportunities. Handbook Ecosystem Branch. National Parks Directorate. Parks Canada. Ottawa. Canada. 107 pp.
- ⌚ Otero, A. (1998) *Desarrollo Turístico de Centros de Montaña en los Andes Patagónicos* Tesis de Doctorado en Ciencias Geográficas. Facultad de Geografía. Universidad de La Habana. Cuba. 36-39 pp
- ⌚ Otero, A. (2002) *La Planificación y Gestión de Destinos-Puerta a Areas de Alto Valor Patrimonial*. Jornada Taller: Planificación Ambiental en Zonas Turísticas. Municipalidad de San Martín de los Andes. Provincia del Neuquén. San Martín de los Andes. 10-11 pp.
- ⌚ Otero, A.; A. Lonac y otros (2003) *Prácticas Ambientales Empresariales de San Martín de los Andes* Proyecto de Extensión. Secretaría de Extensión. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue
- ⌚ Otero, A. (2004) *El desafío de crear capacidades para el manejo del turismo responsable en las Areas de Montaña*. Ponencia en el I Foro de las Montañas NOA. Universidad de Tucumán. Ciudad de Tucumán.
- ⌚ Otto J. E. y Ritchie (1995) *Exploring the quality of the service experience: a theoretical and empirical analysis*. Advances in Services Marketing and Management 4, 31-61
- ⌚ Porter M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York. Pp. 74-75, 256
- ⌚ Ritchie B. & Geoffrey Crouch (2003) *The Competitive Destination- A Sustainable Perspective*. Cabi Publishing. Wallingford . Oxon.United Kingdom.
- ⌚ Solis, A. M. (2004) *Agenda Local 21: Nueva formas de gobernabilidad y gerenciamiento-El modelo de la Municipalidad de Modena*. Conferencia organizada por Secretaría de Extensión Facultad de Turismo y COPADE. Universidad Nacional del Comahue. Junio 2004
- ⌚ UNEP, UNESCO, OMT (2003) *Tour Operators´Initiative for Sustainable Tourism Development* París, Cedex, Francia. 95 pp.
- ⌚ [www.rionegro.com.ar](http://www.rionegro.com.ar) Vida Cotidiana 6.02.04 consultado el 10.04.05