


cognoscere...

Administración de los destinos: ¿cómo medir la excelencia?

Comentario, Sesión 4: Gestión de destinos turísticos

Frédéric Pierret
Consultor de la OMT
Francia.
fpierret@yahoo.fr

RESUMEN

De entre los factores que hay que tomar en consideración para definir un destino turístico local, la definición de territorio constituye uno de las mayores dificultades, además de depender del tipo de destino que estemos analizando. En la mayor parte de los casos, las lindes mejores serán aquellas que de por sí delimiten los municipios o conjunto de ellos (destinos urbanos, montañosos o a orillas del mar), pero el problema persiste para otro tipo de destinos, como las rutas rurales o de aventuras. En estos casos, el territorio del destino viene definido por la imagen que tienen los turistas del destino en sí. Respecto al nivel de recolección de datos y análisis, debemos tener en cuenta también los datos recogidos y analizados fuera del destino, especialmente a nivel regional y nacional. Esto constituye una importante restricción en relación con la necesidad de estandarización y homogeneización de los datos, definiciones y metodologías. En su segunda parte este estudio trata sobre la elaboración de un Sistema de medición de la Excelencia de un Destino.

Los objetivos fijados se basan en los futuros usuarios, incluyendo la OMD misma, junto con sus potenciales usos como una herramienta de diagnóstico, progreso, administración, posición en el mercado, punto de referencia y comunicación. El sistema se basa en tres principios básicos:

- El Concepto de destino, incluyendo la definición del territorio, las tipologías de destino y once categorías de datos y criterios a evaluar.
- El Concepto de excelencia que ha de distinguir entre el corto (capacidad de alcanzar las expectativas del turista y la satisfacción inmediata de los clientes) y el largo plazo (capacidad de asegurar el reparto equitativo del valor creado por el turismo, para preservar los recursos y cumplir con los principios éticos reconocidos por las leyes internacionales, además de garantizar el respeto a los demás).
- El Concepto de medida que consta de un sistema de calidad basado en los grupos de valoración de criterios, dejando a un lado los sistemas binarios como la certificación, etiquetado, marca o clasificación.
- El Concepto de un sistema que garantice auditorías estándar, metodologías públicas y publicadas, informe final después de las pruebas, un código ético de los expertos y un procedimiento que garantice independencia y objetividad.

Andalucía



ÍNDICE

PARTE 1: COMENTARIOS SOBRE EL ESTUDIO PRINCIPAL

- 11. Factores básicos a tomar en consideración para la definición de un destino turístico local
 - 111. En relación con el territorio
 - 112. En relación con la unidad de observación y análisis
- 12. En relación con la información necesaria para la administración de los destinos
- 13. En relación con la experiencia Italiana

PARTE 2: OBJETIVOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA EN LOS DESTINOS

- 21. OBJETIVOS
 - 211. Usuarios
 - 212. Usos
- 22. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES
 - 221. El Concepto de destino
 - 2211. Territorio
 - 2212. Tipología de destinos
 - 2213. Categorías de evaluación
 - 222. El Concepto de excelencia
 - 223. El Concepto de medida
 - 224. El Concepto de sistema

PARTE 1: COMENTARIOS SOBRE EL ESTUDIO PRINCIPAL

11. Factores básicos que tomar en consideración para la definición de un destino turístico local

Este estudio trata cinco factores principales que definen el destino turístico local:

- Recursos, involucrados y actividades
- Territorio
- Unidad de observación y análisis
- Capacidad de atracción
- Relevancia del consumo turístico en la economía total

111. En relación con el territorio

El territorio como municipio o suma de los mismos es buena escala para definir un destino turístico en muchos casos. Es adecuada para la mayoría de los destinos urbanos, montañosos y de playa. Es menos relevante para otro tipo de destinos, como los rurales, viajes de descubrimiento, de aventura, o destinos donde el territorio cubre vastos espacios que engloban varias fronteras administrativas y que tienen relación con varias autoridades locales. En estos casos, el territorio del destino se define mejor con la imagen que tienen los clientes del destino, por ejemplo, los turistas mismos, teniendo en cuenta que esta imagen depende del tipo de turista.

112. En relación con la unidad de observación y análisis

Cierto es que se espera que el administrador de un destino turístico disponga de una unidad analítica y de observación. No se cuestiona que este tipo de elemento sea absolutamente necesario para definir el destino turístico. El problema es la dificultad clave de cómo instalar un sistema operativo para los destinos, si cada cual tiene datos, fuentes, análisis, definiciones y metodologías diferentes.

12. En relación con la información necesaria para la administración de los destinos

Respecto al nivel de datos que se recogen y el análisis, debemos señalar que es imposible limitarlos sólo al territorio del destino. La administración eficiente de un destino turístico requiere:

La disponibilidad de una gran cantidad de categorías de datos obtenidos a nivel regional y nacional (Ej. tráfico por aire, ferrocarril, y carreteras, infraestructuras de las mismas, calidad del servicio y puntos de referencia)

Debe de ser eficiente también a estos tres niveles: el cruce de datos, su calculo y relevancia, además del trabajo continuo de estandarización y homogeneización de los datos, definiciones y metodologías.

13. En relación con la experiencia Italiana

La existencia de medios constituye uno de los problemas más importantes a la hora de crear e implantar un sistema de recopilación de datos y seguimiento, especialmente para un destino turístico de tamaño pequeño y mediano. Por ello, podría ser interesante saber el coste medio de creación e implantación del sistema de recopilación de datos y seguimiento, además de los costes de mantenimiento.

PARTE 2: OBJETIVOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA EXCELENCIA EN LOS DESTINOS

Esta parte relata mi propia experiencia como resultado de la contribución que hice al diseño de sistemas dedicados a medir la excelencia, entre otros:

- Legislación francesa de las “stations de tourisme” o áreas de turismo y las reglas en relación con los estándares de alojamiento.
- El plan francés de “calidad” para los alojamientos y actividades turísticas
- El Sistema de Medición de la Excelencia de los Destinos (SMED), un proyecto impulsado por la OMT de la ONU y el Centro Mundial de Excelencia en Destinos (CED) con sede en Montreal (Canadá).

21. OBJETIVOS

En primer lugar necesitábamos responder a una cuestión básica: ¿cuáles son los objetivos del sistema?

Para distinguir los objetivos surgió la pregunta de ¿quiénes serán los destinatarios de un objetivo, del sistema profesional y transparente de evaluación, y para qué va utilizarse?

211. Usuarios.

Como herramienta para evaluar los destinos turísticos a nivel mundial, el sistema ha de dirigirse a una gran gama de destinatarios. Los primeros de ellos serán obviamente los socios de la evaluación.

Podrían ser:

- Ciudades, sus oficinas de turismo, la entidad a cargo de la promoción turística, o cualquier organización que ejerza influencia sobre las actividades turísticas del destino;
- En los países donde la administración turística no esté descentralizada, los clientes podrían ser los otros administradores responsables del desarrollo o de la organización de las actividades turísticas, bien a nivel regional/provincial o bien a nivel nacional/federal.

Tras los socios, los destinatarios directos, operadores locales, públicos o privados, cuya actividad contribuya al desarrollo y excelencia del destino. Se incluyen operadores de transportes, alojamiento, comida, espacio administrativo, y/o servicios de organización de actividades en oferta a turistas. Estos operadores tienen un interés directo en la medición de la excelencia, y serán partes interesadas en el proceso.

El tercer grupo de destinatarios serán los indirectos, o sea:

- Turistas en general y, especialmente, los clientes del destino que se evalúa,
- Organizaciones profesionales de la industria turística que se beneficien, de forma específica o a nivel local; o de manera más general, a nivel regional/provincial o bien a nivel nacional/federal.
- Gobiernos y autoridades regionales/provinciales, que se beneficien de la información y conclusiones que aporte el sistema, que sirva de guía y que mejore los estándares de las políticas turísticas.
- OMT y demás organizaciones internacionales que se vean afectadas por el desarrollo del turismo. Ellas, al igual que los gobiernos nacionales/federales, se beneficiarán de la información proporcionada por las estadísticas y de los descubrimientos cualitativos del sistema o herramienta de evaluación.

- Sin olvidar los otros destinatarios como las universidades, los centros de formación e investigación, inversores, medios de comunicación, turoperadores y la población local.

212. Usos.

Dentro del marco de los usos que puede tener, existe una amplia gama, pues pueden ser numerosos:

- Herramienta de diagnóstico

El sistema en primer lugar es una herramienta de diagnóstico, que permite a los responsables de los destinos, además de a la industria turística, obtener la información más concreta y exacta sobre el destino turístico en un momento dado. Si se renueva a intervalos regulares, esta información es un instrumento de observación y evaluación de la evolución del destino en cuanto a planes (como medir el impacto de estrategias de mejora) u observación (medir fenómenos exógenos).

- Herramientas de progreso

La evaluación resaltarán los puntos fuertes y débiles del destino en cuestión. Un conocimiento exhaustivo de los puntos débiles es una herramienta importante para la mejora.

- Herramienta de administración

Finalmente, ofreciendo una observación objetiva y global del destino, el sistema proporciona una oportunidad de revitalizar la administración del destino y de su gobierno, mientras que une a los interesados y a los operadores que pudieran participar en su desarrollo. Esta revitalización de la administración puede darse incluso cuando se pida la evaluación: mientras se preparan para la auditoria, durante la misma o al dar parte.

- Herramienta de posicionamiento de marketing

Tener una perspectiva global de un destino, de sus puntos débiles y fuertes, de su comparación con otros destinos, de la gente y organizaciones responsables del destino... todo ello son herramientas esenciales para depurar la definición del destino o redefinir su posición en el mercado.

- Herramienta para el punto de referencia

La existencia de un marco de referencia mundial, incluso si tiene partes opcionales, conlleva para todos los destinos la oportunidad de compararse con otros destinos.

- Herramienta de comunicación

Además de recalcar los puntos fuertes, constituirá una herramienta de comunicación con los clientes del destino.

22. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

221. El Concepto de Destino

2211. El concepto de destino depende de una gran gama de criterios, como la distancia geográfica que separa el país de residencia del destino, el nivel sociocultural del turista y la apertura hacia el turismo, además de la reputación del mismo. Consecuentemente, si el sistema ha de dar mayor visibilidad y mayor transparencia en cuanto a la elección del destino, nos interesa tomar al término "destino" en su sentido geográfico estricto.

Además, el sistema debe evitar evaluar un territorio cuyo tamaño sea demasiado grande para poder dar garantías suficientes en cuanto a homogeneidad y relevancia. Lo ideal sería

que el destino que vaya a analizarse se limite a una ciudad, pueblo, estación, o bajo autoridades locales. Desde el momento en que se amplía el perímetro, la evaluación debe lidiar con situaciones heterogéneas que son competencia de varios gobiernos. Los perímetros locales entrarán en juego en el caso de tratarse de turismo urbano, estaciones de deportes de invierno o zonas costeras. Sin embargo, al hablar de turismo natural, rural de aventura o viajes de descubrimiento, los perímetros serán mayores y más difíciles de definir. Será por tanto necesario buscar los perímetros que presenten mayores garantías de homogeneidad, gobierno único (o red de gobiernos aunada y coordinadas), relevancia económica y disponibilidad de datos.

2212. Tipología de destinos

Respecto a este tema el espectro también es amplio, o sea, las actividades o actividad predominantes, la gama sociológica de los clientes, el nivel de ingresos de los clientes, el origen geográfico de los turistas, el promedio de estancia...Se sabe el impacto de estas tipologías pueden tener sobre las infraestructuras, servicios de transporte, alojamiento, administración del espacio, comportamiento de los profesionales y la población local u organización de instalaciones o actividades turísticas. Al enfrentarse a la diversidad de estas tipologías, es tentador dividir el sistema en múltiples "capítulos sub opcionales". La ventaja de esta posición es que se adapta el sistema lo mejor posible a cada caso particular.

Pero las desventajas son las dos siguientes:

- La gran diversidad de situaciones crea un sistema muy complejo, cuya administración y diseño dará lugar a debates largos y con temas irresolubles;
- Esta complejidad se verá aumentada por la evolución de los servicios turísticos, pues al centrarse en situaciones muy concretas, el sistema estaría desfasado respecto de la evolución del mercado.

En consecuencia, parece mejor opción crear una herramienta que sea lo suficientemente robusta y general, para así poder medir situaciones diversas dentro de un marco que sea a la vez lo más unificado y flexible, teniendo en cuenta sólo la situación geográfica. Para ello es útil identificar lo siguiente:

- Destinos urbanos
- Destinos de playa
- Destinos para deportes de invierno
- Destinos rurales, naturales y viajes de descubrimiento.

La propuesta, sin embargo, debe equilibrarse con los siguientes elementos:

- Probablemente necesitará tener en cuenta los problemas específicos de relacionados con el negocio del turismo, debido a que, por un lado, la especificidad de las instalaciones y las inversiones cuantiosas son necesarias para este tipo de actividad; y por otro lado, la importancia económica y el nivel de competición global en del sector;
- Intentar basarse en un sistema unificado no quita que el informe de evaluación apunte las peculiaridades del destino en cuestión;
- No será posible ver el carácter único del sistema de evaluación cuando nos enfrentemos a actividades turísticas muy numerosas y diversas, ya que deberá medirse en todos los destinos. La solución podría consistir en mantener para cada destino, dos o tres actividades que sean mayoritarias para el mismo, y dos o tres que se consideren como minoritarias. Cada una luego podrá ser evaluada dentro de un mismo sistema único pero con criterios compartidos.

2213. Categorías de Evaluación

Desde el momento en que se ha decidido el punto anterior, los perímetros del campo a evaluar deben definirse. Proponemos los siguientes puntos esenciales para las once categorías de excelencia:

Sostenibilidad del destino:

- Medioambiente
- Planificación Urbana
- Patrimonio

Organización:

- Gobierno DMO
- Información y Bienvenida
- Seguridad

Actividades:

Actividades principales del destino, culturales, deporte y actividades físicas, educación, religión, entretenimiento, descubrimiento de la naturaleza, bienestar, compras y Reuniones, Incentivos, Convenciones y Exhibiciones (MICE).

Servicios:

- Transportes
- Alojamiento
- Comidas y bebidas
- Servicios adicionales

Cualquiera que sea la elección respecto a los métodos de evaluación, debemos distinguir para cada destino grupos de criterios que sean lo suficientemente coherentes como para ser agregados si causar excesivas dificultades metodológicas o problemas de legitimidad.

Para conseguirlo, los grupos de criterios deben de ser cercanos y homogéneos como para permitir que se agreguen a una categoría dada. Además, las diferentes categorías, dentro de lo posible, se constituirán para rendir cuentas de los participantes que intervengan en destino, como los transportistas, autoridades locales, los administradores de las actividades, etc. Este punto es importante porque permite la implantación de estrategias de progreso tras la evaluación.

222. El Concepto de Excelencia:

Una herramienta tal de medición requiere una definición del punto de vista desde el cual se mide la excelencia. Proponemos que el sistema fundamente sus valores, y por tanto el criterio a usar, en dos puntos fundamentales:

- El primero consiste en tener en cuenta un destino en base a su capacidad para satisfacer las expectativas de los turistas. Este punto es especialmente importante, en cuanto a que la satisfacción inmediata de los clientes, o la capacidad para satisfacer sus necesidades a corto plazo, constituye un objetivo económico esencial para el destino, y una condición para su inmediato desarrollo.
- El segundo sirve de complementos para el primer punto añadiéndole la perspectiva a largo plazo, si tenemos en cuenta los objetivos de turismo sostenible, que conlleva satisfacer las necesidades a largo plazo. "Objetivos de turismo sostenible" significan tener la capacidad de:

- Asegurar un reparto equitativo del valor creado por el turismo
- Conservar y preservar los recursos,
- Cumplir los principios éticos reconocidos por la ley internacional y garantizar el respeto a los demás.

223. El Concepto de Medida

2231. Principios de Clasificación

De entre los múltiples sistemas para definir la calidad de un producto o servicio, hay dos familias principales de metodologías:

- Sistemas que seleccionen productos o servicios que cumplan con estándares definidos. Esto sucede en el caso del etiquetado, marcas, acreditación, clasificación, o sistemas de certificación. Aunque tienen la ventaja de ser legibles, estos sistemas tienen una seria desventaja en los destinos turísticos, inevitablemente conllevan obstáculos insalvables, con las consecuentes disputas y litigios, resultando en frustraciones e insatisfacciones. Incluso si nos basamos en estándares de aplicación mundial, a sabiendas de las fuertes limitaciones culturales, el sistema se vería confrontado con disputas permanentes que minarían su legitimidad. Por ello proponemos evitar éste tipo de sistema.

- Los sistemas de puntuación, para los cuales sirve de buen ejemplo la valoración en el sector de servicios financieros. Su objetivo no es el de seleccionar ni clasificar, ni tampoco emitir un juicio normativo, sino de manera más pragmática, medir un estado, una situación, un servicio, siguiendo la escala de puntuación más neutral y objetiva posible, al igual que un termómetro mide la temperatura de forma objetiva.

Finalmente, debe de tomarse una decisión sobre como un sistema debiera de asignar un valor único y global o separar los valores para las diferentes categorías, mientras se agrega lo que de manera eficiente se pueda agrupar. Como apuntamos arriba, la excelencia en un destino turístico es el resultado de una serie de servicios y unos criterios altamente complejos. Sería por tanto peligroso reducir la complejidad de valoración a un sistema que agregue subcategorías de más peso, pues parecería que muestra una imagen real y objetiva de un destino pero no es así. Además, el método de agregar criterios heterogéneos (Ej. Como agregar la calidad de servicios de transporte local a servicios de alojamiento, la durabilidad de los servicios o el nivel de satisfacción) inevitablemente tendría el efecto de presentar un modelo del destino reduccionista e inserviblemente homogéneo; aunque la riqueza de las actividades del turista reside precisamente en su diversidad. Nuestra propuesta, por tanto, no es la de valorar un destino con un valor o nota global, sino utilizar familias de criterios ("Categorías"). Estos agrupamientos, dentro de un dominio específico, debieran ser lo suficientemente homogéneos como para permitir agregaciones de peso, al mismo tiempo que evitan distorsiones de igual grado. Un sistema como este presenta además las siguientes ventajas:

- Permite a un destino realmente ver sus puntos débiles (y mejorarlos) además de sus puntos fuertes (para llegado el momento comunicarlos);
- Evitar formar parte de un ranking mundial de destinos que no tendría ningún sentido y que terminaría siendo una competición;
- Permitir el desarrollo dentro de cada sección de unos sistemas de medidas de agregación, el cual por la homogeneidad relativa de los criterios, sería lo suficientemente fuerte y creíble.

Los criterios deben ser contabilizados de manera rápida y simple, con poco gasto y alta incontestabilidad. La medición debe resultar de, entre otras:

- Estadísticas publicadas de organizaciones internacionales como OMT, OACI, ATAI, OMS, OIT, UNPE, u otras organizaciones regionales;
- Estadísticas nacionales fiables;

- Declaraciones escritas de los destinos candidatos que puedan verificar a través de documentos o *in situ*;
- En algunos casos, a lo mejor es necesario recurrir a un sondeo de opinión o encuesta de los viajeros, bien estudios que midan ciertos criterios.

2232. Métodos de cálculo y estandarización

Algunos criterios pueden medirse de una manera binaria simple, o sea “existente/ no existente”. Otros deben ser objeto de una evaluación gradual que debe de ser consecuentemente calibrada. La intervención de un grupo de expertos junto con un estadístico debe de tenerse en cuenta para realizar este trabajo.

2233. Criterios de evaluación

Para que se pueda agregar dentro de un mismo dominio, los criterios deben de ser evaluados usando un método de análisis de los factores que pueden incluir datos de un estudio anterior (o también en combinación con el mismo) (estudios de mercado, de satisfacción etc.).

2234. Uso y publicación de los resultados

Los destinos que quieran una evaluación que pueda ayudar a su progreso podrían temer la publicidad resultante si tiene una puntuación negativa. Por ello, la comisión de evaluación debe comprometerse a no publicar ningún resultado y a mantener los resultados de la evaluación del destino confidenciales. Los destinos evaluados, por el contrario pueden:

- bien darle toda la publicidad que estimen necesaria a la puntuación que reciban,
- bien pedirles a la empresa que evalúa que comunique su puntuación, ésta debe ser sobre la evaluación en su conjunto.

224. El Concepto de Sistema

2241. Tareas y estructuras

Considerando la importancia que tiene el desarrollo de un sistema además de la evaluación individual de un destino candidato, parece necesario aclarar lo siguiente:

- El desarrollo y revisión del sistema son responsabilidad de la entidad que evalúa y sus miembros. Estas tareas podrían ser confiadas a un comité científico (donde podían estar incluidos representantes de destinos) que, a las ordenes de la junta directiva, podrían hacer propuestas útiles respecto al tema.
- Para ver la vigencia en el tiempo, el destino debe presentar garantías de tener la capacidad de evolucionar, la cual le permitirá mantenerse cerca de la evolución de los mercados.
- La evaluación de un destino, concretamente, las auditorias de validación, debates para facilitar el alcance de los objetivos y la validación definitiva de la evaluación, debe, para mantener su credibilidad, salvaguardarse de toda interferencia externa. Estas tareas deben, por tanto, ser responsabilidad de un Comité de Validación cuya independencia de juicio esté garantizada, cuyos miembros nombrados para un periodo de tiempo determinado, fueran independientes de la dirección de la empresa que evalúa. Debe de tener garantías respecto a la diversidad geográfica y profesional de sus miembros.

2242. Auditorias

El Comité de Evaluación debe de ser responsable del designio de los auditores asignados que hagan la auditoria anterior a la evaluación. Esta auditoria debe constar de una base documental (estudio de documentos) y una fase física (visita de monumentos y destinos). El grupo auditor debe de estar formado por un auditor principal a cargo de la coordinación de la misma, que organice las fases y métodos prácticos, y que presente el informe al Comité de Evaluación y a uno o más auditores especializados.

2243. Procedimiento de Validación

Como en todos los procedimientos de evaluación, se puede plantear una fase de reevaluación. Tras una primera evaluación por parte del Comité de Evaluación, el informe de la auditoria debiera de ser sometido a observación por parte del destino. Estas observaciones a su vez deben de ser objeto de una respuesta respecto a las conclusiones por parte de los auditores. Sólo entonces podrá pronunciarse El Comité de Validación definitivamente, basándose en las observaciones para emitir las decisiones. Este pronunciamiento puede ir seguido de sesiones donde se dé parte de la información recabada.