

EL ROL DE LOS ORGANISMOS DE GESTIÓN DE DESTINOS Y LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: CASO MÉXICO¹

The Role of Destination Management Organizations and Tourism Destination Sustainable Competitiveness: The Mexican case

Recibido: 26 de mayo de 2021
Aceptado: 5 de julio de 2021

1- Autor: Ana Maria Valero-Quezada. Grado académico: Estudiante del Doctorado Internacional en Turismo . Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: avalero@uacj.mx. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7992-3032>



RESUMEN

Los organismos de gestión de destinos (OGD/DMO) según la literatura, son la pieza clave y fundamental para el logro de comunidades sostenibles. En sí, es el órgano a cargo del marketing y la gestión de recursos de un destino. En México, la figura OGD/ DMO no existe como tal, las Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV) y los Burós de Convenciones y Visitantes (BCV), desempeñan las funciones de marketing. Los objetivos del estudio son: entender el rol de las OGD para la competitividad sostenible y analizar si estas organizaciones realizan las funciones de una DMO. Se analizan seis organismos gestores de destinos a través de la metodología del estudio de caso. Los resultados demuestran que en su mayoría los organismos gestores en México no han podido conseguir un balance entre competitividad y sostenibilidad, ni encontrar la fórmula para manejar la complejidad de las relaciones entre los diferentes actores del turismo.

Palabras clave: *Competitividad Sostenible; Gestión de Destinos; Burós de Convenciones y Visitantes; Desarrollo Sostenible; Caso de Estudio.*

ABSTRACT

Destination management organizations (DMOs) are the key for the achievement of sustainable communities. A DMO is the organization in charge of marketing and management of the destination's resources. In Mexico, the DMO figure do not exist, but there are Convention and Visitors Offices (OCV) and Convention and Visitors Bureaus (BCV), which perform marketing functions in the destination. The objectives of this study are to understand the role of destination management organizations for sustainable competitiveness of the destination and analyze if these organizations perform the functions of a DMO. Six local organizations are analyzed. The case study methodology is conducted to draw a conclusion. However, this article shows that, in most, the DMO's in México are not being sufficiently effective to achieve sustainability and competitiveness and to manage the complexity of the relationship between different stakeholders.

Keywords: *Sustainable Competitiveness; Destination Management; Convention and Visitors Bureaus; Sustainable Development; Case of Study.*

Clasificación JEL: M10, Z32

Introducción

Los destinos turísticos definidos como puntos geográficos donde se encuentran presente la oferta y la demanda, enfrentan el reto de convertir una oferta fracturada, con una gran variedad de operadores, en un producto turístico único. En este contexto, es necesario un liderazgo dirigido hacia una meta común, tarea que recae en un Organismo de Gestión de Destino OGD (DMO -*Destination Management Organizations*- por sus siglas en inglés), el cual debe estar orientado hacia la gestión de los intereses de los diferentes actores de la actividad turística.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define las DMO como las organizaciones responsables de la gestión y/o marketing de destinos, las siglas DMO se refieren a *Destination Management Organizations*, la palabra “*management*” es utilizada en el lugar de “*marketing*” debido a que un DMO realiza tareas de gestión, más allá de las tareas de promoción y publicidad de un destino (Sheehan, Vargas, Presenza y Abbate, 2016). A lo largo de este trabajo se utilizarán las siglas DMO por ser ésta la designación más recurrente en la literatura analizada. Históricamente, las DMO’s habían sido vistas como organizaciones de marketing del destino, se reconoce que el rol actual de estas organizaciones está relacionado a otras actividades importantes para el éxito del turismo en el destino desde una perspectiva competitiva y sostenible (Presenza, Sheehan y Ritchie, 2005), jugando un rol de mediador e iniciador y promotor de la auto-gestión y auto-responsabilidad en los destinos turísticos (Volger y Pechlander, 2014).

Un DMO debe lograr la consolidación del turismo como una propuesta de desarrollo endógeno y garantizar una cultura de convivencia en el destino, dada por la satisfacción del turista y el beneficio percibido por el residente gracias a la actividad, convirtiéndose en el gestor que lleva a las comunidades la competitividad sostenible del destino. El análisis de la literatura y la inexistencia de DMO’s en México justifican la realización de esta investigación debido a que:

[...] la razón para establecer un DMO usualmente es para mejorar la competitividad del destino (...) siendo que existe una necesidad de un coordinador imparcial que gestione los recursos del destino, represente los intereses de los actores de la actividad y procure la mejora en la competitividad a través de un rol proactivo en el desarrollo del turismo (Pike y Page, 2014).

Se considera necesario la presencia de un gestor no público, no privado, con intereses no relacionados con la política, ni con los sectores productivos, que pueda gestionar el destino en conjunto con los actores locales, a través del dialogo, el intercambio de ideas, la convergencia y la integración (Presenza *et al.*, 2005).

El propósito de este trabajo es identificar la operatividad de los Organismos de Gestión de Destinos en México, es decir, reconocer cómo funcionan, cómo se formulan las estrategias y cómo se implementan las políticas en el modelo de gestión actual, con el objetivo de verificar si estos modelos son comparables con lo que la literatura señala como una DMO.

- ¿Cuáles son los casos de éxito a nivel nacional en cuanto a la competitividad de los destinos?

- ¿Qué modelo de Organismo de Gestión de Destino se está imponiendo y cuál es su operatividad?
- Las Oficina de Convenciones y Visitantes o Buró de Convenciones ¿realizan las funciones de un DMO?

1. Revisión de literatura

1.1. La competitividad sostenible del destino.

La competitividad de un destino turístico está condicionada por la consecución de la sostenibilidad económica, sociocultural y ecológica, sin dejar de lado ninguna de las tres esferas (Sancho, 2005). Los factores, criterios e índices que determinan la competitividad de los destinos turísticos han sido abordados por diferentes autores, en este artículo se examinan algunos modelos o metodologías (Alonso, 2010; Flores, 2009; Hassan, 2000; Ritchie y Crouch, 2003; Sancho, 2005; Toledo, Valdez y Polero, 2003). La competitividad se relaciona a la ventaja competitiva, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, por ello, la planeación y el pensamiento estratégico son clave importante en la competitividad. Se espera, que se establezcan objetivos para medir el desempeño y que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia (Hills y Jones, 2009).

En los destinos turísticos, quienes diseñan las estrategias deben aprovechar sus ventajas comparativas, como su situación geográfica y sus recursos naturales y culturales; las cuales han posibilitado su nacimiento y expansión, por ello, la sostenibilidad se convierte en la principal ventaja competitiva de cualquier destino. La estrecha relación entre sostenibilidad y competitividad queda demostrada por la necesidad de establecer una política de desarrollo turístico que permita la gestión adecuada de los recursos (Flores, 2009), puesto que difícilmente un destino turístico podría mantener su posición en el mercado si pone en peligro los recursos y atractivos que los distinguen (Sancho, 2005).

Hablar de competitividad en los destinos turísticos requiere reflexionar sobre las consecuencias que tienen las estrategias sobre los territorios que se implementan pues, siguiendo a Yunis (2003) se distinguen dos modelos: 1) apostar por un aumento en la oferta turística y al crecimiento turístico basado en precios bajos, aumento del volumen de la demanda y saturación del destino, lo que conlleva a una estrategia a corto y mediano plazo, al deterioro del destino, a la caída de los ingresos y a un “crecimiento negativo exponencial” y, 2) apostar por un aumento de la calidad del producto turístico, es decir de los servicios y atractivos en el destino turístico, garantizando su atractivo original a precios más elevados, lo que conlleva a elevar los ingresos en el destino, a una estrategia competitiva a largo plazo y al “ciclo sostenible del turismo”.

En los destinos turísticos no basta con ser competitivo, sino que se debe buscar la competitividad a largo plazo, y esta estrategia competitiva es la que se conoce como competitividad sostenible (Sancho, 2005). Así pues, toda estrategia de desarrollo turístico debe controlar el crecimiento de la demanda turística y ser compatible con la conservación, pues bien “la apuesta por la sostenibilidad se convierte, probablemente, en la principal ventaja competitiva de cualquier destino” (Flores, 2009). Hassan (2000) define la competitividad sostenible como la capacidad del destino para crear e integrar pro-

ductos con valor añadido que proteja sus recursos y, al mismo tiempo, mantener su posición competitiva entre destinos competidores. En los destinos turísticos, una adecuada estrategia de gestión debe integrar todos los factores relevantes para asegurar un posicionamiento competitivo, las *Destination Management Organizations* (DMO) son un ejemplo significativo de estructura de gestión holística de destinos que permite el aumento de la productividad y la competitividad turística, garantizando su equilibrio medioambiental y convirtiéndose en una fuente de riqueza y empleo, es decir, competitividad sin poner en peligro la sostenibilidad del territorio (Pulido-Fernández, 2014). Ritchie y Crouch (2003) aseguran que la competitividad en los destinos está asociada a la prosperidad de los residentes.

1.1.1. Modelo del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos (SIIC).

Toledo *et al.* (2003), buscan orientar los análisis y estudios sobre la integración de los elementos del sistema turístico y sus interrelaciones en clúster, así como definir los atributos que promueven o impiden la creación de la ventaja competitiva nacional; a través del SIIC, el cual es una adaptación del modelo de competitividad de Michael Porter. El SIIC está formado por cinco factores y sus interrelaciones: Masa crítica, Naturaleza de la demanda, Estrategias competitivas, Estrategias cooperativas y Estrategias de relación con el cliente

Según Mazaro y Varzin (2008), la propuesta de Toledo *et al.* (2003), es un modelo teórico referencial con enfoque holístico a partir de la teoría de sistemas, el cual incentiva a la competitividad local en busca de mejorar su identidad cultural, estrecha las relaciones entre las organizaciones para crear una red de sinergias y propone el desarrollo de estrategias competitivas conjuntas creando y entregando mayor valor al mercado turístico.

1.1.2. Modelo de Factores Críticos de Éxito (FCE) y Evaluación de la Competitividad de los Destinos Turísticos.

Para Alonso (2010), los factores críticos de éxito más valorados son:

- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino.
- La satisfacción del cliente.
- Los recursos humanos.
- La planeación integral del destino.
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones e comportamiento de la demanda.
- La protección de los recursos.
- Las facilidades de acceso.
- Las políticas y prácticas de gestión sostenible.
- La sensibilidad medioambiental.
- La fidelización del cliente.
- La dirección y gestión estratégica del destino.

- Los atractivos turísticos.
- La evolución de las TIC y las condiciones internacionales del transporte.
- El marco global y el ambiente en las interrelaciones de los agentes implicados del destino.

En su modelo de Factores Críticos de Éxito (FCE) y Evaluación de la Competitividad de los Destinos Turísticos, se integran 35 FCE y 173 indicadores, agrupados en siete dimensiones: Aprendizaje y crecimiento; dirección y gestión; recursos, estructura turística; infraestructura, servicios de apoyo y complementarios; desarrollo de sostén; agentes implicados; clientes y por ultimo; condiciones del entorno internacional, nacional y del sector. El objetivo del modelo es especificar o identificar las necesidades de información acerca de aspectos que son esenciales o críticos, permitiendo la conformación de sistemas de información eficaces, eficientes y operativos. El Modelo FCE permite alinear la misión, visión y estrategias de un destino turístico incorporando elementos críticos y esenciales para evaluar la competitividad. Adapta una estructura sencilla, permite su adaptación a la realidad, identifica los FCE para evaluar la competitividad en un destino turístico, alinea los indicadores estratégicos y muestra un camino lógico de desarrollo de estrategia que lleva a un crecimiento sostenible y a la competitividad del destino como un todo.

1.1.3. Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinos Turísticos.

Ritchie y Crouch (2003) presentan un modelo conceptual, no predictivo. El objetivo del modelo es revisar y adaptar continuamente las variables del contexto competitivo de mayor impacto a través de cinco categorías:

- *Recursos innatos y atractivos esenciales*
- *Factores y recursos de soporte*
- *Administración del destino*
- *Política, planeación y desarrollo del destino*
- *Calificadores y potenciadores determinantes*

El modelo es abstracto y no permite aplicaciones o generalizaciones empíricas específicas. Es exhaustivo en las dimensiones y factores implicados en el sector turístico y en la interpretación del contexto y condicionantes de la competitividad para destinos sostenibles (Mazaro y Varzin, 2008).

1.1.4. Premier Ranked Tourist Destinations del Gobierno de Canadá.

Por otra parte, los teóricos y autores del turismo no son los únicos interesados en medir la competitividad en los destinos turísticos; los gobiernos y organismos no gubernamentales también analizan la competitividad a través de índices de posicionamiento con la finalidad de conocer el desarrollo del sector y las ventajas competitivas de los países y regiones.

El *Premier Ranked Tourist Destinations* del Ministerio de Turismo de Canadá (MTC, 2007) mide el status competitivo o situación de mercado de un destino turístico identificando las fortalezas y debilidades de una región. Sirve de instrumento de gestión involucrando todos los elementos y variables críticas del contexto competitivo y es utilizado como base a la planeación estratégica para el desarrollo del turismo. El alcance está enfocado en los componentes del marketing turístico sin vincularse con las condiciones del desarrollo de la localidad; por lo tanto, no se desarrolla en el marco de la sostenibilidad. Es un instrumento o guía básica, que capacita a los gestores de los destinos turísticos para realizar una autoevaluación de las condiciones actuales y futuras de competitividad a través de la medición de:

- *Atributos y factores / condiciones consideradas necesarias en un destino.*
- *Debilidades y amenazas*
- *Fortalezas y oportunidades*
- *Acciones coordinadas.*

1.1.5. El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (*T&T Competitiveness Index*).

El índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial (WEF, 2019) se publica cada dos años y analiza la competitividad y el posicionamiento estratégico de las economías (a través de 90 indicadores) en el mundo. El propósito del índice es medir el conjunto de factores y políticas que permiten el desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo. Se basa en datos estadísticos de carácter público, informes de instituciones y organismos internacionales, opiniones de expertos en el sector y encuestas internacionales. Analiza las ventajas competitivas de cada región y país a través de cuatro categorías:

- **Habilitación del medio ambiente:** Preparación de las Tics, entorno de negocios, seguridad y vigilancia, salud e higiene, recursos humanos y mercado de trabajo.
- **Política turística y condiciones de habilitación:** Priorización de viajes y turismo, apertura internacional, precios competitivos, sostenibilidad ambiental.
- **Infraestructura:** infraestructura de transporte aéreo, infraestructura de planta y puertos, infraestructura de servicios al turismo.
- **Recursos naturales y culturales.**

1.1.6. El Índice de Competitividad Estatal del Instituto Mexicano de Competitividad.

A través del índice de competitividad estatal (ICE), el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO, 2018) mide la competitividad de los estados, el objetivo del ICE es dar información para diseñar, priorizar y dar seguimiento a políticas públicas que promuevan la competitividad de los estados. Esto se logra a partir de una definición clara de competitividad y de la identificación de los factores que contribuyen a ella. Se define como competitividad a la capacidad de las ciudades, estados o países de generar, atraer

y retener talento e inversiones. Tanto el talento como la inversión tienden a ir hacia los lugares donde es posible obtener mejores retornos económicos y sociales (IMCO, 2018).

El ICE está compuesto por 10 subíndices, 98 indicadores y dos variables ancla. Estos subíndices surgen de la teoría económica, la experiencia internacional y el sentido común. El análisis muestra los avances y retrocesos en cada uno de los subíndices e indicadores analizados para las 32 entidades (estados). El índice compara transversal y temporalmente la posición relativa de los 32 estados en torno a los 10 subíndices que influyen en su competitividad:

- Sistema de derecho confiable y objetivo.
- Manejo sustentable del medioambiente
- Sociedad incluyente, preparada y sana.
- Sistema político estable y funcional.
- Gobiernos eficientes y eficaces.
- Mercado de factores.
- Economía estable.
- Precusores.
- Aprovechamiento de las relaciones internacionales.
- Innovación en los sectores económicos.

Para medir la competitividad turística en los estados se considera el subíndice de Relaciones Internacionales, el cual se compone de indicadores que miden: La certificación internacional para turismo médico, el flujo de pasajeros aéreos internacionales, el Producto Interno Bruto (PIB) turístico, la inversión extranjera directa y la exportación de mercancías (IMCO, 2018),

1.2. Concepto y operativa de una DMO

Las DMO son organizaciones equipadas para entender lo que un destino necesita para lograr el éxito en el desarrollo sostenible en turismo. Un OGD/DMO formula estrategias, representa los intereses de los actores de la actividad y procura la mejora en la competitividad a través de un rol proactivo en el desarrollo del turismo. En sí, es el órgano a cargo de la planificación estratégica, la gestión y organización de recursos de un destino. Según Pike y Page (2014), la literatura que presenta estudios sobre DMO's tiene como tema clave la competitividad del destino y la búsqueda por mantener la sostenibilidad a largo plazo en términos de mercado, lo que va más allá de la promoción del destino. La responsabilidad de un DMO en la competitividad del destino, es un tema prominente y duradero que no solo concierne al DMO sino también a los políticos, ya que contribuye al incremento en inversión en las ciudades para generar la inversión interna y atraer beneficios económicos a la ciudad. Además los eventos juegan un papel importante desarrollando la industria cultural, de la cual el turismo es parte, y que dimensiona a la ciudad como un lugar ideal para vivir, trabajar y disfrutar.

Las actividades de un DMO tienen que ver con dos funciones, las funciones de marketing externas del destino -*External Destination Marketing*, en inglés- (EDM) y las funciones internas para el desarrollo del destino (*Internal Destination Marketing*, IDD). Operacionalmente la función EDM incluye todas las

actividades que pretenden atraer visitantes al destino, todas las actividades son externas y su finalidad es influenciar a las personas fuera del destino -la venta directa, la venta por correo, los programas cooperativos, eventos y festivales, publicaciones y folletos, web marketing, publicidad, viajes de familiarización y *tradeshows*-. Por otra parte, la función IDD es reconocida como aquella que es necesaria para desarrollar y conservar el turismo en el destino, las actividades son internas y son iniciativas en el destino que requieren acciones de los *stakeholders* en el destino, en estas actividades, el DMO ayuda primordialmente como un coordinador (centros de información a visitantes, investigación, manejo de crisis, desarrollo de recursos humanos, recursos financieros, manejo de recursos, coordinación de los *stakeholders* del turismo) (Presenza *et al.*, 2005). Existe una amplia variedad de DMO's, algunos se encuentran orientados al marketing y otros realizan actividades adicionales, algunos son muy pequeños en términos de recursos y personal, otros pueden ser muy especializados. Presenza *et al.* (2005, p. 10), en este contexto, aseguran que:

Una DMO está mejor equipada a entender lo que realmente se necesita para hacer que un destino tenga éxito, incluyendo los actores que son necesarios comprometer y donde es necesario coordinar esfuerzos de varios actores, en orden de maximizar la competitividad y sostenibilidad del destino.

Por otra parte, Minguzzi (2006), afirma que el éxito de un plan de desarrollo turístico debe estar basado en el apoyo de todos los actores de la comunidad, incluyendo a los ciudadanos, los productores locales, los empresarios, los líderes de comunidad y los visitantes. Lo cual solo se logra a través de un enfoque de redes, ya que la sobrevivencia de uno está en continua dependencia del otro. Así que, el problema en la gestión de destinos se encuentra en la coordinación de prioridades alrededor de los diferentes actores, tarea relacionada al DMO, el cual juega un rol particularmente crítico y vital para asegurar que las expectativas de los actores (internos y externos) sean satisfechas en lo mayormente posible. Analizando varios modelos, Minguzzi (2006) considera que las principales funciones de una DMO a nivel regional son:

- Maximizar las estrategias a largo plazo en cooperación con las organizaciones locales
- Representar los intereses regionales y a la industria turística a un nivel nacional
- Maximizar la rentabilidad de empresas locales y maximizar el efecto multiplicador
- Desarrollar una imagen coherente y homogénea de la región
- Optimizar los impactos del turismo asegurando un balance sostenible entre los beneficios económicos y socioculturales y los costos medioambientales

Hoy en día alrededor del mundo el rol que juega un DMO es reconocido como fundamental para impulsar el turismo en todos los niveles y tipos de destinos: Sin un liderazgo efectivo y la coordinación eficaz de un DMO, un destino está mal equipado para ambas posibilidades, competitividad y sostenibilidad (Ritchie y Crouch, 2003). Los DMO's no actúan de forma aislada sino en redes de relaciones, las cuales alimentan y afectan su comportamiento. Al mismo tiempo, estas redes son afectadas por elementos externos como políticas y prácticas de gobernanza, lo cual de cierta forma opera como un filtro para priorizar y promover acciones e iniciativas de turismo locales (Bieger, Beritelli y Laesser, 2009; Fernández, Herrero y Vidal, 2017; Volger y Pechlander, 2014).

Jørgensen (2006) realiza un análisis detallado de la literatura relativo a los roles, prácticas, competitividad, uso de redes, retos, redes, *stakeholders*, y evaluación de los DMO's con la finalidad de establecer los roles que deben desempeñar estos organismos. En su amplio análisis holístico el autor considera once roles como necesarios a desempeñar por una DMO ser un forjador de la comunidad, ser un mediador y coordinador entre los stakeholders, ser un creador de redes, representar a los *stakeholders* al exterior del destino y ser una conexión con los públicos externos, ser un motor económico y al mismo tiempo un ejecutor de la sostenibilidad, ser un desarrollador de productos y un planificador del destino, fungir como un gestor sostenible del destino (ver Tabla 1).

Tabla 1. Los roles de una DMO

Roles de una DMO	Autor
Forjador de la comunidad	Buhalis, Gartrell, Morrison, Bruen y Anderson.
Mediador	Bornhorst et al., Buhalis, Gartrell.
Coordinador de los stakeholders	Biegger et al., Buhalis, de Angella & Go, Elbe, Hallen & Anderson, Morrison et al., Pechlander et al., Sheehan et al.
Representante de los stakeholders	Bieger et al, Bornhorst et al., Heath & Wall, Volger & Pechlander.
Representante publico	Morrison et al.
Ejecutor de la sostenibilidad	Buhalis.
Motor económico	Morrison et al.
Creador de redes	Björk & Virtanen, Bornhorst et al., de Angella & Go, Getz, Anderson & Sheehan.
Desarrollador de productos	Bornhorst et al., Gartrell, Heath & Wall, Pechlander & Fuchs.
Gestor / Planificador del destino	Heath & Wall, Jamal & Getz, Pechlander et al., Volger & Pechlander.
Conexión con el exterior	Gartrell.

Fuente: Elaboración propia con base en Jørgensen (2006, p. 2).

El concepto de DMO se refiere a un conjunto de organizaciones e intereses trabajando juntas hacia metas comunes y su rol principal es la mercadotecnia, la promoción y las ventas así como la coordinación de la planeación y la gestión del destino. De tal forma que el consumidor pueda percibir el destino turístico como un producto integrado (Fernández *et al.*, 2017). Además desde el punto de vista de la sostenibilidad, el rol de un DMO es más complejo, pues requiere encontrar el balance entre la competencia y los retos ambientales, sociales y económicos. Wray *et al.* (citados en Klimek, 2013), enumera los rasgos más importantes para el éxito en la gestión sostenible de los destinos y la efectividad de los DMO's:

- Visión a largo plazo del desarrollo del destino
- Designación clara de las responsabilidades y estructuras operacionales apropiadas
- Toma de decisiones transparente y responsable incluyendo a los grupos de interés local.

Un gran reto para las DMO's locales en los destinos turísticos es la necesidad de crear una identidad propia del producto, de acuerdo con el destino y a la mayoría de los *stakeholders* (Bieger *et al.*, 2009), así como, desarrollar programas de marketing que atraigan visitantes al destino. Indudablemente, el éxito de la DMO y el éxito del destino turístico comparten similitudes (Bornhorst, Ritchie y Sheehan, 2010).

En los Estados Unidos de Norteamérica, se ha incrementado el énfasis en el marketing de las ciudades y las comunidades locales como destinos turísticos. Los Burós de Convenciones y Visitantes, un concepto originado en este país, ha sido la fuerza central de poder e influencia para la organización de marketing local de los destinos. Estos Burós han sido completamente sostenidos por los impuestos hoteleros locales, algunos de ellos tienen presupuestos para marketing mayores a los presupuestos de los gobiernos estatales y a los de la Administración de Viajes y Turismo, la *US Travel & Tourism Administration* (Morrison, Bruen y Anderson, 1997).

Usando el estudio de casos, Bornhorst *et al.* (2010) examinaron veinticinco destinos turísticos canadienses que tuvieran la presencia de una DMO, el estudio tenía como objetivo analizar como los múltiples *stakeholders* podían definir el éxito de un destino y como podían definir el éxito de la DMO, así como, determinar si existe una relación entre ambos. Los canadienses respondieron que para que un destino fuera exitoso debería considerar: 1) la oferta de productos y servicios, 2) la accesibilidad, 3) la calidad de la experiencia del visitante y 4) el soporte de la comunidad. En cuanto al DMO, respondieron que este debería considerar: 1) las relaciones con los proveedores, 2) las relaciones con los stakeholders internos, 3) una gestión efectiva, 4) la planeación estratégica, 5) el enfoque en objetivos 6) un buen presupuesto, 7) personal preparado. Concluyen que los stakeholders miden el éxito de una DMO y de un destino similarmente por las relaciones con la comunidad, especialmente la comunicación; el marketing y los indicadores económicos. Es importante la imagen, las campañas de marketing y las relaciones con todos los stakeholders. Finalmente, lo más visible son los indicadores económicos ¿Cuántos turistas visitan el destino? ¿Cuánto gastan? ¿Cuanta gente emplea el sector turismo localmente? ¿Cuál es el ingreso generado? ¿Cuál es el beneficio del impuesto generado por los turistas?

Pechlaner y Fuchs (2002) realizaron un estudio en 37 burós de turismo local y regional en la zona de los Alpes, al considerar que aún los destinos maduros, requieren concientizarse de la necesidad de tener presente los cambios en el entorno turístico debido a que la globalización, la liberalización y la desregularización están generando cambios sustantivos en el mercado. Encontrando que los organismos gestores de turismo tienen tamaños inadecuados, una limitada cooperación en el marketing y *management* de los destinos y un bajo nivel de profesionalización. Aseguran que los DMO's no realizan el suficiente escaneo del entorno para adaptarse al nuevo turismo.

El éxito de un destino y el éxito de su DMO parecen estar ligados uno al otro. Así mismo, para entender como incrementar la competitividad de un destino, es crucial determinar los factores que intervienen en el éxito de un DMO (Pechlaner, Volger y Herntrei, 2012).

2. Metodología

Integrando las diferentes teorías revisadas en el marco teórico y tomando en cuenta que los diferentes autores coinciden en que no existe un modelo general que pueda consensar las variables que permiten la medición de la competitividad en destinos turísticos. Se utilizará la metodología del estudio de caso.

En el estudio de caso, según Yacuzzi (2005), el investigador parte de que existe una realidad externa, compleja, que puede ser conocida por la observación y la triangulación; además, el realismo supone la posibilidad de evaluar el conocimiento con medidas de fiabilidad y validez. Yin y Bennet (citados por Yacuzzi, 2005), señalan que el estudio de caso es, una investigación empírica que basada en múltiples fuentes de evidencia, estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y que trata con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales.

La presente investigación sigue los pasos establecidos para la metodología de estudio de casos en Yacuzzi (2005). a) Diseño del estudio: se establecen los objetivos del estudio y la estructura de la investigación, la cual se puede apreciar en la Figura 1, b) Realización el estudio: se preparan las actividades de recolección de datos y se recoge la evidencia en todas las fuentes del caso, c) Análisis y conclusiones: se analiza la evidencia, relacionando los datos con las proposiciones y se realiza el informe final del trabajo.

Figura 1. Estructura de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

Se han seleccionado los estados de Chihuahua, Quintana Roo, Nuevo León y Baja California Sur, por ser los estados que ocupan el primero, segundo, cuarto y quinto lugar -el tercer lugar es para la Ciudad de México- en el subíndice de Aprovechamiento de las Relaciones Internacionales del Índice Mexicano de Competitividad por Estados. El subíndice de Aprovechamiento de las Relaciones Internacionales utiliza como indicadores la certificación internacional para turismo médico, el flujo de pasajeros aéreos internacionales, el Producto Interno Bruto (PIB) turístico, la inversión extranjera directa y la exportación de mercancías. Se ha realizado un análisis de las OCV que desempeñan las funciones de mercadotecnia y gestión en estos estados.

Para la recolección de datos sobre los casos de estudio, se utilizan múltiples métodos como, la entrevista estructurada, la revisión de documentos y artículos, así como revisión de las páginas de internet oficiales de los organismos de gestión estudiados. Para el estudio sobre la estructura económica y la competitividad de los estados se utilizarán estadísticas del turismo provenientes de bases de datos públicas y del Índice de Competitividad Estatal 2018, la cual es la última versión publicada por el IMCO hasta el momento en que se realizó este estudio.

3. Análisis de datos.

En 2019, México recibió a 45 millones de turistas internacionales, superior en 3.7 millones de turistas al observado en el periodo enero-diciembre de 2018 (9.0 por ciento más que en 2018). El ingreso de divisas por concepto de viajeros internacionales reportó que en 2019 se captaron 24 mil 563 millones de dólares (9.0 por ciento más que en 2018). La balanza por concepto de viajeros internacionales registro un superávit de 14 mil 715 millones de dólares (30% mayor al observado en 2018). México se posicionó en el lugar número 7 a nivel mundial por la llegada de turistas internacionales y en el lugar 16 por ingreso de divisas (SECTUR, 2019).

En cuanto a competitividad internacional, el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2019 del *World Economic Forum* (WEF), posicionó a México en el lugar número 19 en el ranking global. El mismo reporte señala que México se destaca en las categorías de recursos naturales con el primer lugar y en recursos culturales y viajes de negocios con el quinto lugar. Las recomendaciones emitidas por para que México siga mejorando su competitividad son:

- Concentrarse en los problemas de crimen y violencia, pues ocupa el lugar 126 en la categoría de seguridad y protección.
- Prestar atención en la categoría de sostenibilidad del medio ambiente donde ocupa el lugar 108.
- Prestar atención a la categoría de entorno para los negocios e inversiones donde ocupa el lugar 98.

Según el Índice de Competitividad Estatal (ICE) en el subíndice de Aprovechamiento de las Relaciones Internacionales, los estados de Chihuahua, Quintana Roo, Nuevo León y Baja California Sur ocupan el primero, segundo, cuarto y quinto lugar. El Subíndice de Aprovechamiento de las Relaciones Internacionales mide el grado con el cual los estados capitalizan su relación con el exterior para elevar su competitividad. Por ello el subíndice considera indicadores relacionados al turismo internacional y flujo de capitales (La certificación internacional para turismo médico, el flujo de pasajeros aéreos internacionales, el Producto Interno Bruto (PIB) turístico, la inversión extranjera directa y la exportación de mercancías). En un entorno de globalización, la competitividad de los estados del país depende de su capacidad para explotar los vínculos que tienen con el exterior (IMCO, 2018).

En el Ranking general del ICE, el estado de Nuevo León ocupa el tercer lugar y una competitividad “alta” (dos o más desviaciones estándar por encima de la media), el estado de Baja California Sur ocupa la posición nueve, el estado de Quintana Roo, la diez y, el estado de Chihuahua la posición doce; éstos últimos presentan una competitividad “media alta” (una desviación estándar por encima de la media). El índice compara transversal y temporalmente la posición relativa de los 32 estados en torno a 10 subíndices que influyen en su competitividad. En México, las oficinas de promoción turística se denominan indistintamente OCV, OVC, OCC, OCE o Burós de Convenciones, ya que cada plaza determina su denominación en función de los segmentos a los que dirige sus esfuerzos de mercadeo. En estas figuras jurídicas. La entidad, asociación u organismo adquiere capacidad suficiente (derechos y obligaciones) para lograr el objetivo general por el que fueron creadas: “Generar mayores flujos de turistas hacia el destino” (SECTUR, 2006).

Los tipos de organización de las Oficinas de Promoción Turística de los destinos se pueden clasificar como: (1) Un fideicomiso con estructura orgánica o que crea a su vez una Asociación Civil. (2) Una asociación civil. Su presupuesto de operación se conforma por las aportaciones en efectivo o en especie realizadas por los socios y por terceras personas u organismos. (3) Un área de la oficina local o estatal de turismo. La oficina reporta al titular de turismo, o bien a la dirección de promoción. Sus objetivos derivan del plan estatal y su presupuesto surge de la Ley de egresos del estado como parte del presupuesto de la oficina a la que pertenece. (4) Un departamento dentro de la Asociación de Hoteles y Moteles de la localidad. Este modelo es impulsado por el sector privado y las actividades son reportadas a la mesa directiva de la Asociación de Hoteles y Moteles. Su presupuesto se conforma por las aportaciones en efectivo o en especie realizadas por los socios. Se auxilia de una pequeña estructura orgánica que trabaja a sueldo (SECTUR, 2006).

3.1. Caso Nuevo León: Oficina de Convenciones y Visitantes de Monterrey

Localización del destino Turístico.

El estado de Nuevo León se encuentra al Noroeste del país, cuenta con una población de 5 784 442 habitantes (INEGI, 2020). Ocupa el 0.3% del territorio del país. El municipio de Monterrey cuenta con 1 142 992 habitantes, aunque se debe considerar que el municipio pertenece junto a otros 12 municipios (Apodaca, Guadalupe, San Pedro Garza García, San Nicolás de los Garza, Cadereyta Jiménez, García, Salinas Victoria, Santa Catarina, Santiago, El Carmen, General Escobedo, Juárez) a la zona metropolitana de Monterrey la cual cuenta con una población de 5 003 595 habitantes.

Justificación de la elección del destino.

El estado de Nuevo León se encuentra clasificado como un estado con competitividad “alta” (IMCO, 2018). Además, en el subíndice Aprovechamiento de Relaciones Internacionales, ocupa el lugar cuatro (de 32 entidades) solo por debajo de la Ciudad de México. El estado cuenta con 359 hoteles y 20 665 cuartos. La ciudad de Monterrey es la capital del estado y la ciudad metropolitana más importante del Norte del país y cuenta con 14,147 cuartos. Después de la Riviera Maya el Estado de Nuevo León es el estado que está construyendo más hoteles y está apostando por hoteles de marca internacional.

Competitividad del destino.

En 2019, el estado registró una llegada total de turistas a hoteles de 3 millones 222 mil 964. El total de turistas hospedados en Monterrey fue 2 millones 604 mil 337, con una estadía promedio de 2.1. El promedio de ocupación fue del 67.3 por ciento, 11 puntos por encima de la media nacional para ciudades en México (SECTUR, 2019b). En cuanto a las llegadas de turistas, se registraron en el aeropuerto de Monterrey 5 millones 615 mil 670 pasajeros internacionales y nacionales. Un 4.3% superior a 2018 (SECTUR, 2019a). La oficina de convenciones y visitantes de Monterrey atrajo 225 eventos, en 2018.

Análisis sobre la estructura del organismo de gestión en el destino.

La OCV Monterrey es un modelo de negocio, para la Industria de Reuniones, que se constituyó en el año 2000, en conjunto con la Secretaría de Turismo –hoy en día la Subsecretaría de Economía y Trabajo– y la Asociación de Hoteles de Nuevo León. Se financia con el cobro de un impuesto hotelero del 3% Este

impuesto lo recaban los hoteleros, lo pagan a la tesorería, es un impuesto etiquetado que Tesorería pasa a la OCV para el apoyo directo a quien realiza un congreso o convención en Monterrey. Está compuesta por iniciativa privada (IP) y por gobierno. Cuenta con un comité compuesto por cinco personas de IP (el presidente de la Asociación de Hoteles y tres vocales que son dueños de hoteles y el representante de Cámara de Comercio) y cinco de gobierno (el Gobernador del Estado, el Secretario de Economía, el Secretario del Trabajo, el Secretario de Turismo y el Tesorero). Se reeligen en periodos de dos años. Los titulares, pueden repetir como suplentes en el siguiente periodo. El comité se reúne cada mes, donde el Director Ejecutivo presenta todos los congresos por los cuales la OCV está compitiendo, se presenta el congreso, el número de personas que atraerá, el número de días, la derrama económica, el número de cuartos noches y el total de apoyo requerido para el evento, que generalmente son para gastos operativos. Se vota para la aceptación del evento y del apoyo, una vez aprobado el apoyo, la OCV puede disponer del monto de apoyo para la organización del evento.

La OCV gestiona estancias alargadas para los congresistas procurando la visita a los parques y atractivos de la ciudad y alrededores. Tiene cuatro departamentos: Administración, ventas, asesoría y mercadotecnia. Sus tres ejes centrales son: (1) la atracción de eventos, (2) campañas de publicidad y promoción (se está apostando por campañas digitales y redes, así como viajes de familiarización, en busca de mayor presencia de posts en redes y de recomendación boca a boca) y (3) la infraestructura (el 15% del presupuesto se destina a infraestructura- señalización turística, apoyo a museos, desarrollo de atractivos, el cual se traspasa a CODETUR o Subsecretaría de Turismo). En 2018 se apoyó con 113 millones de pesos mexicanos.

La OCV proporciona beneficios a los organizadores de eventos con artículos promocionales, videos, promoción, publicidad. En caso de que el evento se realice en dos o tres años posteriores, los recursos que se comprometen en el año en curso, para el apoyo del evento, se guardan en un fideicomiso para poder cumplir con el evento en el momento en que se vaya a realizar. Esto permite que no exista forma de que el evento no se apoye aun si existe cambio de gobernantes o directivos, debido a que el recurso autorizado no se le puede proporcionar a los organizadores del evento hasta dos meses antes de la realización. Este recurso que es el apoyo de la OCV no se les otorga en efectivo, sino que es para gastos operativos y pagos a terceros. La OCV asegura que estos recursos sean utilizados y que se contrate a proveedores locales que se encuentran en la lista de proveedores de gobierno (pago de recintos, renta de transporte, alimentos, mobiliario, equipo de grabación y sonido, etc.). Generando de esta forma no solo, una derrama económica, sino también la generación de empleo y el apoyo a la economía local.

En una dependencia de gobierno, generalmente, si al final del año queda un saldo a favor, éste saldo se regresa; lo cual no ocurre con el presupuesto de la OCV. La OCV se debe quedar con un recurso a favor para eventos futuros, ese saldo va a una cuenta de inversión a plazo fijo que se destraba al momento en que se vaya a realizar el congreso. Esto permite además ganar un interés el cual se acumula en el presupuesto del año siguiente. La OCV ha buscado también dar fin a la temporalidad del turismo, asesorando a los organizadores de eventos y proporcionando mayores recursos en días y meses en los cuales la temporada es baja, buscando con ello repartir los congresos durante todo el año. Elevando con ello la estancia promedio del estado. También participa en las evaluaciones de proyectos de la Secretaría de Desarrollo Sustentable para obras públicas relacionadas con la movilidad urbana, y otros programas, que van surgiendo y, que son de interés en cuanto al desarrollo urbano. De igual forma realiza propuestas sobre la construcción de hoteles, rutas de movilidad en transporte urbano y otros, en busca de soluciones

en el área metropolitana de Monterrey. La OCV pertenece a varios consejos ciudadanos, incluyendo el de Seguridad.

Revisión de las funciones de un DMO que son realizadas por éste organismo:

- Forjador de la comunidad
- Mediador
- Coordinador de los *stakeholders*
- Representante de los *stakeholders*
- Representante público
- Ejecutor de la sostenibilidad
- Motor económico
- Creador de redes
- Desarrollador de productos
- Gestor/planificador del destino
- Conexión con el exterior

3.2. Caso Quintana Roo: Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún

Localización del destino Turístico.

El estado de Quintana Roo se encuentra al Suroeste del país, cuenta con una población de 1 857 985 habitantes. Ocupa el 0.3% del territorio del país. Cancún es la ciudad líder en turismo internacional en Latinoamérica y cuenta con una población de 911 503 habitantes (INEGI, 2020)

Justificación de la elección del destino.

El estado de Quintana Roo se encuentra clasificado como un estado con competitividad “media alta” (IMCO, 2018). Además, ocupa el segundo lugar en el subíndice Aprovechamiento de Relaciones Internacionales. Cuenta con 1129 hoteles y 107 128 cuartos. Cancún cuenta con 35,341 habitaciones y la Riviera Maya con 23,650.

Competitividad del destino.

En 2019, el estado registró una llegada total de turistas a hoteles de 17 millones 125 mil 344. En Cancún el total de turistas hospedados fue 8 millones 656 mil 570 y la estadía promedio de 3.0. El promedio de ocupación fue del 72.7 %. La Riviera Maya hospedó 2 millones 483 mil 181, con una estadía promedio de 5.9 noches y un promedio de ocupación de 78.3 por ciento, 13.3 puntos por encima de la media nacional para playas en México (SECTUR, 2019b). En cuanto a las llegadas de turistas al aeropuerto, en 2019, se registraron en el aeropuerto de Cancún 12 millones 665 mil 948 pasajeros internacionales y nacionales. Un 1.09% superior a 2017 (SECTUR, 2019a).

Análisis sobre la estructura del organismo de gestión en el destino.

La Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún tiene como misión posicionar a Cancún como el destino turístico más importante de México, a través de la promoción, mercadotecnia, publicidad y

relaciones públicas. Su visión es ser la principal entidad del gobierno del estado de Quintana Roo, en la implementación de las estrategias mercadológicas turísticas para eficientar el gasto público e incentivando los flujos turísticos de visitantes al municipio de Benito Juárez. Sus funciones son: Apoyar constantemente la promoción y coordinación. Facilitar el contacto entre la industria turística internacional y los prestadores de servicios turísticos locales, así como las autoridades municipales y estatales. Crear programas integrales de comunicación y marketing innovadores con tecnología de punta. Crear productos de turismo alternativo y aventura.

Revisión de las funciones de un DMO que son realizadas por éste organismo:

- Representante de los *stakeholders*
- Representante público
- Ejecutor de la sostenibilidad
- Motor económico
- Creador de redes
- Desarrollador de productos
- Conexión con el exterior

La OVC realiza funciones de mercadotecnia y promoción con éxito, mas sin embargo no se considera que sea un forjador de la comunidad, mediador entre los visitantes y residentes, ni gestor o planificador del destino. Así mismo, en cuanto a la sostenibilidad, no realiza funciones relacionadas a la sostenibilidad social.

3.3. Caso Baja California Sur: Fideicomiso Turismo La Paz y Fideicomiso Turismo Los Cabos.

Localización del destino Turístico.

El estado de Baja California Sur se encuentra la península de Baja California, cuenta con una población de 798 447 habitantes. Ocupa el 0.3% del territorio del país. La ciudad capital es La Paz, la cual cuenta con 292,241 habitantes. Los Cabos cuenta con 351,111 habitantes (INEGI, 2020)

Justificación de la elección del destino.

El estado de Baja California Sur se encuentra clasificado como un estado con competitividad “media alta” (ICE, 2018). Además, en el subíndice Aprovechamiento de Relaciones Internacionales ocupa el cuarto lugar. Cuenta con 477 hoteles y 27 758 cuartos. La ciudad de La Paz, la capital del estado cuenta con 2,729 cuartos. Cabo San Lucas, San José del Cabo, otros Los Cabos, y el corredor Los Cabos cuentan con 21,572 cuartos.

Competitividad del destino.

En 2019, el estado registró una llegada de turistas a hoteles de 3 millones 445 mil 908 de turistas total. El total de turistas hospedados en Cabo San Lucas fue 1 millón 059 mil 990 y la estadía promedio de 5.2.

El promedio de ocupación fue del 72.6 %, 7.8 puntos por encima de la media nacional para playas. En San José del Cabo, otros Los Cabos, y el Corredor Los Cabos el total de turistas hospedados fue 1 millón 577 mil 058, con una estadía promedio de 4.1 a 5.6 y un promedio de ocupación del 64% al 73.8 %. En cuanto a las llegadas de turistas al aeropuerto de Los Cabos se registraron 2 millones 782 mil 193 pasajeros internacionales y nacionales. Un 6.8% superior a 2018 (SECTUR, 2019b). La Paz registró una llegada de turistas a hoteles de 503 mil 665 turistas, con una estadía promedio de 1.9 noches. El promedio de ocupación fue del 50.40 %. En cuanto a las llegadas de turistas al aeropuerto de La Paz se registraron 494 mil 482 pasajeros internacionales y nacionales. Un 8.8% superior a 2018 (SECTUR, 2019a).

Análisis sobre la estructura del organismo de gestión en el destino.

El fideicomiso tiene como misión, promover la identidad de Los Cabos, atraer visitantes y generar beneficios económicos en la industria del turismo local sostenible. La visión es consolidar a Los Cabos como un destino referido para viajeros de placer y negocios: mantener vigente la estrategia de comercialización y generar beneficios para la industria del turismo con responsabilidad sobre los recursos naturales y la cultura local. Los valores son: Respeto, Integridad, compromiso, colaboración, innovación, sostenibilidad. Se basa en la creación de un patrimonio autónomo, custodiado, invertido y administrado por el fiduciario, para destinarse en los términos que apruebe e indique el comité técnico. Las acciones del fideicomiso son: Determinar los mecanismos para la realización de la promoción, difusión y publicidad turística de los recursos, atractivos, servicios y lugares turísticos. Promover, fomentar y participar en la planeación, programación y desarrollo de turismo. Instrumentar y realizar campañas de publicidad en todos los niveles. Elaborar estudios e investigaciones, estadísticas y estudios de mercado, que permitan evaluar la imagen turística. Alentar y fomentar la inversión de capitales nacionales y extranjeros en la dotación de infraestructura, equipamiento urbano y otras acciones para el desarrollo.

Del 100% de los recursos económicos procedentes de la recaudación del impuesto por la prestación del servicio de hospedaje, el 3% se destina para gastos de administración. El comité técnico está formado por un presidente (El secretario de finanzas del gobierno del Estado), un secretario técnico (El presidente de la asociación de hoteles) y tres vocales (secretario de turismo del estado, el presidente de la asociación de tiempo compartido y un representante de la asociación de hoteles). Para la operación del fideicomiso se cuenta con un director general, un director comercial, quien tiene a su cargo siete gerentes (relaciones públicas, tour y travel, redes sociales, turismo de reuniones, postulaciones y congresos, marketing, golf) y un director de operaciones quien tiene a su cargo una asistente ejecutiva y dos gerentes (administrativo y jurídico). Además el fideicomiso cuenta con una unidad de transparencia.

Revisión de las funciones de un DMO que son realizadas por éste organismo:

- Coordinador de los *stakeholders*
- Representante de los *stakeholders*
- Representante público
- Ejecutor de la sostenibilidad
- Motor económico
- Creador de redes
- Desarrollador de productos

- Gestor/planificador del destino
- Conexión con el exterior

Aun cuando el fideicomiso realiza casi todas las funciones de un DMO, no se considera que sea un forjador de la comunidad. De igual forma aun y cuando en su comité incluye a las asociaciones de hoteles y tiempos compartidos, existen otros proveedores de la industria turística que no forman parte, tampoco se considera a representantes de la comunidad local.

3.4. Caso Chihuahua: Buró de Convenciones y Visitantes de Chihuahua y Buró de Convenciones y Visitantes de Ciudad Juárez.

Localización del destino Turístico.

El estado de Chihuahua se encuentra al Norte del país, es el estado más grande del país, cuenta con una población de 3 741 869 habitantes. Ocupa el 12.6 % del territorio del país. La ciudad de Chihuahua es la capital del estado, cuenta con 937,674 habitantes y Ciudad Juárez que es la ciudad fronteriza con los Estados Unidos de Norteamérica, cuenta con una población de 1 512 450 habitantes (INEGI, 2020).

Justificación de la elección del destino.

El estado de Chihuahua ocupa el doceavo lugar en el Índice de Competitividad Estatal y se encuentra clasificado como un estado con competitividad “media alta” (ICE, 2018). Además, en el subíndice Aprovechamiento de Relaciones Internacionales que considera indicadores relacionados al turismo internacional y flujo de capitales, el estado ocupa el primer lugar (de 32 entidades). Cuenta con 674 hoteles y 21 141 cuartos. Ciudad Juárez cuenta con 4,542 cuartos y la ciudad de Chihuahua con 4,021 cuartos.

Competitividad del destino.

En 2019, el estado registró una llegada de turistas totales a hoteles de 5 millones 228 mil 123 turistas total. En Ciudad Juárez 2019 el total de turistas hospedados fue 1 millón 761 mil 268 y la estadía promedio de 1.0 noches. El promedio de ocupación fue del 70.5 %, 13.8 puntos superior a la media nacional para ciudades, la cual es de 56.2% (SECTUR, 2019b). En Chihuahua, la capital del estado, el total de turistas hospedados fue 1 millón 306 mil 938 y la estadía promedio de 1.7 noches, el promedio de ocupación fue del 52.3 %. En cuanto a las llegadas de turistas al aeropuerto de Chihuahua se registraron 181 mil 869 pasajeros internacionales y nacionales. Un 14.9% superior a 2018. En Ciudad Juárez se registraron 141 mil 278 pasajeros totales, un 7.7% superior a 2018 (SECTUR, 2019a).

Análisis sobre la estructura del organismo de gestión en el destino.

El BCV Juárez y el BCV Chihuahua son organismos apoyados por las asociaciones de hoteles y moteles de la ciudad, su función principal es promover al estado para la captación de eventos. Ambos Burós de Convenciones y Visitantes impulsa la atracción y captación de eventos prestando servicios a los organizadores para potencializar a nivel nacional e internacional la proyección del evento en los medios de comunicación. Ofrece apoyo para convocar a los medios de comunicación, gestiona los permisos ante

las autoridades estatales y municipales, da apoyo con regalos representativos de la región a visitantes foráneos, organiza un programa para acompañantes, da asesoría en servicios turísticos y complementarios. Cuenta con un equipo formado por personas locales, organismos empresariales, asociaciones de hoteles y moteles, Expo Chihuahua, operadores de transporte, empresas locales, agencias de viajes, así como el respaldo del gobierno y los organismos de promoción.

Las páginas oficiales del buró no son de fácil búsqueda en la internet, y al examinarlas la información que aparece en ellas es información exclusivamente promocional. No se puede encontrar información sobre el buró, sus actividades, legitimidad, miembros, socios, funciones, redes, bolsa de trabajo, como ser parte, etc. Revisión de las funciones de un DMO que son realizadas por este organismo:

- Representante de los *stakeholders*
- Motor económico
- Creador de redes
- Desarrollador de productos
- Conexión con el exterior

El BCV Juárez y el BCV Chihuahua realizan exclusivamente funciones relacionadas al marketing del destino. Por lo tanto estos organismos no son Organismos Gestores del Destino (OGD/DMO)

Conclusión

Los destinos turísticos enfrentan el reto de convertir una oferta fracturada, en un producto turístico único, para lo cual es necesario la presencia de un DMO, una organización responsable de la gestión y marketing del destino; el rol actual de estas organizaciones está relacionado a la competitividad sostenible. Un DMO garantiza una cultura de convivencia en el destino, dada por la satisfacción del turista y el beneficio percibido por el residente gracias a la actividad, actuando como un coordinador imparcial que gestiona los recursos del destino, representa los intereses de los actores de la actividad y procura la mejora en la competitividad a través de un rol proactivo en el desarrollo del turismo.

Los roles que debe desempeñar un DMO en los destinos para la consecución de una gestión sostenible y competitiva: Forjador de la comunidad, Mediador, Coordinador de los *stakeholders*, Representante de los *stakeholders*, Representante público, Ejecutor de la sostenibilidad, Motor económico, Creador de redes, Desarrollador de productos, Gestor/planificador del destino y Conexión con el exterior.

El estudio presenta los casos de los estados de Chihuahua, Quintana Roo, Nuevo León y Baja California Sur. En México, las oficinas de promoción turística se denominan indistintamente OCV, OVC, OCC, OCE o Burós de Convenciones. Este estudio ha demostrado que la OCV de Monterrey realiza todas las funciones de un DMO y que cuenta con un amplio prestigio a nivel nacional e internacional en la Industria de Reuniones. Los tres ejes centrales de la OCV Monterrey son: (1) la atracción de eventos, (2) las campañas de publicidad y promoción y, (3) el apoyo a la infraestructura turística. Además la OCV basa su ventaja competitiva en su modelo de negocios, lo cual le ha permitido crear las estrategias adecuadas que para dar fin a la temporalidad del turismo, gestionar los recursos, contratar a proveedores locales, generar empleos, apoyar a la economía local, participar en las evaluaciones de proyectos relacionadas con

la movilidad y el desarrollo urbano y la seguridad. La OCV pertenece a varios consejos ciudadanos participando en la busca de soluciones en el *área metropolitana de Monterrey*. La OCV de Monterrey realiza funciones de Marketing y de Gestión del destino turístico. El organismo puede ser considerado un DMO.

El Fideicomiso Turismo de Los Cabos y el Fideicomiso Turismo de La Paz, realizan casi todas las funciones de un DMO, aunque no se les considera un forjador de la comunidad. De igual forma, aun y cuando en su comité incluyen a las asociaciones de hoteles y tiempos compartidos, existen otros proveedores de la industria turística que no forman parte, tampoco se considera a representantes de la comunidad local. Los fideicomisos promueven la identidad de su destino, atraen visitantes y generan beneficios económicos en la industria del turismo local a través de una estrategia de comercialización. Estos organismos no se consideran como Organismos Gestores del Destino (OGD/DMO).

La Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún realiza funciones de mercadotecnia y promoción con éxito; por otra parte, no se considera que sea un forjador de la comunidad, mediador entre los visitantes y residentes, ni gestor o planificador del destino. Así mismo, en cuanto a la sostenibilidad, no realiza funciones relacionadas a la sostenibilidad social. La OVC cumple con su misión de posicionar a Cancún como el destino turístico más importante de México, a través de la promoción, mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas. Este organismo no se considera un Organismo Gestor del Destino (OGD/DMO).

El BCV Juárez y el BCV Chihuahua son organismos apoyados por las asociaciones de hoteles y moteles de la ciudad, cumplen con su función de promover al estado para la captación de eventos y prestan servicios a los organizadores para potencializar a nivel nacional e internacional la proyección del evento. El BCV Juárez y el BCV Chihuahua realizan exclusivamente funciones relacionadas al marketing del destino. Por lo tanto, tampoco se considera un DMO.

En relación a los casos estudiados y en contraste con la teoría, la OCV Monterrey, ha reconocido la importancia que juega una DMO en la posibilidad de gestionar un destino con éxito en pro de la competitividad y la sostenibilidad con un liderazgo efectivo, como lo indican Ritchie y Crouch (2003), utilizando un modelo de gestión que incluye acciones orientadas a la mercadotecnia y acciones orientadas a la gestión del destino, como lo propone Presenza *et al.* (2005) y manteniendo una visión a largo plazo, designación clara de las responsabilidades y toma de decisiones transparente y responsable incluyendo grupos de interés local, como propone Wray *et al.* (citados por Klimek, 2013); lo cual ha llevado a que el consumidor perciba el destino como un producto integrado y a encontrar el balance entre la competencia y los retos ambientales, sociales y económicos; finalmente, la idea de un destino de éxito está relacionada a la experiencia satisfactoria de los visitantes y a la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Por otra parte, las OCV Cancún, el BCV Chihuahua, el BCV Juárez, así como el Fideicomiso Turismo de Los Cabos y el Fideicomiso Turismo de La Paz, los cuales fueron parte de este estudio, no están equipados para entender lo que realmente se necesita para hacer que un destino sea exitoso, puesto que no comprometen a todos los actores necesarios (los ciudadanos, los productores locales, los empresarios, los líderes de comunidad y los visitantes), como lo indican Presenza *et al.* (2005) y Minguzzi (2006) tampoco promueven la autogestión, la auto-organización, la auto-responsabilidad y la auto-regulación de las redes en el destino, lo cual sería necesario según Volger y Pechlander (2014). Tampoco han tomado en cuenta las consideraciones de Minguzzi (2006) relacionadas a la necesidad de maximizar las estrategias a largo plazo en cooperación con las organizaciones locales, representar los intereses regionales, maxi-

mizar la rentabilidad de empresas locales, maximizar el efecto multiplicador, desarrollar una imagen coherente y homogénea de la región y optimizar los impactos del turismo asegurando un balance sostenible entre los beneficios económicos y socioculturales y los costos medioambientales, lo cual indica que tienen aún mucha tarea por hacer.

Se reconoce que el trabajo de una DMO es altamente complejo, pues no solo implica realizar acciones relacionadas a la mercadotecnia, sino que requiere entender las necesidades del destino y de todos los actores que en él convergen, por ello se encuentra una clara relación con la gobernanza efectiva en un destino. En este contexto, en busca de la competitividad sostenible de los destinos turísticos en México, la recomendación es que los destinos turísticos consideren la creación de un gestor público-privado que establezca sus objetivos en base a los factores críticos para la competitividad, de tal forma que su planeación estratégica considere las funciones que debe desempeñar un DMO y sus estrategias sean dirigidas hacia la consecución del desarrollo económico, social y cuidado ambiental que requieren los destinos turísticos para el logro de un desarrollo endógeno. Un organismo que realice funciones de gestión y no solo de mercadotecnia en los destinos turísticos. Así mismo se deben establecer acciones orientadas a la coordinación entre los principales actores del sector público y privado involucrados en la cadena de valor del producto turístico. En tal caso, una DMO, es la figura de representación que puede establecer un marco de colaboración óptimo para todos los interesados, generando la capacidad de establecer acciones encaminadas a la competitividad de los destinos mexicanos.

La principal aportación de este estudio ha sido contrastar la teoría existente relacionada a los DMO's y la realidad de los organismos gestores en México, se considera que aún queda mucho por investigar en este campo, por lo que este estudio pretende ser punta de lanza en México para la realización de otros estudios relacionados a las DMO's y su relación con el éxito de los destinos turísticos mexicanos y la competitividad sostenible, dejando preguntas por resolver como *¿Cuál podrá ser la aportación de una DMO al éxito de los destinos mexicanos? ¿Por qué es necesaria la presencia de una DMO en los destinos y no solo una oficina que realice el marketing? ¿Qué modelo de gestión se utiliza en los destinos mexicanos? ¿Sostenibilidad, competitividad, planificación o calidad, cuál es el modelo ideal? ¿Cómo contribuye una DMO a la coordinación, cooperación y compromiso de todos los actores en la gestión del turismo local?*

En futuras investigaciones se espera ampliar el estudio a otros estados de la república mexicana y con ello contribuir al planteamiento de la necesidad de la existencia de DMO en los destinos turísticos el cual no solo realice marketing en el destino, sino que realice funciones de gestión de primordial importancia como las planteadas en este documento.

Referencias

- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de los destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 201-220. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>.
- Bieger, T., Beritelli, P. y Laesser, C. (2009). Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 57(3), 309-327. Recuperado de: <https://hrcak.srce.hr/52968>.

- Bornshorst, T, Ritchie, J. y Sheehan, L (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>.
- Fernandez, A., Herrero, L. y Vidal, J. A. (2017). Los organismos de gestión de destino en enoturismo: casos internacionales de éxito. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(4), 793-805. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.054>.
- Flores, D. (2008). *Competitividad sostenible de los espacios turísticos naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas* (Tesis Doctoral). Universidad de Huelva. Recuperado de: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/dfr/recursos%20intangibles.htm>.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>.
- Hills, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8ª Ed.). McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2018). *Índice de Competitividad Estatal*. Recuperado de: <http://imco.org.mx>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Censo de Población y Vivienda. Recuperado de: <https://inegi.org.mx/sistemas/Olap/proyectos/bd/censos/cpv2020/pt.asp>.
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 624-635. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>.
- Klimek, K. (2013). Destination management organizations and their shift to sustainable tourism development. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 4(2), 27-47.
- Mazaro, R. M. y Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (3), 789-809. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300009>.
- Ministry of Tourism of Canada (2007). *Premier Ranked Tourist Destination*. Recuperado de: <http://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/publications.shtml>.
- Minguzzi, A. (2006). *Destination competitiveness and the role of destination management organization (DMO): an Italian experience*. En *Tourism local systems and networking*. Routledge. Recuperado de: <http://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT180171.pdf#page=202>.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M. y Anderson, D. J. (1997). Convention and visitor bureaus in the USA: A profile of bureaus, bureau executives, and budgets. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1), 1-19. DOI: https://doi.org/10.1300/J073v07n01_01.
- Pechlaner, H. y Fuchs, M. (2002). Towards new skill requirements for destination organizations: An exploratory study. *Tourism Analysis* 7(1), 43-53. DOI: <https://doi.org/10.3727/108354202108749943>.
- Pechlaner, H., Volgger, M y Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151-168. DOI: <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>.

- Presenza, A., Sheehan, L. y Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50282840/53fc6e0c0cf2364ccc049a1a-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637729837&Signature=L3x~6Lf3lUcR-9hcSNrKpR53SCn1emtRcCJI9O037e0PNeD-gMMo5XQ5QkH8hNYqkchYvnLjLyrNBA-h0oybSzg-qEYcxsfZDuOpPb4hoq-M47Ecegs8yPPewO9I~JIHBD8LubETZt7W49m9-RjO5efElEg7YbZPwLxa-2RW-za1SMeg94DjJN8iCkWU-pFhmcZiFdjeKN4CpAdR7mtSwOFvSnucHH0xPsYCj5TMV8m~VPIRdAI1R59DyW8nNz54IpaYrvs2I7~-xOkTvLPAbsYuHp90Mb~SSpxqpX48oNDjBBqCn9xO8VN~7rs5~9DgCFATbM2DM-ZN2dRl~qAo8dw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.
- Pike, S. y Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.
- Pulido-Fernández, M. D. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos* (Tesis doctoral). Universidad de Jaén. Recuperado de: <http://dspace.ujaen.es/handle/10953/642>.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2003) *Competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Sancho, A. (2005). Impacts of Sustainable Tourism on Local Populations. *Anuario Turismo y Sociedad*, (4), 7-38. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1512600.
- Secretaría de Turismo (2006). *Organización y actividades de Mercadeo de Destinos Turísticos*. Recuperado de: <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/004891Pri0000.pdf>.
- Secretaría de Turismo (2019a). *Compendio estadístico 2019 DATATUR*. Recuperado de: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CompendioEstadistico.aspx>.
- Secretaría de Turismo (2019b). Reporte del monitoreo hotelero, setenta centros seleccionados. Recuperado de: https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2020-05_rpt_ocupacion.pdf.
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A. y Abbate, T. (2016). The use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549-557. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2072>.
- Toledo, G. L., Valdés, J. Á. y Polero, Á. C. (2003). Empresas turísticas em ambiente globalizado: marketing e competitividade. Estudo de casos de clusters turísticos. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(3). Recuperado de: <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42679>.
- Volger, M. y Pechlander H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>.
- World Economic Forum (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf.

- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/handle/10419/84390>.
- Yunis, E. (2003). El marco internacional de la gestión sostenible del turismo: La visión de la Organización Mundial del Turismo. *A Distancia*, (1), 16-21. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1129612>.