

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE MARKETING DE DESTINOS REGIONALES. EL CASO DE LA ORGANIZACIÓN REGIONAL DE TURISMO «ABRUZZO PROMOZIONE TURISMO» (ITALIA)

Angelo Presenza^(*)

Università degli Studi del Molise. Termoli (Italia)

Sergio Moreno Gil^(**)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Ángela Lobo López^(***)

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La presente investigación pretende analizar las organizaciones regionales de turismo, centrándose en el caso de «Abruzzo Promozione Turismo», organización que gestiona y promociona el turismo en la Región Abruzzo (Italia), debido al reciente cambio en la legislación italiana que amplía de forma importante las competencias de estas organizaciones. El estudio comenta las funciones de esta organización, así como sus líneas de actuación centradas en dos ejes principales: promoción del destino (exterior e interior) y desarrollo de recursos locales. Así mismo, se estudia el funcionamiento de «Abruzzo Promozione Turismo», analizándose los indicadores de control empleados por esta organización (actuales y futuros) y el proceso de evaluación y retroalimentación. Además, se señalan algunos factores clave de éxito señalados por los expertos como críticos para el éxito de una organización regional de destino. Finalmente, este trabajo pretende servir de modelo comparativo para otras organizaciones regionales de destino, así como explicar algunas de las diferencias entre estos organismos existentes en Italia.

Palabras clave: Organización regional de turismo, organización en red, marketing turístico, Región Abruzzo, DMO «Abruzzo Promozione Turismo».

Fecha de recepción: 6 de septiembre de 2005

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2007

(*) Centro Studi sui Sistema Turistici. Università degli Studi del Molise. Via Duca Degli Abruzzi, 86039 TERMOLI (Italia). E-mail: presenza@unimol.it

(**) Facultad de Ciencias Económica y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Campus Universitario de Tafira. 35017 LAS PALMAS DE GRAN CANARIA (España). E-mail: smoreno@dede.ulpgc.es

(***) E-mail: alobolopez@hotmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze tourism regional organizations, focusing on «Abruzzo Promozione Turismo», the DMO of Abruzzo region (Italy), as the Italian legislation has just changed adding more competences to these organizations. This study outstands those functions assumed by this organization as its main actions established in two different directions: destination promotion (external and inner) and development of local resources. Moreover, the mechanism and functions of Abruzzo Promozione Turismo are analysed revealing control indexes used by this organization (current and future) and the process of evaluation and feed back. The analysis concludes with the main set of actions and indexes provided by this DMO to transform the region in a unique and specific tourism destination with a high quality of services. Some key factors for a successful networking regional tourism organization commented by experts are stressed. Finally, this work aims to be a comparative model for other regional organizations, and a mean to explain differences between Italian regional tourism organizations.

Key Words: tourism regional organizations, networking organization, tourism marketing, DMO «Abruzzo Promozione Turismo».

1. INTRODUCCIÓN

El estudio del papel que juegan las organizaciones de marketing de destinos, y en especial las organizaciones regionales de turismo (en inglés DMO) es una cuestión de vital importancia para un destino, y aún más relevante en Italia, desde que en 2001 una reforma en la legislación retirara de las oficinas del gobierno central las competencias de programación y ayudas y se las asignara a las regiones.

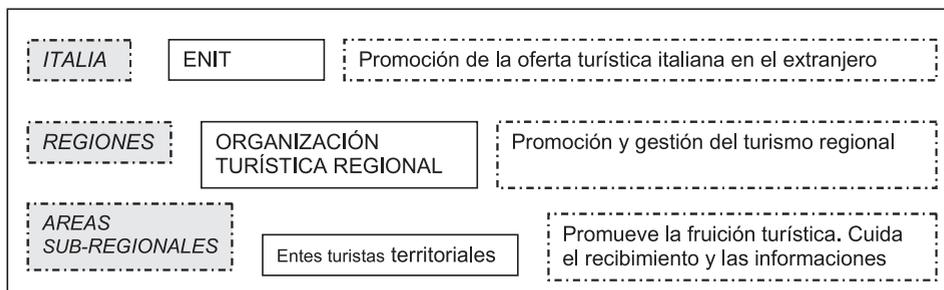
La nueva legislación nacional del turismo ya no establece un sistema turístico regional igual para todas las regiones, más bien permite que cada región se planifique libremente según sean sus características y exigencias.

Debido a la nueva legislación, las regiones pueden elegir autónomamente las formas organizativas que crean más adecuadas, desarrollar libremente la promoción del turismo regional y sin establecer vínculos especiales en la definición de las relativas estructuras organizativas.

A tal propósito, numerosas regiones italianas han introducido en los organismos tradicionales nuevas estructuras de organización que siguen modelos muy diferentes entre ellos. Las innovaciones adoptadas derivan de la concienciación de poder disponer de instrumentos funcionales que, además de hacer más eficaz la acción administrativa, son capaces de innovar profundamente los distintos vínculos entre las instituciones públicas y las entidades privadas, valorizando la aportación de estas últimas tanto en la fase de gestión cuanto en la fase de elaboración proyectiva.

Como se resume en la Figura 1, el sistema turístico italiano está compuesto por: un organismo central llamado *Enit* que se ocupa principalmente de promover Italia en el extranjero; unas Organizaciones turísticas regionales (públicas o privadas) que tienen como objetivo principal el de promover un destino turístico a un nivel intermedio entre

Figura 1
EL SISTEMA TURÍSTICO ITALIANO: ACTORES Y FUNCIONES



el nacional y el local; y por último, es posible encontrar en el nivel sub-regional, una gran cantidad de agentes que administran las actividades de coordinación y gestión de los recursos turísticos locales.

Así, estas regiones se encuentran con el reto de definir sus funciones y realizar una adecuada gestión en red que permita mejorar la competitividad del destino.

Este trabajo propone desarrollar este objeto de estudio, evaluando el funcionamiento de esta oficina regional de turismo, y los indicadores de actuación establecidos por la misma. Con este objetivo a la vista, estudiamos el caso de la región de Abruzzo, tras el análisis realizado durante dos meses con presencia en dicha oficina y entrevistas realizadas al personal clave de la misma, lo que permitió describir la red con la que la DMO «Abruzzo Promozione Turismo» desempeña sus funciones y evaluar sus medidas de efectividad.

La región Abruzzo (Figura 2), situada en la Italia central y limitada por el mar adriático, en los últimos años se ha convertido en una zona de gran interés turístico en Italia y en el extranjero. La región se ha promovido en el mercado como «destino natural» al potenciar el atractivo del producto mar, sobre todo, y montaña y parques naturales.

Figura 2
REGIÓN ABRUZZO



Analizando los flujos turísticos de la región Abruzzo (Tabla 1), observamos como es menor el número de turistas extranjeros respecto a los italianos; dato aún más evidente al presentarlo en distintas tipologías receptoras, donde las estructuras hoteleras tienen mayor peso que las extra-hoteleras.

Tabla 1
FLUJOS TURÍSTICOS DE LA REGIÓN ABRUZZO. 2004

	EJERCICIOS HOTELEROS		EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS		EJERCICIOS RECEPTIVOS TOTALES	
	Llegadas	Presencias	Llegadas	Presencias	Llegadas	Presencias
Italianos	1.096.737	4.305.666	153.553	1.695.320	1.250.290	6.000.986
Extranjeros	138.993	613.175	36.049	319.055	175.042	932.230
Total	1.235.730	4.918.841	189.602	2.014.375	1.425.332	6.933.216

Fuente: Istat (Instituto Italiano de Análisis y Estadísticas)

A continuación, se procederá a realizar una revisión de la literatura relacionada con el objeto de este trabajo, para posteriormente, indicar los resultados y conclusiones obtenidas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Un análisis de las diferentes definiciones del término «destino» denota que a menudo se usa región, distrito, área o localidad junto con el adjetivo «turístico» como sinónimos de «destino turístico».

Hudson (2005: 329) define los destinos como «lugares con algún tipo de frontera precisa, ya sea física como en una isla, o política, o incluso creadas por el mercado». Según la definición de Presenza et al. (2005), el destino turístico es una amalgama de productos turísticos capaz de ofrecer una experiencia integrada y atractiva a los consumidores-turistas. Según la WTO (2004b, 8) el destino turístico es «un espacio físico donde el visitador transcurre al menos una noche. Incluye productos turísticos, recursos, atracciones turísticas y servicios de soporte. Tiene confines físicos y administrativos, desarrolla actividades de gestión y promoción del territorio, y reconoce una identidad e imagen propia para crear una competitividad en el mercado».

Buhalis (2003: 290) ha sido capaz de agrupar los principales componentes de un destino turístico en el llamado modelo de las 6 A.:

- a) *Attractions-Atracciones* (naturales, realizadas por el hombre, artificiales, construidas con un propósito, históricas, eventos especiales);
- b) *Accessibility - Accesibilidad* (la red completa de transporte, incluyendo rutas, terminales y medios de transporte);
- c) *Amenities - Servicios* (Alojamiento y restauración, comercios, otros);

- d) *Available packages - Paquetes disponibles* (paquetes preorganizados por intermediarios y prestatarios);
- e) *Activities- Actividades* (todas las actividades disponibles en el destino para realizar por el turista);
- f) *Ancillary services- Servicios auxiliares* (servicios usados por los turistas tales como bancos, telecomunicaciones, correos, hospitales, etc.).

Al margen de la definición escogida, el problema de la gestión se considera un asunto que incumbe a todos los agentes individuales.

La gestión del destino consiste en la gestión integrada de aquellos procesos necesarios para establecer un intercambio entre el destino y los turistas que lo visitan. Esto es, por un lado, la gestión de los servicios que se ofrecen y los factores de atracción turística, mientras que, por otro, implica la gestión de la demanda, dependiente del flujo turístico y de la satisfacción del cliente.

El concepto *destination management* se define, según la interpretación de Ritchie y Crouch (2003: 73), como el conjunto de actividades necesarias para: activar las líneas de dirección establecidas por el *policy-maker*; ampliar los recursos y atracciones; fortalecer la calidad y la eficacia de los factores de soporte; y por último, conformar de la mejor manera el destino con las limitaciones y oportunidades del entorno.

De acuerdo con la interpretación de Franch (2002), la *destination management* es el conjunto de decisiones estratégicas, organizativas y operativas tomadas para dirigir el proceso de definición, promoción y comercialización del producto turístico (originadas en el interior del destino); y por lo tanto, sirve para generar un *incoming* equilibrado, sostenible y eficiente que de respuestas a las necesidades económicas de los «actores» locales.

Cada operador involucrado mira por sus intereses individuales directos y exclusivos en el desarrollo del turismo en el ámbito local. Sin embargo, éstos deben considerar que sus acciones influyen las acciones de otros operadores debido a sus redes de interdependencia. Esta evidencia ha llevado a los numerosos estudios que han analizado el tema de la denominación de este fenómeno «localidad como conjunto» (Lundtor y Wanhill, 2001; Kozak, 2002), que se centra en estudiar las categorías específicas en el sistema de oferta y demanda, subrayando el importante papel desempeñado por las organizaciones públicas en el área de desarrollo (Palmer, 1998; Kerr, Barron y Wood, 2001).

Para conseguir comprender mejor este fenómeno, es necesario realizar mayores estudios sobre casos específicos de diferentes destinos y modelos de gestión, para identificar las prácticas más apropiadas para el crecimiento del destino, la identificación de variables claves, y en un futuro, la cuantificación de la actuación en el destino y el éxito del mismo y su oficina de turismo (Woodside y Sakai, 2001).

En un contexto tan competitivo como el que acontece en el área de los destinos mediterráneos (Tomás, 1998), la política turística a desarrollar se convierte en la principal herramienta del cambio (Mir, 2000), siendo fundamental el papel a desempeñar por la DMO y su gestión (Moreno, 2003).

3. EL PAPEL DE LA ORGANIZACIONES REGIONAL DE TURISMO «ABRUZZO PROMOZIONE TURISMO» EN EL DESARROLLO DEL TURISMO REGIONAL Y SUS INDICADORES DE GESTIÓN

A lo largo del trabajo se ha reiterado el papel fundamental de los organismos que implican y coordinan a todos los *stakeholders* de una localidad, para de esta manera conseguir un proyecto eficaz e innovador de promoción turística y competitividad de un destino turístico.

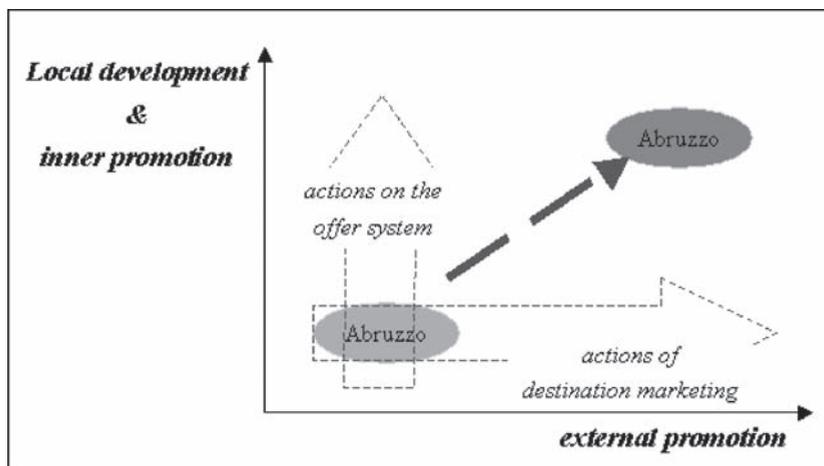
Observando los diferentes sistemas turísticos internacionales, no es raro identificar operadores que, bajo muchas locuciones y formas organizativas, desarrollan funciones típicas del *destination management*. WTO (2004a, 4) ha definido Destination management organizations (DMOs) como organizaciones responsables de la gestión y/o marketing del destino a nivel nacional, regional y local (áreas geográficas de pequeñas dimensiones o ciudades).

Tradicionalmente, los DMO se han definido como organizaciones especializadas en el marketing del destino. En los últimos años algunos autores (Dore L., Crouch G.I., 2003; Presenza et al., 2005) han reconocido además en esta sigla un rol significativo y fundamental en el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de la competitividad de una localidad.

Continuando la línea argumentativa, Ritchie y Crouch (2003) prefieren identificar en la «M» de la DMO el concepto «management» antes que «marketing»; ya que este concepto representa mejor el rol pro-activo en la creación y gestión de beneficios en el desarrollo turístico.

Si continuamos el análisis del sistema turístico italiano observamos que las DMO italianas se centran en los siguientes aspectos:

Figura 3
FUNCIONES DE «ABRUZZO PROMOZIONE TURISMO»



Fuente: elaboración propia.

- La ejecución de una estrategia regional coordinada con otras oficinas locales.
- La representación de intereses regionales y de la industria regional turística en el ámbito nacional.
- Apoyo para desarrollar en las ofertas turísticas (atracciones, accesibilidad e instalaciones) con el fin de dar respuesta a los constantes cambios en la demanda del mercado.
- Promoción de una imagen regional unida y coherente.

El estudio específico de la DMO «Abruzzo Prozione Turismo» revela que las principales funciones asignadas a este órgano por la región pueden dividirse en dos grupos (Figura 3). Estas acciones pretenden cambiar el modelo anterior de la región, con un papel totalmente pasivo por parte de este organismo, convirtiéndolo en un eje del desarrollo turístico de la región. A continuación se enumeran estas dos funciones principales y se comentan en detalle:

- 1) Función de promoción del destino: la promoción de una imagen territorial, gestión de la marca y del sitio de Internet.
- 2) Función de desarrollo de los recursos locales: apoyo de las empresas en el sector, incremento de los recursos locales y la integración de las habilidades suministradas por las compañías participantes.

3.1. Función de promoción del destino

El plan de marketing de «Abruzzo Prozione Turismo» puede dividirse, a su vez, en dos áreas principales de intervención: (1) promoción interna, comunicando los atractivos del destino y sus acontecimientos a los clientes ya presentes en la región y (2) promoción externa, para atraer a clientes potenciales por medio de la promoción del producto y la consolidación de la imagen de la región.

En lo que concierne a la promoción interna, la DMO, por un lado, colabora y lleva a cabo proyectos promocionales en el ámbito local (hacer publicidad a través de los medios locales, vallas, sponsors, etc.) mientras que, por otro, también dirige la actividad promocional llevada a cabo por operadores individuales, con lo que se evita cualquier incoherencia entre la imagen percibida y el mensaje promocional difundido.

Las actividades promocionales de «Abruzzo Prozione Turismo» que se realizan fuera de la región apuntan a reafirmar la estrategia unitaria a través de una intervención directa y la modificación de varias acciones operativas. La promoción del sistema abarca la totalidad de la oferta suministrada por el destino con el fin de alcanzar segmentos meta. Esta promoción opera a través de campañas publicitarias, promoción de una marca de calidad y la creación de una imagen suministrando un sistema de productos integrados.

Las operaciones promocionales pueden ser dirigidas a los agentes intermediarios o al turista individual. La promoción empleada con los operadores intermediarios se refiere a todas las acciones que desarrollan y consolidan las relaciones con tour operadores (asistencia a feria/ exposición, talleres de turismo, la preparación de una información turística ad hoc, la presentación de ofertas específicas integradas). Para seguir consolidando las

operaciones promocionales, la DMO recibe financiación específica derivada del Programa para la Promoción del Turismo (decreto legislativo 54/97).

El propósito de esta intervención es aumentar la organización y planificación de la promoción, con especial énfasis en los grupos que llegan de tour a Abruzzo en avión o autobús, prestando especial atención a aquellos proyectos que tienen que ver con todos los tours organizados en temporada baja. Otras iniciativas contemplan posibles incentivos para la publicación de catálogos y otras acciones de operación de marketing. La intención de la primera acción (producción de catálogos) tiene como fin suministrar un incentivo a aquellos catálogos (en papel o multimedia), que promocionen el turismo en Italia y en el extranjero, que presenten ofertas de hospedaje en Abruzzo, premiando el aumento de la producción de páginas y la presencia de estructuras de hospedaje. El propósito de la segunda acción (otras acciones de marketing) es activar recursos para aumentar la promoción del turismo a través de proyectos compartidos presentados por el consorcio y la asociación de tour operadores y agencias de viajes.

La actividad promocional que se dirige a turistas es llevada a cabo por una serie de operaciones que tienen como objetivo facilitar, por un lado, la relación entre los operadores locales y los clientes, y, por otro lado, intentar difundir y reforzar la imagen turística de la región. Esta operación puede ser dividida en dos acciones principales: la promoción con vistas a nuevos mercados y el mantenimiento de la fidelización del cliente de segmentos ya familiarizados con el área.

La promoción turística de la región de Abruzzo hacia nuevos mercados extranjeros tiene lugar a través de las exposiciones o de la participación en ferias, la gestión de relaciones internacionales, la producción de publicidad en varios idiomas, la esponsorización de acontecimientos especiales, como por ejemplo, la muestra internacional de motocicletas, el uso del marketing de red y, sobre todo, del sitio del destino en Internet.

En lo que concierne a las actividades para mantener la fidelización del cliente de segmentos que ya conocen el área, la DMO, a pesar de que tiene varios planes en fase de estudio, actualmente no lleva a cabo actividades sistemáticas.

3.2. Función de desarrollo de los recursos locales

Esta función se centra en diversos elementos (infraestructura, instalaciones e iniciativas) sobre los que trabaja «Abruzzo Promozione Turismo».

La iniciativa de desarrollo propuesta por «Abruzzo Promozione Turismo» en relación a las infraestructuras se refiere principalmente a la mejora de los centros de alojamiento. Entre las iniciativas más importantes en este campo, señalamos la creación de marcas de calidad que impongan a los operadores que aspiren a tal denominación a obtener y alcanzar determinada estándar de calidad. Un ejemplo de marcas de calidad viene representado por el proyecto *Bed and Breakfast* que consiste en obtener una marca específica para un tipo especial de oferta y provee de regulaciones obligatorias para todos los agentes que pretendan desarrollar esta forma de turismo (una clase de código autorregulador dependiente de las características de la calidad y la cantidad). Además, se desarrollan otras actuaciones dirigidas a mejorar las instalaciones urbanas que tengan como fin alcanzar a segmentos

de clientes establecidos o potenciales (la creación de vías para caminar, montar a caballo y en bicicleta de montaña) y la construcción de señales turísticas estándar.

«Abruzzo Promozione Turismo» ha creado puntos estratégicos en el territorio regional; una serie de oficinas de información periférica y de bienvenida. El propósito de estas oficinas es promover el desarrollo del turismo local y garantizar una información cualificada sobre las ofertas turísticas locales. Estas oficinas incluyen un conjunto de servicios para el turista que optimizan y desarrollan los recursos no materiales presentes entre los operadores. Adicionalmente, la DMO realiza sistemáticamente campañas de sensibilización para las administraciones locales sobre los problemas relacionados con la gestión del flujo turístico. Así mismo, también organiza eventos, y se les otorga particular importancia a los acontecimientos deportivos y propuestas de tiempo libre, porque pueden influir en el tiempo de estancia.

En general, el conjunto de estas iniciativas hace que la estancia resulte agradable al turista, y ayudan a que éste descubra el destino y a que se intensifiquen las relaciones entre los operadores y los turistas que a su vez beneficia a la fidelización del cliente. Sin embargo, antes de que esto ocurra, es necesario que la DMO favorezca la coordinación entre las diferentes alternativas para llevar a cabo una promoción centralizada de todas las actividades ofertadas.

4. EL PAPEL DE «ABRUZZO PROMOZIONE TURISMO» HACIA LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL ABRUZZO

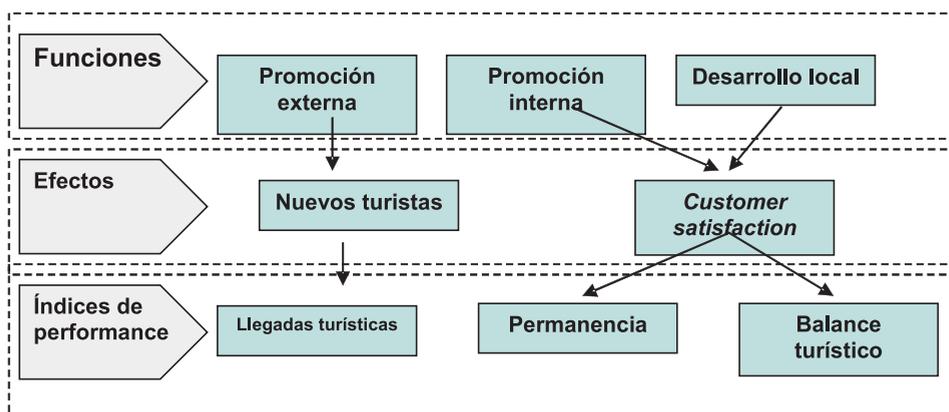
«Abruzzo Promozione Turismo» actualmente concentra sus esfuerzos sobre todo en la actividad promocional y no en intervenir en la disposición del producto turístico ni en las actividades de coordinación de los sectores privados, que han mantenido una significativa inclinación hacia la gestión individual en su toma de decisiones. Por tanto, las actividades de la DMO están representadas por una red de relaciones que está muy centrada en el terreno de la promoción. Así, las relaciones con los intermediarios del mercado son por término medio bastante inferiores a las relaciones con la demanda final, y aquellas iniciativas que buscan alcanzar los objetivos internos (e.g., programas de formación) son menores que aquellas que tienen la intención de proponer el sistema hacia el exterior (promoción). Por consiguiente, su intervención en el enfoque de red del destino se encuentra aún en un estadio inicial.

La Figura 4 muestra los circuitos y rutas principales que la DMO utiliza para mejorar el rendimiento en el destino, mostrando sus funciones, indicadores y proceso de evaluación y retroalimentación.

Como se comentó anteriormente, la DMO tiene unas funciones principales: promoción (interna y externa) y desarrollo local. A través de la intervención directa e implicando a los agentes locales, la DMO planea y pone en práctica acciones que promueven el desarrollo del destino. La disponibilidad y el disfrute de los servicios suministrados gracias a los agentes involucrados y la supervisión de la DMO generan un aumento en la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente produce múltiples efectos en el número de turistas, en particular destacado por la fidelización del cliente, que implica futuras visitas, comunicación boca-oído, y el aumento del gasto y de la estancia media de cada turista en la

región que viene influenciado por la calidad de las propuestas. Un aumento en presencia en el territorio, a través de acciones que incrementan tanto el número de clientes como su estancia representa el factor crítico en los beneficios del sistema. Estos beneficios deben ser evaluados por los operadores del sector (públicos y privados), realizándose un consenso conjunto entre los operadores hacia aquellas acciones tomadas por las oficinas centrales, aumentando la legitimidad dentro de las oficinas públicas, asegurando la financiación, y finalmente, tomándose acciones correctoras.

Figura 4
FUNCIONAMIENTO GENERAL DE «ABRUZZO PROMOZIONE TURISMO»



Fuente: Elaboración propia.

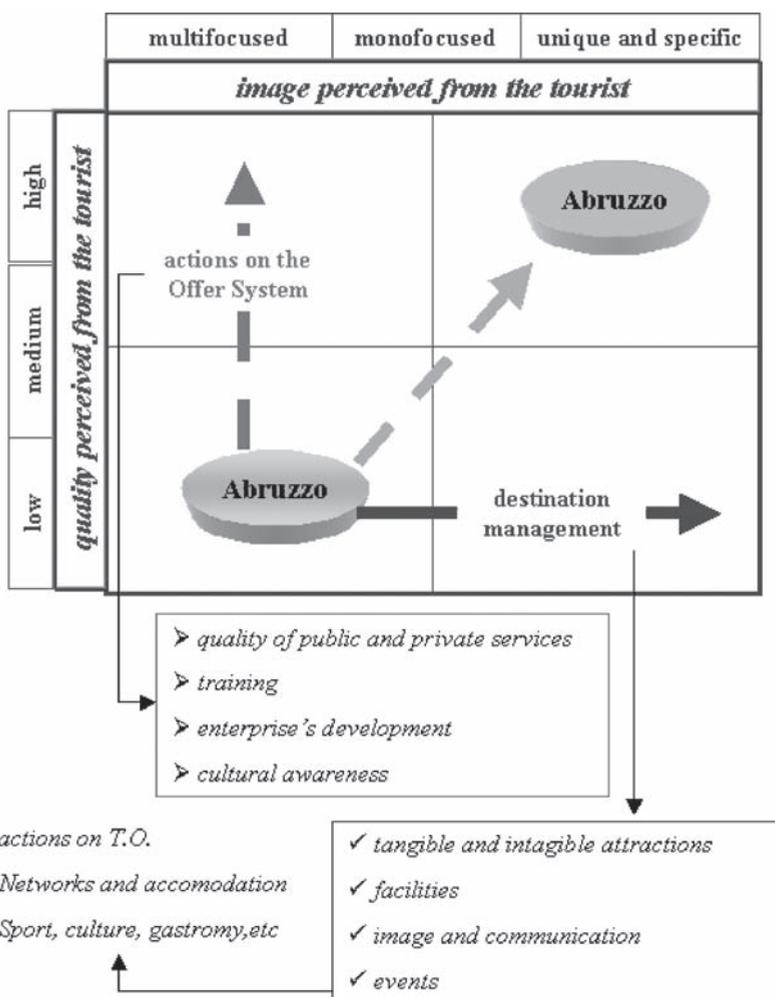
Evaluando el funcionamiento actual de la red hasta el momento, se pueden extraer algunas conclusiones significativas:

- La formación de consenso en relación a políticas de promoción del producto comunes son críticas para el éxito.
- Recalcar la importancia de una identidad para la región como factor necesario.
- Necesidad de realizar programas de ayuda para desarrollar pequeños negocios que tengan que ver con el turismo.
- La creación de nuevas relaciones no formales dentro de la red.
- La falta de información formal e indicadores necesarios para analizar la efectividad de las actividades de la DMO.

Por lo tanto, considerando las iniciativas desarrolladas por «Abruzzo Promozione Turismo», sus principales indicadores de gestión se pueden alinear conjuntamente con sus acciones en torno a dos ejes (Figura 5): por un lado, las líneas de intervención para el desarrollo de la imagen y la consolidación de la región, donde se establecen indicadores referidos a la imagen de las atracciones (tangibles e intangibles), los equipamientos, la eficacia de las acciones de comunicación, y el desarrollo de eventos (eventos dirigidos a

turoperadores, eventos para la creación de redes entre los alojamientos, y eventos clásicos deportivos, de cultura y gastronomía). Por otro lado, el establecimiento de herramientas útiles para mejorar la percepción de la calidad de las ofertas regionales tal y como son concebidas por el turista, con indicadores para la calidad percibida de los servicios públicos y privados, la formación, desarrollo de capacidades de las empresas y concienciación cultural. Con estas acciones e indicadores Turismo Abruzzo pretende alcanzar una imagen percibida única y específica, a la vez que una elevada calidad en la prestación de sus servicios.

Figura 5
TAREAS E INDICADORES DE «ABRUZZO TURISMO»



Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente, para el eje de mejora de la imagen, se plantean como indicadores futuros a añadir a los actuales, los siguientes: la cantidad y calidad de información suministrada por la red, la diferencia entre la imagen real y la anunciada, así como su evolución. Por otra parte, algunos indicadores complementarios a añadir en los próximos años para el eje de mejora de la calidad del sistema de oferta son, la difusión de innovaciones tecnológicas e informativas, y el desarrollo de actitudes turísticas por operadores y la actitud de los residentes hacia los turistas.

5. CONCLUSIONES

La mayor implicación de este estudio es servir como modelo comparativo para otras oficinas regionales de turismo sobre sus tareas y funciones, así como sus líneas de actuación, indicadores de gestión y proceso de evaluación y retroalimentación, bajo un planteamiento de organización en red.

De este análisis se desprende que las acciones de la oficina regional de turismo no pueden centrarse exclusivamente en la promoción, más aún, la promoción debe dividirse en promoción exterior y promoción interior, siendo esta última infravalorada por muchas organizaciones. Por consiguiente, también deben desarrollarse los recursos internos del destino, siendo necesario el control del producto, con acciones bajo una coordinación general que permita verificar si las acciones planeadas están teniendo lugar y si los objetivos marcados han sido alcanzados. El control permite que se determinen qué acciones hay que realizar para corregir o mejorar los resultados.

Detalladamente, teniendo en cuenta las dos direcciones de incidencia de las actividades de la DMO Abruzzo Promozione Turismo (percepción de la imagen y percepción de la calidad de servicio), es posible identificar varias categorías de control e intervención para verificar las incidencias de las acciones emprendidas

Para el caso específico de Abruzzo, los expertos entrevistados coinciden en que la efectividad de las acciones de la DMO dependen de los siguientes factores clave para el éxito de la red: control constante en el tiempo, calidad de la información, identificación de la totalidad de los factores críticos, líneas claras universalmente reconocidas, órganos institucionales y organizativos flexibles, recursos financieros suficientes congruentes con las iniciativas que han de llevarse a cabo y, coordinación para las acciones correctoras.

Por desgracia, no todas esas condiciones están presentes en la escena interna y externa en las DMO en Italia y esto favorece unas elevadas diferencias en el desarrollo turístico presente en el país. Así, en aquellas áreas con condiciones preestablecidas favorables, las iniciativas turísticas planteadas por las DMO se desarrollan de un modo más exitoso.

Sin embargo, en aquellas áreas donde el turismo es relativamente un campo nuevo, la DMO no siempre tiene fondos u organización interna adecuados, no existiendo un funcionamiento en red, centrándose estas organizaciones en meras funciones promocionales, sin la participación de los grupos implicados.

A lo largo de este trabajo se ha demostrado la importancia del análisis del caso «Abruzzo Promozione Turismo». Como es natural, las limitaciones son claras pues este proyecto es preliminar, constituye un primer acercamiento a la utilidad del modelo y a su administración. Resulta, además, fundamental, una valoración crítica del modelo y de

sus agentes, punto de partida de futuras investigaciones. Además somos conscientes que el alto nivel de subjetividad de un único caso, obliga a considerar un mayor número de destinos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BUHALIS, D. (2003): *Tourism: Information Technology for strategic management*. Prentice Hall. London.
- DORE, L. and CROUCH, G.I. (2003): «Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations», *Journal of Vacation Marketing*, n° 9(2), pp. 137-151.
- FRANCH, M. (2002): *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Giappichelli. Torino, pp. VIII-132.
- HUDSON, S. (2005): *Marketing for tourism and hospitality. A canadian perspective*. Nelson - Thomson. Toronto. International Association of Convention & Visitor Bureaus (2004): *Recommended Standard CVB Performance Reporting: A Handbook for CVBs*. IACVB Eds. Washington DC.
- KERR, B., BARRON, G. N. and WOOD, R. C. (2001): «Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding», *Tourism Management*, n° 22(6), pp. 649 – 657.
- KOZAK, M. (2002): «Destination Benchmarking», *Annals of Tourism Research*, n° 29(2), pp. 497-519.
- LUNDTOR, S. and WANHILL, S. (2001): «The Resort Lifecycle Theory», *Annals of Tourism Research*, n° 28(4), pp. 947-964.
- MEDEIROS DE ARAUJO, L. and BRAMWELL, B. (2002): «Partnership and regional tourism in Brazil», *Annals of tourism research*, n° 29(4), pp. 1138-1164.
- MONFORT MIR, V. (2000): «La política turística. Una aproximación», *Cuadernos de Turismo*, n° 6, pp. 7-27.
- MORENO, G.S. (2003). Tourism development in the Canary Islands. *Annals of Tourism Research*, 30 (3), 744-747.
- PALMER, A. (1998): «Evaluating the governance style of marketing groups», *Annals of Tourism Research*, n° 25(1), pp. 185-201.
- PRESENZA, A., SHEEHAN, L. and RITCHIE, J.R.B. (2005): «Towards a model of the roles and activities of destination management organizations», *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, n° 3, http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html.
- RITCHIE, J.R.B. and CROUCH, G.I. (2003): *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. CABI International. Wallingford.
- SALVÁ TOMÁS, P.A. (1998): «Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo», *Cuadernos de Turismo*, n° 2, pp. 7-24.
- SHEEHAN, L.R. and RITCHIE, J.R.B. (2005): «Destination stakeholders: exploring identity and salience», *Annals of Tourism Research*, n° 32(3), pp. 711-734.
- WOODSIDE, A.G. and SAKAI, M. Y. (2001): «Meta-Evaluations of Performance Audits of Government Tourism-Marketing Programs», *Journal of Travel Research*, n° 39 (May), pp. 369-379.

WTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION (2004a): Survey of Destination Management Organisations. World Tourism Organization Publications. Madrid.

WTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION (2004b): Indicators of sustainable development for tourism destinations: a guidebook. World Tourism Organization Publications. Madrid.