

ORGANIZACIONES TURÍSTICAS: ASPECTOS COMPARATIVOS Y METODOLÓGICOS

DOUGLAS PEARCE

(DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA, UNIVERSIDAD DE CANTERBURY,
CHRISTCHURCH, NUEVA ZELANDA)

DOUGLAS PEARCE

(DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA, UNIVERSIDAD DE CANTERBURY,
CHRISTCHURCH, NUEVA ZELANDA)

PAPERS DE TURISME 14-15, pp. 53-65, 1994

R E S U M E N

THE AUTHOR CARRIES OUT AN INTERORGANIZATIONAL and comparative study of the tourist organizations which operates in six developed western countries: United States, Germany, United Kingdom, Netherlands, Ireland and New Zealand, in an attempt to determine their role and structure. This chapter which aims to create a framework for further comparative studies in this field (especially in Spain and Latinamerica), thus examines the networks structured by the said organizations, the spatial scope of their activities and the surroundings in which they function. In the same way, we are provided with some concrete examples of their work.

EL AUTOR REALIZA UNA INVESTIGACIÓN INTER-organizacional y comparativa de las organizaciones turísticas que actúan en seis países occidentales desarrollados, Estados Unidos, República Federal Alemana, Reino Unido, Países Bajos, Irlanda y Nueva Zelanda, con el objetivo de determinar sus funciones y estructuras.

El trabajo, que pretende crear el marco para nuevos estudios comparativos en este campo (especialmente en España e Hispanoamérica), analiza las redes en las que se estructuran dichas organizaciones, la escala espacial de sus actuaciones y el entorno en el que desarrollan su función. Asimismo, se presentan algunos ejemplos concretos de su funcionamiento.

ORGANIZACIONES TURÍSTICAS: ASPECTOS COMPARATIVOS Y METODOLÓGICOS

DOUGLAS PEARCE

(DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA, UNIVERSIDAD DE CANTERBURY,
CHRISTCHURCH, NUEVA ZELANDA)

1. INTRODUCCIÓN

LA SOCIEDAD DE HOY ES EN GRAN PARTE «UNA sociedad organizacional» (Presthus, 1962; Etzioni, 1964). Las actividades e impactos de las organizaciones influyen y afectan prácticamente a todos los aspectos de la sociedad moderna y a todos los sectores de la economía. El turismo no es una excepción, existe en todo el mundo una amplia variedad de organizaciones de destino, desde la escala local a la internacional. A pesar de su generalizada existencia y larga historia —las organizaciones turísticas más primitivas datan de finales del siglo diecinueve y la primera organización turística nacional fue creada en Nueva Zelanda en 1901— se han emprendido relativamente pocas investigaciones sobre organizaciones turísticas. Es cierto que existen varios libros de texto que dedican un capítulo a las organizaciones turísticas (p. ej. Burkart y Medlik, 1974; Mill y Morrison, 1985; Acerenza, 1991) y algunos de los estudios que se ocupan de temas más especializados versan sobre la función de las organizaciones, por ejemplo, con respecto al marketing (Jefferson y Lichorich, 1988) y a la investigación (Cook, 1987) pero, en general, ha habido poca investigación sistemática de la estructura y función de las organizaciones turísticas.

Este autor trató de llenar este vacío en la bibliografía mediante un análisis interorganizacional y comparativo de las organizaciones turísticas en seis economías occidenta-

les desarrolladas: los EE. UU., la República Federal Alemana, el Reino Unido, los Países Bajos, Irlanda y Nueva Zelanda (Pearce, 1992). Partiendo de la base de esta investigación comparativa fue posible empezar a identificar las relaciones y los descubrimientos. Se averiguó que las organizaciones turísticas nacionales, por ejemplo, tienen una función mucho más importante en los estados centralizados investigados, mientras que los organismos regionales eran por lo general más significativos en los sistemas federales. Se observó que el marketing tenía una función dominante en la mayoría de las organizaciones; por contraste, la investigación se encontraba en un estado muy poco desarrollado. Estos y otros descubrimientos reflejan claramente los ejemplos en los que están basados. Lo que se necesita ahora es que esta investigación se extienda a otros países para que la generalidad de los modelos, tendencias y relaciones establecidos hasta aquí pueda ser examinada a fondo con el objetivo de fomentar una exhaustiva comprensión de las organizaciones turísticas y de sus funciones y estructuras.

Especialmente en las primeras fases de investigación en un campo emergente, la investigación comparativa ofrece mucho potencial al hacer avanzar nuestro conocimiento y desarrollar una mejor comprensión teórica del problema (Pearce, en prensa). Por otra parte, los estudios comparativos también proporcionan la oportunidad de la transmisión práctica de la experiencia. Para tener éxito, no obstante, la investigación com-

parativa debe estar basada en una exposición clara del problema y en una sólida estructura teórica para que los resultados puedan ser verdaderamente comparables. El propósito de este artículo, pues, es el de trazar en español las líneas generales de los aspectos metodológicos y teóricos del estudio arriba mencionado con el objetivo de estimular una investigación similar en España e Hispanoamérica. De este modo, no sólo pueden ser identificados los aspectos concretos en estos países sino que podría desarrollarse una comprensión más amplia del turismo y de las organizaciones turísticas en general. Primero, sin embargo, es útil recordar varias características de las organizaciones y del turismo que proporcionan cierta comprensión del porqué las organizaciones turísticas se desarrollan en primer lugar.

2. ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Las organizaciones han sido definidas de diferentes maneras por los especialistas de diversas disciplinas, pero en todas ellas pueden identificarse dos características que se repiten. En primer lugar, las organizaciones se crean para lograr metas y, en segundo lugar, estas metas se cumplen mejor mediante la acción unida llevada a cabo por medio de una estructura formal de los participantes implicados. El turismo se caracteriza por la interdependencia de sus diferentes sectores, por la en general pequeña escala de sus muchos operadores, por la fragmentación de sus mercados y por la separación espacial de los orígenes y destinos, en muchos casos por grandes distancias, especialmente en el caso del turismo internacional. Interdependencia, dimensiones reducidas, fragmentación de mercado y separación espacial son los factores que pueden llevar a un deseo de acción combinada, a una buena voluntad de unirse para conseguir metas comunes, a una necesidad de formar organizaciones turísticas.

Estos factores influyen sobre la formación y funcionamiento de las organizaciones turísticas de diferentes maneras. La interdependencia conduce a una necesidad de coordinar los diferentes sectores para asegurarse de que funcionan armoniosamente, por ejemplo promoviendo una imagen común o evitando obstáculos en cualquier sector que podrían restringir las actividades de otras partes. La interdependencia tiende a generar organizaciones de destino, esto es, organizaciones que cuentan con una base amplia, situadas en una zona geográfica específica que une diferentes sectores de la industria turística. Planificación, desarrollo y marketing son funciones que se caracterizan por la interdependencia y que podrían por tanto reflejarse en las metas de estas organizaciones.

La reducida dimensión de muchos operadores turísticos puede dar origen a una acción conjunta para lograr eco-

nomías de escala, conseguir metas que los organizadores individuales no podrían lograr, pero que se harán posibles al asociarse. Utilizando en forma consorciada los recursos, por ejemplo, es posible que consigan un mayor perfil y una voz más firme cuando ejerzan presión en pro de sus intereses o que emprendan campañas de marketing más eficaces.

Al mismo tiempo, sin embargo, otros factores van en contra de una participación conjunta activa en algunas de estas actividades. La promoción de un destino general, por ejemplo, tiende a beneficiar a todos los sectores de la industria turística en el lugar concerniente; se convierte en un «bien público». Como Burnett (1984, p. 31) ha señalado en otra parte: «El dilema del bien público afrontado por los organizadores de la acción colectiva es... que los beneficios de la acción colectiva corresponderán a todos independientemente de si participan o no los particulares». De este modo surge la cuestión de los «aprovechados», ya que también éstos se beneficiarán junto con aquellos que pueden haber contribuido directamente en la campaña promocional. ¿Por qué pagar si alguien más correrá con los gastos? Los que «se aprovechan» de los demás han complicado el marketing de destino en muchos lugares, particularmente a pequeña escala, ya que varias fuerzas contrarias entran en juego. La interdependencia y la pequeña magnitud de muchos organizadores turísticos son fuerzas que llevan a la acción conjunta, especialmente dados los costes y dificultades de penetración en mercados lejanos. Al mismo tiempo «los aprovechados» y el elemento del bien común de marketing de destino, reforzado otra vez por la pequeña dimensión de los organizadores y su desgana a gastar en lo que no se percibe como necesario, han producido una renuncia a participar libremente en una actividad conjunta. Ambos conjuntos de intereses pueden dar origen a la formación de asociaciones de destino, con ésta en particular proporcionando una base lógica para organizaciones de ayuda pública como indica Jeffries (1979, p. 79), con respecto a la British Tourist Authority:

El argumento para el secundamiento del gobierno debe estar basado en el reconocimiento por una parte de que toda la economía se beneficia y por la otra de que el sistema tributario representa el único camino viable de recaudar por lo menos parte de los fondos necesarios, sin los cuales el ejercicio entero fracasaría casi con toda seguridad.

Las organizaciones turísticas que se produzcan en cualquier zona reflejarán el resultado de estos conjuntos de fuerzas diferentes, además de otros factores que caracterizan el entorno en el que se desarrollan y funcionan.

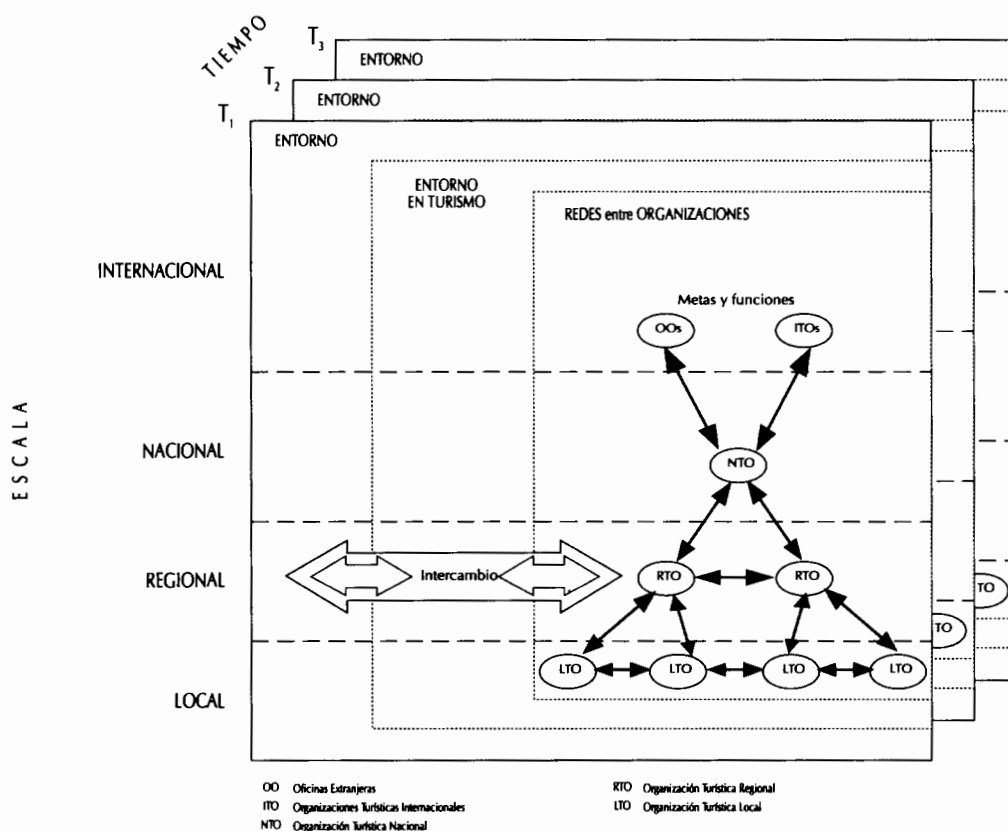
3. MODELO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS INTERORGANIZACIONAL DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Podrían identificarse tres niveles importantes de análisis de organizaciones turísticas (Dunkerley, 1972) —funcional, estructural y organizacional—. Individuales y grupos constituyen el punto de mira de los dos primeros niveles de análisis. Las características de dichas organizaciones son la primordial preocupación del tercer nivel, siendo el estudio de Acerenza sobre las estructuras de las diferentes organizaciones turísticas nacionales un buen ejemplo de este enfoque en el campo del turismo. Contempladas inicialmente como sistemas cerrados, las organizaciones han llegado a ser consideradas como sistemas más abiertos que actúan recíprocamente con el entorno y son influidas por factores del entorno. A partir de este planteamiento surgió paulatinamente un cuarto nivel de investigación —el análisis interorganizacional— ya que «se ha visto inmediatamente que otras organizaciones son una parte esencial del entorno de cualquier organización» (Hall *et al.*, 1977, p. 458). Aquí la unidad que hay que estudiar no es una sola organización sino más bien una red de organizaciones que comprenden «varias organizaciones distinguibles comprome-

das en una significativa interacción mutua» (Benson, 1975, p. 230). Este cuarto nivel parece ofrecer mucho potencial para el rápido avance del conocimiento sobre organizaciones en un campo mayoritariamente inexplorado, puesto que incorpora una variedad de este tipo de organismos en el análisis.

Recurriendo a la extensa literatura organizacional e incorporando aspectos más específicos de la investigación sobre el turismo, la figura 1 representa un modelo conceptual para el análisis interorganizacional de las organizaciones turísticas (Pearce, 1992). Es un modelo de sistemas abiertos que da importancia no sólo a los vínculos dentro del campo específico del estudio —la red interorganizacional de organizaciones turísticas— sino también al marco de esta red en el entorno más amplio, un subentorno de lo que es el entorno del turismo, en el que se producen una variedad de intercambios. La figura 1 también proporciona un reconocimiento explícito a las cuestiones de escala espacial y cambio temporal (T1, T2, T3...), dimensiones que añaden nueva complejidad a los modelos básicos organización-entorno de la literatura organizacional (Scott, 1981; Bryans y Cronin, 1984). Por último, la figura 1 puede constituir una estructura comparativa para el estudio de las organizaciones de turismo.

FIGURA 1: MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS "INTERORGANIZACIONAL" DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS



Fuente: D. G. Pearce, *Tourist Organizations* (1992)

3.1. Metas y funciones

Las pruebas disponibles y un razonamiento *a priori* indican que podría perseguirse una variedad de metas y que una serie de funciones podrían ser emprendidas por un abanico de organizaciones turísticas. Muchas organizaciones turísticas constituirán un puente entre el sector público y privado interesados en el turismo, y las metas organizacionales reflejarán los intereses de estos dos grupos. La motivación principal del sector privado, en cuanto al turismo, es maximizar la obtención de beneficios. La actividad organizacional desde este sector estará principalmente diseñada para intensificar esta meta. Los factores económicos —el aumento de los ingresos en divisas y en rentas públicas (impuestos), creación de empleo, diversificación económica, desarrollo regional y la estimulación de la inversión no-turística— serán comúnmente los principales determinantes de la intervención del sector público en el turismo, pero las responsabilidades sociales, culturales y medioambientales también pueden condicionar las metas buscadas por los diferentes niveles de gobierno. La meta general de la mayoría de las organizaciones turísticas será favorecer el crecimiento del turismo, con variaciones que se encuentran en los beneficios deseados resultantes de dicho crecimiento.

En pos de estas metas las organizaciones turísticas pueden emprender una variedad de funciones: marketing, servicio al visitante, desarrollo, planificación, investigación, ejercicio de influencias. Un factor común a todas estas actividades es que pueden conllevar elementos del bien común y requerir un notable grado de coordinación. El marketing, por ejemplo, hará hincapié en la promoción de una imagen de destino en la que el enfoque de la organización turística esté exclusivamente en su propia zona, zona en cuya promoción está siempre comprometida la organización. Las organizaciones de destino tendrán que desempeñar un papel principal en facilitar los esfuerzos de otras organizaciones turísticas mediante medios tales como la representación en el extranjero, la organización de ferias comerciales y la coordinación de proyectos de marketing conjuntos. El servicio de visitantes complementará las actividades basadas en el mercado proporcionando información y otros servicios en el destino, generalmente a través de una red de centros de información. El desarrollo puede suponer la provisión de instalaciones de bien común tales como infraestructura o el fomento de instalaciones particulares mediante subvenciones e incentivos o incluso la intervención directa. La planificación puede ser necesaria para asegurar que los productos estén desarrollados para satisfacer las necesidades del mercado, que se encuentren los mercados adecuados a los recursos disponibles del turismo y que los diferentes operadores interesados se junten eficiente y eficazmente. Un marketing, un desarrollo y una planificación sólidos necesitan estar

basados en un conocimiento e información buenos, fiables, actualizados y pertinentes cuya provisión requiere una investigación apropiada. Para fomentar un ambiente tan favorable para la consecución de los intereses comunes e individuales de sus miembros, las organizaciones turísticas pueden intentar hablar con voz unánime para tratar de influir en la obtención de recursos, cambios en la reglamentación, etc.

3.2. Redes

El objetivo aquí no es solamente identificar las funciones emprendidas por cada organización sino examinar qué aspectos específicos emprende cada una de ellas, además de averiguar cómo y por qué las lleva a cabo. Se le concede así mucha importancia a la red de organizaciones que se encuentran en cualquier campo de estudio, las funciones que cada una emprende y la naturaleza de los intercambios y relaciones que se producen dentro de la red. La red, por ejemplo, podría establecerse por mandato oficial, con las responsabilidades de cada organización siendo establecidas por ley, como con el Development of Tourism Act 1969 en Gran Bretaña. En otros casos puede producirse un conjunto menos oficial de intercambios a medida que se establecen las relaciones funcionales y se alcanza el consenso con respecto a los papeles que tiene que desempeñar cada agencia. En otra parte, el éxito en conseguir recursos puede determinar qué organización emprende qué función. La figura 1 representa una red de organizaciones turísticas que abarca desde las locales a las internacionales, con intercambios que se producen entre organizaciones en cada nivel, así como entre los distintos niveles de la jerarquía.

3.3. Escala

La inclusión del elemento escala en la red interorganizacional no sigue la pauta de estudios parecidos en la literatura organizacional que han tenido que ver comúnmente con la interacción de organizaciones afines en una determinada zona o comunidad. Como Hall *et al.* (1977, p. 458) señala, en estos casos, «el campo (a menudo) se subdivide de modo que la red interorganizacional se transforma en una situación de "interdependencia secuencial"». Cuando la red se define con arreglo a una escala espacial, la interacción se vuelve más jerárquica que secuencial en su esencia. Las jerarquías de escala y de espacio han recibido una atención mucho más grande en la geografía y en otros campos de estudio tales como el desarrollo y la planificación.

La mayor parte de la investigación sobre turismo lleva aparejada estudios en una escala espacial única, de local

a internacional, pero la atención también se ha dirigido a una investigación multinivel y a la sintetización de los fenómenos a escalas diferentes. El concepto de una jerarquía espacial es un punto clave para varios modelos que sostienen la geografía del turismo, notablemente aquellos que atañen a los aspectos estructurales y flujos turísticos (Pearce, 1987). Pearce (1987, 1990) ha analizado las diferentes escalas de modelos de viajes turísticos, demostrando cómo los flujos en una escala están vinculados a otra, con las consecuencias resultantes para los impactos que el turismo puede generar. Asimismo, las metas y estrategias de los planes de turismo varían de una escala local a una internacional (Pearce, 1989).

También puede esperarse que otras actividades varíen de una escala a otra. El desarrollo de productos se emprende esencialmente sobre el terreno en una escala local donde se proporcionen instalaciones para visitantes en forma de determinados hoteles, lugares de interés turístico, etc. Algunos de éstos pueden desempeñar un papel regional o nacional, por ejemplo un aeropuerto internacional. Muchos de los esfuerzos de marketing se producirán lejos del destino donde la economía de escala y la necesidad de desarrollar imágenes convincentes estimularán las iniciativas regionales o nacionales especialmente en mercados extranjeros competitivos. El éxito del producto provechoso requerirá que estas diferentes actividades estén estrechamente armonizadas y coordinadas. A la inversa, la concentración en una escala espacial única puede llevar a que funciones clave sean pasadas por alto o ignoradas. La recomendación de Murphy (1985) de un «planteamiento de comunidad», por ejemplo, hace hincapié en los asuntos locales y en la participación, pero no consigue mostrar cómo las pequeñas comunidades pueden comercializar eficazmente su producto a un público más amplio y de ese modo alcanzar los beneficios buscados a partir del desarrollo turístico.

La naturaleza del turismo pide así la utilización de una estructura interorganizacional que abarque el concepto de escala y reconozca las diferentes funciones que las organizaciones turísticas podrían emprender en la búsqueda de varias metas. Por tanto surgen cuestiones básicas relativas a qué funciones son emprendidas más apropiadamente a qué escala, por qué organización, para alcanzar qué metas. La naturaleza y dirección (arriba-abajo, abajo-arriba, en horizontal) de las interacciones que se producen entre las organizaciones en la red se vuelven también cuestiones de investigación fundamentales.

3.4. Organizaciones turísticas y sus entornos

La red de organizaciones turísticas está establecida dentro del contexto de un entorno general cuyo principal

componente es el subentorno del turismo. De los muchos otros factores que podrían ser examinados en cuanto a entornos, el marco político-económico generalizado es especialmente significativo al adoptar un enfoque multi-escala y centrarse en las funciones de las organizaciones de destino públicas o semi-públicas. Como Paddison (1983) subraya, el poder está distribuido geográficamente, y lo que varía es la manera en que comparten las funciones gubernamentales el gobierno nacional y los subnacionales dentro de un estado determinado, según tenga un sistema centralista muy marcado o un sistema federal. Como también señala Paddison (pág. 14):

"Existe una diferencia más fundamental entre estos niveles que en una escala única. La descentralización que concede poderes al gobierno local, por ejemplo, normalmente supone la prestación de servicios que se consideran más adecuados para su puesta en marcha a nivel local, pero dentro de las directrices legislativas determinadas por el gobierno central. El gobierno a nivel regional... se le puede distinguir por la intervención de cuestiones de «equilibrio de fuerzas» de mucho más alcance entre el gobierno nacional y las regiones, en las que los gobiernos subnacionales pueden tener competencia legislativa de propio derecho y por tanto poderes más amplios de autonomía. Estas cuestiones regionales-estado son de suma importancia en países federales. En países que han estado más centralizados, se han evitado los cambios de poder sustanciales desde la autoridad central a la región implícitos en esta forma de gobierno".

Como el turismo es un sector de la economía relativamente reciente y en muchos lugares muy poco dominante, es probable que la red de organizaciones turísticas refleje profundamente las estructuras administrativas y políticas establecidas, los límites y las divisiones de poder. Además, las metas y funciones de las organizaciones turísticas, especialmente las del sector público, estarán influidas por la política general del gobierno, la «cultura política» del país y las condiciones económicas generales, del mismo modo que otros aspectos del turismo son estructurados por la política económica, como Britton (1982) ha demostrado en las pequeñas naciones periféricas. Por ejemplo, dependiendo del grado en que el estado favorezca el intervencionismo o las políticas de mercado libre, esto afectará a las metas que las organizaciones turísticas persiguen y a la manera en que llevan a cabo sus actividades. El estado de la economía influirá en los recursos disponibles para ellos. En este sentido, las organizaciones turísticas se comportarán como otras organizaciones (Dawson, 1986) y actuarán recíprocamente con el entorno general, procurando obtener

recursos, devolver insumos, estando todo el tiempo regulado por el entorno. La naturaleza y el alcance de estos intercambios constituyen un campo importante de investigación.

Al mismo tiempo, las organizaciones turísticas en su estructura y actividades reflejarán el subentorno más específico del turismo en el que existen o al que realmente sirven. De especial importancia para la red interorganizacional será el grado de homogeneidad o diversidad espacial caracterizado por los siguientes atributos:

- La escala y el significado social y económico del turismo.
- La composición de la industria turística: escala y tipo de operaciones, naturaleza de la propiedad...
- El tipo de turismo: costero, alpino, urbano, rural..., la naturaleza de las atracciones (natural-artificial, activa-pasiva, formal-informal), circuito *versus* destino, visitas cortas *versus* visitas largas.
- El modelo de crecimiento: expansión, contracción o estabilidad, una larga o corta historia de desarrollo, crecimiento planificado o espontáneo...
- El tipo de mercados: nacional o internacional, de corto recorrido o de largo recorrido, independiente u organizado, diversificado o restringido, de masas o independiente...

Muchos de estos atributos habrán estado condicionados por el entorno general.

La interacción se producirá entre la red de organizaciones turísticas y el subentorno del turismo considerado en una serie de escalas. Las organizaciones buscarán de nuevo recursos del entorno en forma de fondos, socios e información (entradas) a cambio de los cuales se proporcionarán salidas, tales como campañas de marketing, planes de desarrollo, estadísticas del turismo, etc. Las organizaciones también pueden buscar el formar y mejorar el entorno del turismo en una diversidad de maneras, desde la regulación a través de un desarrollo físico hasta la estimulación del potencial comercial.

3.5. Una perspectiva temporal

Los entornos cambian con el tiempo. España en 1992 no es el mismo país que era dos décadas antes. El turis-

mo se desarrolla y a medida que lo hace evolucionan los atributos esbozados en la sección precedente —se producen cambios en la naturaleza y composición de la industria y de los mercados, con cambios resultantes en los diferentes impactos que el turismo genera (Pearce, 1987, 1989)—. Dadas las interacciones que se producen entre entornos y organizaciones, podrían anticiparse en consecuencia los cambios en la red interorganizacional y en las metas y funciones de las organizaciones turísticas. Nuevas revelaciones sobre las organizaciones turísticas se derivarían por consiguiente de la incorporación de una perspectiva temporal en su estudio. Gráficamente, se representa dicha perspectiva en la figura 1 mediante secciones transversales correspondientes a diferentes momentos (T1, T2, T3...). En la práctica, sin embargo, puede ser más útil trazar los diferentes cambios durante un período de tiempo determinado, ya que es poco frecuente que todos los elementos en el sistema cambien simultáneamente, y puede ser el examen de los procesos que conducen al conjunto de estructuras e inter-relaciones en cualquier momento determinado lo que arroje la máxima luz sobre las fuerzas que están en juego. En la investigación sobre organizaciones turísticas esto requiere un esfuerzo complementario porque existen pocos estudios anteriores a los que recurrir.

4. FUENTES DE DATOS

Puede recogerse información sobre las funciones de las organizaciones turísticas de muchas fuentes diversas. La mayoría de las organizaciones turísticas producen una serie de publicaciones, con informes anuales que facilitan un punto de entrada útil a la comprensión de sus metas y funciones. Los informes anuales contienen una exposición de objetivos, una idea general de su política, datos sobre los miembros, diagramas estructurales, informes sobre las actividades emprendidas y, de especial importancia, detalles presupuestarios.

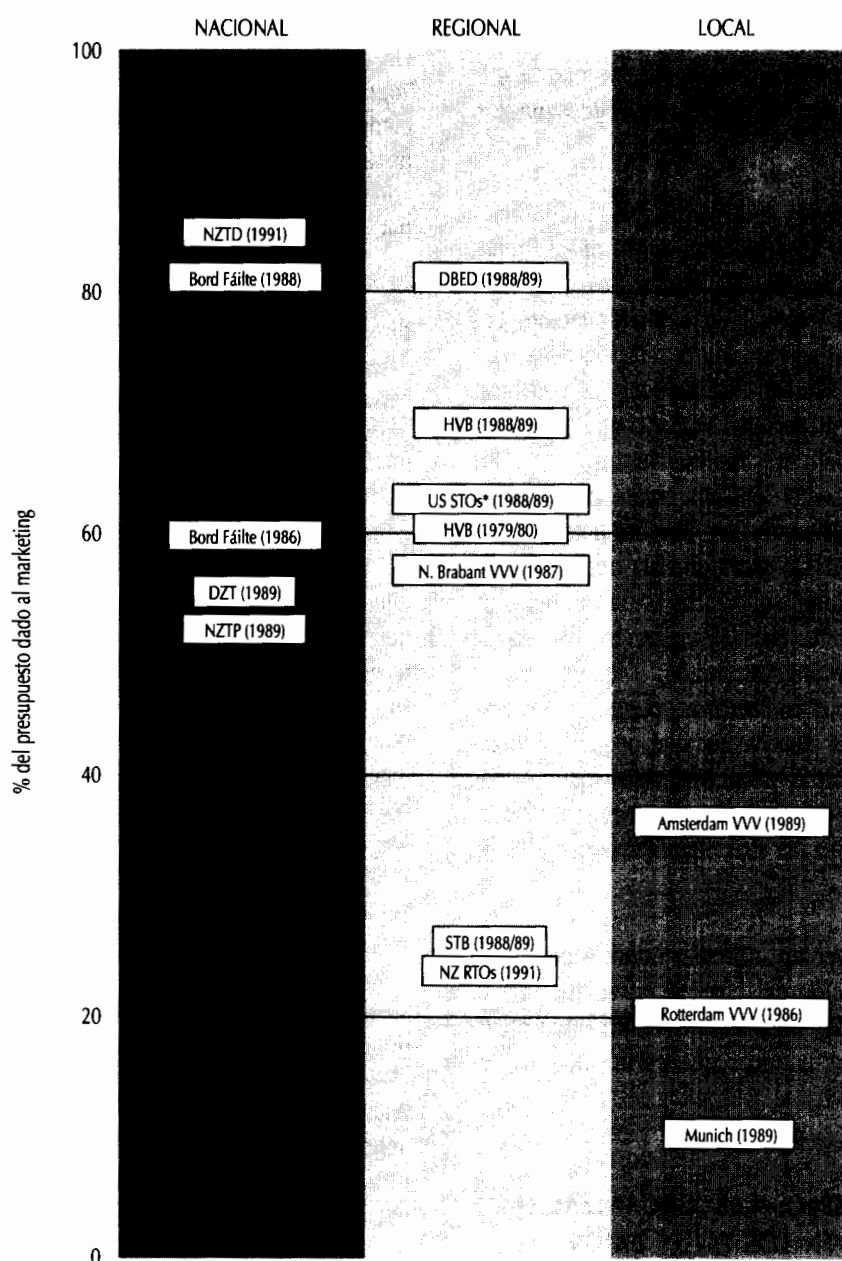
El examen de los presupuestos de las organizaciones puede proporcionar revelaciones útiles sobre la importancia de sus distintas funciones. Cuando se adoptan una diversidad de metas y se emprenden varias funciones, el gasto real en determinadas actividades puede proporcionar un buen indicio del significado correspondiente a cada una. Cuando tales datos pueden obtenerse durante varios años es posible detectar cambios claros en la dirección organizacional. La figura 2, por ejemplo, destaca la importancia del marketing para seleccionadas organizaciones turísticas nacionales, regionales y locales y muestra un aumento apreciable en el significado relativo de esta actividad para las organizaciones turísticas nacionales de Nueva Zelanda (NZTP y NZTD) y de Irlanda (Bord Failte) a finales de los años 80. Ha de tenerse cuidado con estos análisis comparativos, sin embargo, ya que los presupuestos

varían en su presentación de un país a otro. Los porcentajes mostrados en la figura 2 son aquéllos directamente enumerados bajo «marketing» en cada presupuesto; esto puede o no incluir el personal asociado y los gastos generales.

Los datos del presupuesto también pueden proporcionar revelaciones sobre los intercambios que se producen entre las organizaciones y la naturaleza y firmeza de las rela-

ciones que existen entre ellas. A mediados de los 80, por ejemplo, las organizaciones turísticas regionales en Irlanda obtuvieron dos tercios de sus ingresos del organismo nacional, Bord Fáilte, pero dichos subsidios representaron menos del 10% del presupuesto nacional. Estas cifras indican tanto la dependencia de las organizaciones regionales del organismo nacional como la relativamente poca importancia dada a las actividades regionales.

FIGURA 2: IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN MARKETING



* Incluye publicidad, peticiones de información, prensa promocional y relaciones públicas.
Matching Funds program.

Fuente: D. G. Pearce, Tourist Organizations (1992)

El examen de otra documentación puede proporcionar detalles de la naturaleza y alcance de las actividades de marketing, planificación y desarrollo. El material promocional, por ejemplo, puede indicar el alcance de la cooperación que se produce entre las organizaciones cuando emprenden campañas conjuntas. Los datos estadísticos y otra información de la investigación pueden facilitar material útil de iniciación sobre el entorno del turismo, permitiendo, por ejemplo, que se emprendan análisis de las políticas llevadas a cabo en períodos de crecimiento, decaimiento o diversificación. Especialmente útiles son las auditorías que pueden haber sido realizadas sobre actividades de organizaciones financiadas públicamente, ya que al existir cuestiones de responsabilidad puede haber una mayor disponibilidad de información detallada sobre política y presupuestos que la que podría disponer el investigador individual (Legislative Auditor, 1987).

Aunque el material documental puede proporcionar mucha información útil, especialmente en lo que se refiere al análisis del cambio a través del tiempo, está a menudo limitado con respecto a la explicación e interpretación. Los informes anuales pueden proporcionar una relación de lo que ha pasado, pero no necesariamente del porqué. Las conversaciones en profundidad con el personal actual o anterior de las organizaciones turísticas, junto con representantes afines a los organismos estatales y el sector privado empresarial pueden proporcionar muchas revelaciones del porqué determinadas políticas han sido establecidas o abandonadas, qué relaciones existen entre las organizaciones, qué factores han influido en qué actividades y así sucesivamente. Aunque hay que tener cuidado para reconocer los intereses creados y los criterios de trabajo personales, sin dichos contactos no puede conseguirse una buena comprensión del cómo y por qué operan las organizaciones turísticas. Entrevistas o encuestas sistemáticas más estructuradas podrían también conducir a obtener información que podría después ser analizada más cuantitativamente (Selin y Beason, 1991).

También es necesario efectuar estudios de campo para conseguir una estimación del entorno en el que operan las organizaciones turísticas y para obtener información relativa al grado de éxito de las políticas que persiguen y de los proyectos que emprenden.

5. UN EJEMPLO: LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS EN LOS PAÍSES BAJOS

La figura 3 representa la red de organizaciones turísticas que se ha desarrollado en los Países Bajos. Éstos tie-

nen una red sólidamente establecida de organizaciones locales, regionales y provinciales (Vereniging voor Vreemdelingenverkeer o las VVV), que se reúnen bajo una organización paraguas: la Asociación General de los Países Bajos de las Oficinas de Información Turística (Algemene Nederlandse Vereniging van VVV's o ANVV). La primera oficina de turismo local fue establecida en 1885. A ésta siguieron otras, y un organismo nacional, la ANVV, se formó ya en 1915 para fomentar los intereses de las organizaciones locales. Poco a poco, las actividades de marketing y promocionales de la ANVV aumentaron, pero su capacidad para ocuparse de estas actividades se resintió en efecto de las demoras en la toma de decisión inherente a un sistema que requirió la conformidad de más de 400 oficinas locales. Un organismo nacional distinto —el Netherlands Board of Tourism— fue por tanto considerado conveniente, permaneciendo las VVV como responsables del servicio al visitante y de la promoción local y regional, mientras que la ANVV se concentró en promover los intereses de las VVV y la coordinación nacional.

Hoy, la principal función de las VVV locales es dirigir una red de oficinas de información en todo el país. Al aceptar que el marketing eficaz necesita realizarse a gran escala, las VVV locales han traspasado en esencia esta función a las VVV provinciales (también existe un nivel intermedio de las oficinas regionales en algunas de las provincias más grandes). Las VVV provinciales proporcionan el punto de contacto con el NBT, con quien se establecen los contratos promocionales anuales. Sin embargo, las VVV de las tres ciudades más grandes —Amsterdam, Rotterdam y La Haya— tienen los recursos y el rango para actuar independientemente de sus provincias e interactuar directamente con la NBT en su capacidad de VVV promocionales. El NBT también participa en una serie de actividades de marketing, generalmente con algunos de los grandes operadores turísticos y líneas aéreas. El NBT desarrolla una gran actividad en mercados internacionales de gran recorrido, en tanto que provincias como Géeldes y Brabante del Norte se centran más en veraneantes y turistas nacionales de la vecina Alemania.

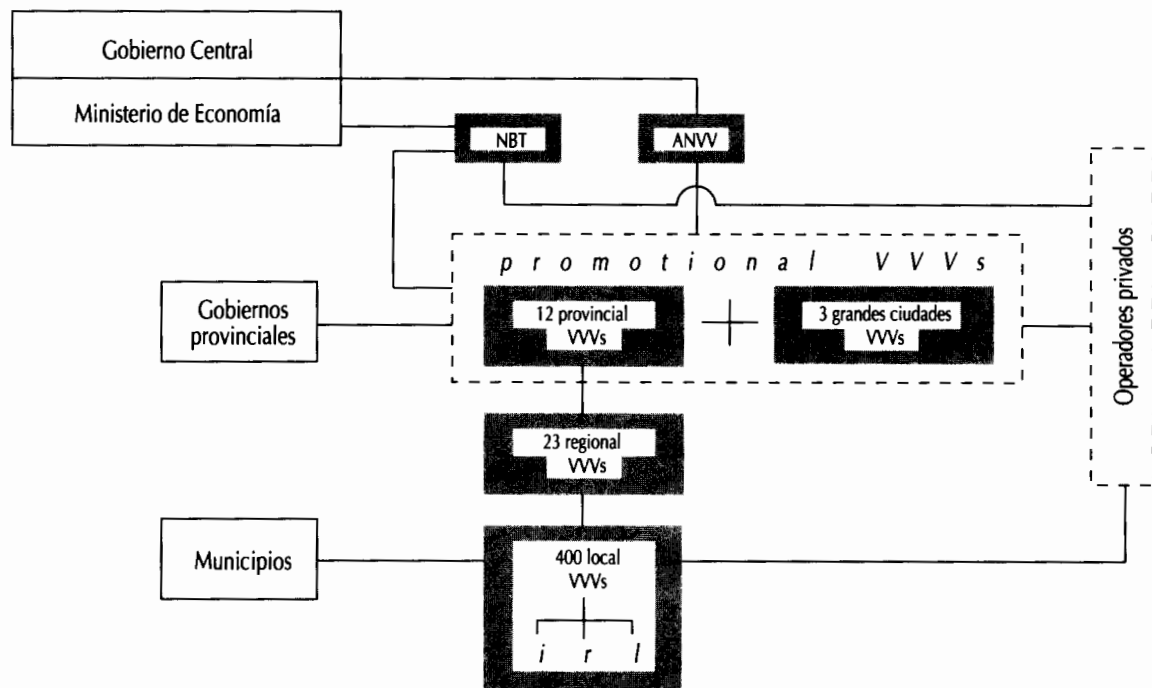
Las VVV en cada nivel reciben una proporción significativa de sus ingresos de las administraciones locales y de los gobiernos provinciales, respectivamente, mientras que el NBT ha estado muy subvencionado por el Ministerio de Asuntos Económicos. No obstante, un programa fructífero de actividades realizadas por empresas conjuntas se encargó de que la provisión de fondos públicos del NBT se redujera del 73% al 52% en 1989.

En las VVV y en el NBT los Países Bajos tienen una red densa y sólidamente establecida, caracterizada por un amplio grado de consenso en su ámbito y una cantidad impor-

tante de medios de entrada básicos en las actividades de la red. Esta interacción se produce, sin embargo, en un campo bastante reducido. Las VVV y el NBT se han concentrado esencialmente en los servicios al visitante y en la promoción, pero se han destacado mucho menos en lo que se refiere a planificación y desarrollo.

En parte como consecuencia de esto, otras formas de organizaciones han surgido durante los años 80, tales como la Fundación Maasoevers, creada para desarrollar y promover las instalaciones recreativas y turísticas a lo largo del Mosa y de sus orillas, y la Parklands Public Private Partnership dedicada a los principales parques de atracciones en el centro de Brabante.

FIGURA 3: RED DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS EN LOS PAÍSES BAJOS



BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, M. A. (1991): *Administración del Turismo: conceptualización y organización*. México City, Trillas.
- BENNETT, A. D. (1984): «The application of alternative theories in political geography: the case of political participation». In Taylor P. and House J. (eds.) *Political Geography: recent advances and future directions*. Crom Helm, London and Barnes and Noble, New York, pp. 25-49.
- BENSON, J. K. (1975): «The interorganizational network as political economy». *Administrative Science Quarterly* 20 (2): pp. 229-249.
- BRITTON, S. G. (1982): «The political economy of tourism in the Third World». *Annals of Tourism Research* 9 (3): pp. 331-358.
- BRYANS, P., AND CRONIN, T. P. (1984): *Organization Theory*. New York. Facts on File Publications.
- BURKART, A. J., AND MEDLIK, S. (1974): *Tourism: past, present and future*. London, Heinemann.
- COOK, S. D. (1987): «Research in state and provincial travel offices». In Ritchie, J. B. and Goeldner, C. R., *Travel Tourism and Hospitality Research: a handbook for managers and researchers*. New York, John Wiley: pp. 153-163.
- DAWSON, S. (1986): *Analysing Organisations*. Basingstoke, MacMillan Education.
- DUNKERLEY, D. (1972): *The Study of Organisations*. London, Routledge and Boston, Kegan Paul.
- ETZIONI, A. (1964): *Modern Organisations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- HALL, R. H.; CLARK, J. P.; GIORDANO, P. C.; JOHNSON, P. V., AND ROEKEL, M. (1977): «Patterns of interorganizational relationships». *Administrative Science Quarterly* 22 (3): pp. 457-472.
- JEFFERSON, A., AND LICKORISH, L. (1988): *Marketing Tourism: a practical guide*. Harlow, Longman.
- JEFFRIES, D. (1989): «Selling Britain — a case for privatization? *Travel and Tourism Analyst* (1): pp. 69-81.
- LEGISLATIVE AUDITOR (1987): *Management Audit of the Hawaii Visitors Bureau and the State's Tourism Program*. Report n.º 87-14, Honolulu. Legislative Auditor of the State of Hawaii.
- MILL, R. C., AND MORRISON, A. M. (1985): *The Tourism System: an introductory text*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Internacional.
- MURPHY, P. E. (1985): *Tourism: a community approach*. New York and London, Methuen.
- PADDISON, R. (1983): *The Fragmented State: the political geography of power*. Oxford, Blackwell.
- PEARCE, D. G. (1987): *Tourism Today: a geographical analysis*. Harlow, Longman and New York, Wiley.
- PEARCE, D. G. (1989): *Tourist Development*. Harlow, Longman and New York, Wiley, 2nd Ed.
- PEARCE, D. G. (1990): «Tourist travel patterns in the South Pacific: analysis and implications». In Kissling C. C. (ed.), *Destination South Pacific: perspectives on island tourism*, Aix-en-Provence: Centre des Hautres Etudes Touristiques: pp. 31-49.
- PEARCE, D. G. (1992): *Tourist Organizations*. Harlow, Longman and New York, John Wiley.
- PEARCE, D. G. (in press): «Comparative studies in tourism research». In Pearce, D. G., and Butler, R. W. (eds.). *Tourism Research: critiques and challenges*. London, Routledge: pp. 20-35.
- PRESTHUS, R. (1962): *The Organisational Society*. New York, Knopf.
- SCOTT (1964): «The theory of organizations». In Faris, E. (ed.), *Handbook of Modern Sociology*. New York, Rand McNally: pp. 485-529.
- SELIN, S., AND BEASON, K. (1991): «Interorganizational relations in tourism». *Annals of Tourism Research* 18 (4): pp. 639-652.



NOTAS

Las figuras 1, 2 y 3 resumen los principales puntos de esta comunicación. La figura 1 constituye las bases conceptuales para un análisis interorganizacional de las organizaciones turísticas y proporciona el marco para nuevos estudios comparativos en este campo. La figura 3 ilustra un ejemplo empírico específico de una red de organizaciones turísticas y algunas de las relaciones que podrían descubrirse. La figura 2 destaca el potencial de los estudios comparativos para establecer algunas de las caracterís-

ticas más generales de las organizaciones turísticas en vista de la importancia de la función marketing de las organizaciones nacionales y regionales allí representadas. Es de suponer que estas tres figuras, el planteamiento general que ellas expresan, junto con el tratamiento dado a las fuentes de datos, constituirán un estímulo para favorecer la investigación en este campo, especialmente en España e Hispanoamérica donde es de esperar que los diferentes factores del entorno podrían dar origen a diversas redes y características organizacionales cuya identificación podría arrojar nueva luz sobre este campo emergente en su conjunto.