

# revista de

# ANÁLISIS TURÍSTICO



**AECIT**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE  
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

Segundo semestre de 2006

Núm. 2

## SUMARIO

### AGUA Y TURISMO

*Enrique Torres Bernier*

### ARTÍCULOS

“Impacto de las instalaciones sobre el desempeño del sector hotelero español”

*Enrique Claver Cortés, Jorge Pereira Moliner y Rosario Andreu Guerrero*

“Segmenting future visitors to heritage sites: perceptions, motivations and expectations”

*Avital Biran, Yaniv Poria y Arie Reichel*

“El desempeño de un destino turístico. ¿Quién gestiona el destino?

¿Quién realiza el rol auditor?”

*Angelo Presenza*

“¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos”

*Amparo Sancho Pérez y Gregorio García Mesanat*

“Turismo e historia: formación e información en el turismo. Un estado de la cuestión”

*Nuria Morère Molinero*

### DEBATE

“¿Está la investigación en turismo suficientemente reconocida y valorada en España?”

*Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)*

### NOTA

“Actividad investigadora de los socios de AECIT”

*Amparo Sancho Pérez*

### RESEÑA

HUGHES, Edward. “Arts, Entertainment and Tourism”

Editorial Butterworth Heinemann, 2000

*Robert Valls Tuñón*



**AECIT**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE  
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 2, 2º semestre 2006, pp. 43-55

**EL DESEMPEÑO DE UN DESTINO TURÍSTICO. ¿QUIÉN  
GESTIONA EL DESTINO?  
¿QUIÉN REALIZA EL ROL AUDITOR?”**

**Angelo Presenza**  
Universidad de Molise

*Revista de Análisis Turístico*

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2006 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisTuristico@aecit.org

# EL DESEMPEÑO DE UN DESTINO TURÍSTICO. ¿QUIÉN GESTIONA EL DESTINO? ¿QUIÉN REALIZA EL ROL AUDITOR?

Angelo Presenza

Universidad de Molise – Departamento de Economía, Dirección y Ciencias Sociales

Via De Sanctis, 86100 Campobasso, Italia

Tel. +39 0874 404484 - Fax +39 0874 98043

E-mail: [presenza@unimol.it](mailto:presenza@unimol.it)

## resumen

*Este papel analiza los distintos aspectos del destino turístico investigando la relación entre las autoridades del gobierno local, las organizaciones de gestión del destino y los auditores de destino.*

*Tiene por objeto describir el rol particular de la auditoría de destino, al tiempo que reconoce que la gestión del destino es un componente importante del destino turístico.*

*Se adopta un enfoque de estudio del caso, basado en un destino italiano denominado la Región del Abruzzo.*

*El análisis de este destino turístico ha señalado cómo están interpretando algunos destinos turísticos italianos el concepto de auditoría de destino para crear organizaciones específicas que se denominan "Observatorio Turístico Regional". Las primeras conclusiones de esta investigación indican que el crecimiento del destino está influido por distintos niveles de complejidad. La complejidad está relacionada con un gran número de actores, las influencias entre diferentes sectores, la dinámica de la relación entre los stakeholders y las interacciones entre distintos niveles de gobierno. A este respecto, el Observatorio Turístico Regional puede representar un buen instrumento para una exhaustiva, sistemática y periódica elaboración de datos, además de reducir la complejidad del turismo.*

**Palabras claves:** *Destino turístico, Auditoría de gestión de destino turístico, Observatorio Turístico Regional*

## abstract

*Tourist destination management is generally carried out using a set of indicators with substantial environmental and economic components, and through the scant importance given to the subjective indicators that summarise the perceptions of the local population and tourists as basic agents in the management process. This work conducts a comparative study on a set of holiday destinations (sun and beach) as well as cultural routes, set against the results obtained through objective indicators (standard indicators normally used), with the results of the subjective analysis, and demonstrating the results of the subjective analysis.*

**Key words:** *Tourist destination, Tourist destination Management, Regional Touristic Observatory*

## 1. introducción

El sector turístico ha crecido en complejidad. Ello viene confirmado además por los problemas derivados de la recolección y la elaboración de grandes cantidades de información.

Durante muchos años, los destinos turísticos se han desarrollado de una forma incontrolada. Sin embargo, la creciente competencia reexige un enfoque distinto, basado en un desarrollo integrado y sostenible. En este sentido, la competitividad del destino depende tanto de la capacidad de desarrollar unas adecuadas estrategias de marketing y de gestión del destino, como de los instrumentos eficaces para realizar una auditoría de destino.

Numerosos estudios han abordado ya varios aspectos relativos a la auditoría de destino (Ritchie y Crouch, 2003; Woodside y Sakai, 2001). Sin embargo, ningún estudio empírico ha desarrollado un modelo integrador capaz de investigar la competitividad del destino de un área determinada analizando distintos tipos de auditores de destino.

Este *paper* analiza la contribución de la auditoría de destino para la eficacia y la gestión eficaz del destino turístico. Con este objetivo, se han investigado las relaciones que pueden existir entre las actividades de la Organización de la Gestión del Destino y el Auditor del Desempeño. El presente estudio se ha basado en el análisis de la región del Abruzzo (Italia).

## 2. revisión de la bibliografía

En los últimos años, el destino turístico ha empezado a tener un lugar importante en la bibliografía sobre turismo.

Algunos autores (Leiper, 1995; Martini, 2001, y Pechlaner, 2000) que han estudiado el destino turístico desde el punto de vista de la demanda, identifican un destino como un conjunto de productos, servicios, atracciones naturales y artificiales capaces de atraer a los turistas a un lugar concreto, en el que la localización geográfica es simplemente uno de los factores que conforman el destino.

Tamma (2001) y Brunetti (2001) definen el destino como un sistema de suministro correlacionado con una zona concreta. Algunos destinos están determinados artificialmente por jurisdicciones políticas que se muestran incapaces de tomar en consideración las preferencias del con-

sumidor o las funciones de la industria turística. Por ejemplo, los Alpes son compartidos por Francia, Austria, Suiza e Italia, pero a menudo son percibidos y consumidos por los esquiadores como parte de un mismo producto (Buhalis, 2000). Keller (2000) añade que la gente a menudo utiliza los términos *región, distrito, área y localidad* como sinónimos, junto con el adjetivo *turístico* para referirse al destino turístico.

Buhalis (2000) sostiene que los destinos son amalgamamientos de productos turísticos que ofrecen una experiencia integrada a los consumidores. Basándose en los distintos modelos de desarrollo turístico apuntados por Pearce (1992), es razonable definir el destino como la combinación de productos y servicios disponibles en un lugar capaces de atraer a visitantes procedentes de más allá de sus límites espaciales. Hu y Ritchie (1993:26) lo han conceptualizado como una “oferta de instalaciones y servicios turísticos que, como cualquier otro producto de consumo, se compone de una serie de atributos multidimensionales”. Otros autores (Bieger, 2000) definen el destino turístico como el producto turístico que en determinados mercados compete con otros productos.

Todos los elementos que configuran el destino turístico están influidos por el papel de la actitud de las empresas y su voluntad de cooperación (Fyall, Oakley, Weiss, 2000; De Araujo, Bramwell, 2002).

En consecuencia, debemos reconocer que el destino es una entidad cuyas partes componentes son interdependientes, puesto que un cambio en una de ellas tienen ramificaciones en todas las demás.

Distintos estudios analizan los elementos que influyen en el desempeño del destino. Algunos de ellos se centran concretamente en algunas categorías dentro del sistema de suministro (como las pequeñas empresas, en el caso de Tinsley y Lynch, 2001), mientras que otros destacan el papel esencial que desempeñan los distintos actores que gestionan los destinos turísticos (Kerr, Barron, Wood, 2001). Los destinos presentan desafíos complejos para su gestión y desarrollo, en el sentido de que tienen que satisfacer una amplia gama de necesidades de los turistas y de empresas relacionadas con el turismo, así como a la comunidad de residentes, a la industria y a los negocios locales (Howie, 2003).

También es importante clarificar y destacar las distinciones importantes que pueden existir entre política, planificación y desarrollo del destino (DPPD), organización de la gestión del destino (DMO) y auditoría de destino (DA).

Aunque todas ellas buscan mejorar la competitividad y la sostenibilidad del destino, pueden diferir fundamentalmente en que la DPPD es básicamente un proceso intelectual que utiliza la información y el juicio para tomar decisiones a nivel macro acerca del tipo de destino que los *stakeholders* quieren.

Conciente de que la competitividad potencial de un destino se ve influida o limitada por las relaciones entre estas fuerzas, este *paper* se centrará en las “funciones” principales que las dos últimas -DMO y DA- desempeñan en el desarrollo del destino.

## 3. la estructura del destino turístico: agentes y su papel

### 3.1. El futuro de la organización de gestión del destino (DMO) y su rol en la competitividad del destino

Tradicionalmente, se ha definido a las DMO como organizaciones de marketing del destino; sin embargo, en los últimos años, aun reconociendo que el marketing continúa siendo el aspecto principal, se ha producido un cambio importante en el rol de las DMO, que han pasado de una orientación exclusiva al marketing a una orientación total a la gestión. La DMO es descrita como una “promotora del destino” que actúa como catalizadora y facilita la realización del desarrollo turístico, desde el punto de vista competitivo y sostenible.

Martini y Franch (2002:5) definen la gestión del destino como “las decisiones estratégicas, organizativas y operativas adoptadas para gestionar el proceso de definición, promoción y comercialización del producto turístico [originario de dentro del propio destino], para generar flujos controlables de turistas de entrada que sean equilibrados, sostenibles y suficientes para satisfacer las necesidades económicas de los actores locales implicados en el destino”.

En concreto, la Organización Mundial del Turismo (2004) define la DMO como la organización responsable de la gestión y el marketing de los destinos.

Morrison, Bruen y Anderson (1998) proponen cinco funciones principales de la DMO:

- un “motor económico”, que genera nuevos ingresos, empleo e impuestos que

contribuyen a una mayor diversificación de la economía local;

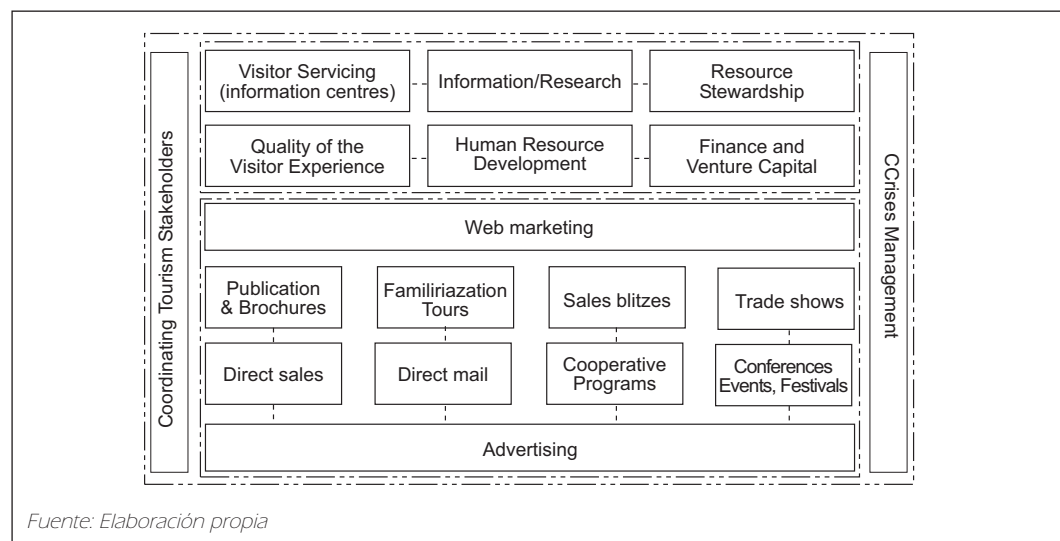
- un “promotor de la comunidad”, que comunica la imagen más adecuada del destino, sus atracciones e instalaciones a unos mercados de visitantes seleccionados;
- un “coordinador del sector”, que proporciona un claro núcleo de atracción que reduce la fragmentación del sector con el fin de compartir los crecientes beneficios del turismo;
- un “representante casi-público”, que aporta legitimidad al sector y protección a los visitantes individuales y en grupo;
- un “forjador del orgullo de la comunidad”, al mejorar la calidad de vida y actuar como el principal “estándar” tanto de los residentes como de los visitantes.

El análisis de la DMO muestra una amplia gama de actividades, que van desde la orientación al marketing o a la promoción hasta una que implique notables esfuerzos relacionados con el desarrollo del destino.

Heath y Wall (1992) sostienen que las DMO ha demostrado la importancia de las actividades que no son de marketing para el desarrollo, la mejora y el mantenimiento de la competitividad del destino, y señalan que las tareas de la DMO son las siguientes: formulación de la estrategia, representación de los intereses de los stakeholders, marketing del destino y coordinación de algunas actividades. En la figura 1 se resumen las principales actividades de las DMO.

*Coordinación de los stakeholders turísticos*  
*Atención al visitante (centros de información)*  
*Información / Investigación*  
*Administración de recursos*  
*Calidad de la experiencia del visitante*  
*Desarrollo de los recursos humanos*  
*Finanzas y capital riesgo*  
*Marketing a través de la web*  
*Publicación y folletos*  
*Tours de familiarización*  
*Campañas de promoción*  
*Ferías*  
*Ventas directas*  
*Mail directo*  
*Programas de cooperación*  
*Conferencias, eventos, festivales*  
*Publicidad*  
*Gestión de crisis*

Figura 1  
Actividades fundamentales de la DMO: modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

El *stakeholder* turístico es una entidad que puede influir en la consecución de las actividades de gestión del destino que lleve a cabo la DMO, o que se ve influida por ellas.

Sheehan y Ritchie (2005) han identificado 32 *stakeholders* turísticos y han demostrado la importancia de entender a estos *stakeholders* para que la DMO pueda alcanzar sus objetivos.

Aunque todos sus *stakeholders* han sido identificados (por Sheehan y Ritchie), los más importantes según los directivos de las DMO son: los hoteles, el gobierno (en sus distintos niveles), las atracciones, el consejo de administración (de la DMO), los centros de convenciones, los miembros de la DMO, los habitantes de la zona, los restaurantes, las universidades y las facultades, las cámaras de comercio locales y los patrocinadores.

Coordinar a los *stakeholders* turísticos constituye una competencia esencial de las DMO para tener éxito. La cantidad y la calidad de las relaciones entre las DMO y los *stakeholders* del destino turístico pueden movilizar los recursos necesarios para que sean efectivas.

La *gestión de la crisis del destino* es un nuevo campo de investigación que ha surgido en la literatura turística.

Todas las DMO deben tener en cuenta la posibilidad de que se produzca un desastre en alguna etapa del futuro, por lo que es esencial que construyan la capacidad de anticiparse y de afrontar todo el amplio abanico de crisis que puedan amenazar el destino. Pike (2004: 174) sugiere algunas actividades clave que las DMO

debieran tener en cuenta: la formación de un grupo de trabajo permanente ante los desastres, la creación de escenarios y el análisis de riesgos, respuestas de marketing coordinadas, concentración del mercado, externalización de las relaciones con los medios e iniciativas de apoyo a los negocios locales.

La Organización Mundial del Turismo (1993) ha definido el turismo sostenible como aquél que «satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de acogida, al tiempo que protegen y mejoran las oportunidades para el futuro. Es contemplado como orientado a la gestión de todos los recursos de modo que pueden satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se preservan la integridad cultural, los procesos ecológicos básicos, la diversidad biológica y sistemas de apoyo a la vida». Desde esta perspectiva, el rol de las DMO consiste en implementar las prácticas de gestión y crear planes destinados a controlar el desarrollo y la actividad turísticos.

El objetivo principal de la actividad de *gestión de la administración* implica la adopción de las «mejores prácticas», aquellas medidas correctoras o mejoras que se implementan en la administración, la gestión y el funcionamiento de todos y cada uno de los negocios turísticos. La finalidad de estas acciones es garantizar el menor impacto posible, mejorar la calidad del producto turístico y la imagen del cliente, y lograr un desarrollo empresarial y, por tanto, un rendimiento socioeconómico más eficiente.

Una política efectiva y eficiente de *asistencia financiera y acceso al capital riesgo* es muy importante en el desarrollo del destino. La DMO puede aportar una visión muy valiosa acerca del crecimiento futuro de la demanda turística en el destino y las necesidades concretas de productos turísticos y superestructuras. Esta actividad pretende asistir a los operadores del sector privado con respecto a las fuentes de capital y promover posibles inversiones en la industria turística local para los ángeles inversores. La DMO puede ser un agente de capital riesgo que ayude a los inversores a identificar posibles inversiones al tiempo que ayude a los operadores y promotores a acceder a los recursos de capital, como por ejemplo una acción realizada desde *Abruzzo Promozione Turismo* (una DMO italiana que se describe en el siguiente párrafo), cuya objeto es fomentar entre los inversores extranjeros la adquisición, la reestructuración y la recalificación del patrimonio histórico-arquitectónico regional para mejorar la oferta turística.

Como una de las funciones principales (y típicas) de las DMO, la *gestión de los visitantes* (atender a los visitantes) es importante a la hora de comunicar a los visitantes la oferta de productos y servicios turísticos en el destino. También incluye la habilidad de comunicar efectivamente con el visitante cuando éste llega al destino.

La actividad de *información/investigación* da apoyo a todas las actividades de la DMO y concretamente simple una función de inteligencia que permite a la DMO entender las demandas del mercado, la oferta actual del sector y los vacíos que es preciso cubrir mediante la planificación y el desarrollo. La actividad de información/investigación es necesaria para apoyar las decisiones y las acciones que se toman en las demás actividades.

La actividad de *desarrollo de los recursos humanos* consiste en llevar a cabo todas las posibilidades que pueden mejorar las habilidades de los empleados en todas los servicios al visitante, a todos los niveles dentro de las organizaciones turísticas (desde quienes proporcionan el servicio en primera línea hasta los directivos sénior) y para todos los grupos demográficos (desde escolares hasta profesionales que cambian de carrera).

Aunque es poco usual que una DMO tenga el control directo en la provisión de la enseñanza y de los servicios de formación, ciertamente puede ejercer una influencia política a través de su red de *stakeholders* para garantizar la oferta de estos servicios y, quizá, su calidad (Ritchie y Crouch, 2003: 211).

El desarrollo de un destino competitivo y sostenible requiere más que la simple provisión de servicios al visitante. La experiencia global de los visitantes será el reflejo de todas las experiencias distintas de cada uno de ellos en la cadena de experiencias del viaje. Por este motivo, la calidad de la experiencia del visitante proviene de todos los esfuerzos de la DMO. Una auditoría de la calidad de la experiencia del destino, junto con encuestas de satisfacción del visitante, serían ejemplos de iniciativas en apoyo de esta actividad.

Las actividades de marketing del destino facilitan la realización de una política turística que debe ser coordinada con el plan estratégico de desarrollo del destino. El marketing de destinos también debería contribuir a que el impacto turístico optimizara y maximizara los beneficios para la región.

Aunque los propietarios de las atracciones y los recursos turísticos y el canal intermediario son los actores principales en la venta de productos y servicios turísticos por motivos de eficiencia y efectividad, cabe considerar la posibilidad de que la DMO «gestione» la venta del destino en su conjunto, en un sentido más amplio.

Una amplia gama de herramientas de marketing de destino proporcionan numerosas referencias a los investigadores que deseen estudiar cada una de las técnicas en profundidad. Estas herramientas son: *Ferias, Publicidad, Tours de familiarización, Publicación y folletos, Eventos y festivales, Programas de cooperación, Mail directo, Ventas directas, Campañas de promoción, Marketing a través de la web.*

Estas actividades operativas de marketing se llevan a cabo una vez finalizadas las actividades estratégicas de marketing de definición de la imagen, *branding* y posicionamiento. La publicidad utiliza varios tipos de medios. La publicidad al consumidor utiliza la prensa, la televisión, la radio, la calle y ahora Internet, mientras que la publicidad comercial discurre por determinadas publicaciones y revistas especializadas. Se observa que el uso de los métodos del marketing directo se ha incrementado a medida que los destinos se han orientado al mail directo de prospectos del destino o revistas / guías para los visitantes, así como el recurso a sistemas de distribución globales y a páginas web del destino para facilitar la comunicación y las reservas directas (Dore y Crouch, 2003).

Internet se ha identificado como una herramienta que puede cambiar potencialmente el canal de distribución de las empresas turísticas. El tema del futuro rol de la organización de la

gestión del destino en el proceso de adquisición del producto turístico es, por tanto, especialmente importante al objeto de desarrollar e implementar el plan estratégico y las políticas de marketing.

Basándose en un modelo ampliado del adoptado por el comercio electrónico, pueden identificarse tres etapas en el desarrollo de sitios web comerciales: 1) promoción, 2) provisión y procesamiento, y 3) paso de la mera promoción estática a las aplicaciones totalmente preparadas del comercio electrónico.

El análisis del sitio web de la DMO revela que las funciones principales son:

- *publicidad general*: ofrecer una presencia web básica, interacción e información complementaria;
- *publicidad de productos/servicios*: publicar los productos o servicios turísticos locales sin precios;
- *publicidad de productos/servicios con información del precio*: proporcionar información del precio de los productos y servicios turísticos locales;
- *preguntas por e-mail*: proporcionar direcciones de correo electrónico a los clientes para que puedan formular preguntas acerca de la página web, los productos, los servicios, etc.;
- *reservas por e-mail*: permitir a los clientes que realicen reservas en línea pero cuyo pago todavía se efectúe siguiendo el método convencional;
- *pago en línea*: ofrecer la posibilidad de comprar en línea (ventas) mediante pago con tarjeta de crédito;
- *registro con ID*: proporcionar al cliente una identidad de cuenta para realizar compras directas;
- *otras*: solicitud de información, servicios de guía turística, etc.

Las principales técnicas publicitarias son los actos especiales, los discursos, las noticias y los materiales escritos, mientras que las relaciones públicas incluyen una mayor variedad de actividades para establecer relaciones con los distintos *stakeholders* de la empresa construyendo una buena "imagen corporativa" y atajando o interceptando rumores, historias y eventos desfavorables.

Las DMO con frecuencia invitan a los proveedores a viajar juntos a un área determinada para realizar una misión coordinada de ventas para atraer

a operadores receptivos, operadores turísticos y agencias de viajes en los principales mercados. Estas misiones o promociones de ventas incluyen, a menudo, realizar visitas personales a oficinas, ofrecer recepciones y/o almuerzos, seguidos de presentaciones de sobremesa donde se pueden distribuir materiales y hablar cara a cara con el mercado objetivo. Los programas de cooperación contribuyen mucho a fundir la DMO y la comunidad de acogida en una presencia unificada de comercialización. Mejoran la comprensión y el respeto mutuos con respecto a las necesidades de cada uno de ellos maximizando la participación de sus miembros y la publicidad del destino.

### 3.2. Introducción a la auditoría de destino (DA)

En la bibliografía turística reciente, cada vez con más frecuencia se utilizan los conceptos de la auditoría turística para diagnosticar la competitividad del destino turístico (Ritchie y Crouch, 2003: 251).

Una auditoría es "intrínsecamente retrospectiva, dedicada a la detección de errores, y pueden aplicarse muchas técnicas evaluadoras con carácter retrospectivo, concurrente o prospectivo" (Pollitt y Summa 1997: 89).

La filosofía de la auditoría puede aplicarse a una gran variedad de terrenos, como las comunicaciones (Downs, 1988), la dirección (Alexander Hamilton Institute, 1984), el marketing (McDonald, 1993; Berry, Conant y Parasuraman, 1991), las operaciones (Lindberg, 1972), el medio ambiente (Glover y Flagg, 1994; Nelson, 1988; Young, 1994) y las cuestiones sociales (Crowther, 2000).

El marketing es el área del management más preocupada por la competitividad de la empresa. Un repaso de la literatura de gestión estratégica y de comercialización (p. ej., Buzzell y Gale 1987; Clifford y Cavanagh, 1985; Huff, 1990; Kay, 1995; Kotler, 1997) y de las teorías de evaluación de programas (Bellavita, Wholey y Abramson, 1986; Brooks, 1997; Chen y Rossi, 1983; Patton, 1997; Scriven, 1995; Shadish, Cook y Leviton, 1991; Stake, 1980; Stake et al., 1997; Weiss, 1972, 1987; Wholey 1977, 1983) muestra que el enfoque de la auditoría de marketing es especialmente relevante en este caso.

En concreto, Kotler (1998: 747) define la auditoría de marketing como:

«un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno de comercialización, del objetivo y de las estrategias de la empresa -o de la unidad de negocio- y la recomendación de un plan de actuación para mejorar los resultados de marketing».

Ampliando este concepto al análisis del desempeño, la auditoría puede entenderse como una evaluación y una mejora de la eficiencia y la efectividad de las actividades de explotación de una empresa relacionadas con la misión y los objetivos de dicha entidad.

Según la definición de Crouch y Ritchie (2004: 9) «la idea de una auditoría resulta familiar para la mayoría -es una especie de examen oficial para asegurarse de que todo está en orden, y si no es así la auditoría formula recomendaciones y procura facilitar consejos».

Cuestiones recientes relacionadas con la medición de la sostenibilidad han incorporado el uso de las *técnicas de auditoría*. La auditoría medioambiental (AM) se ha definido como un proceso de medición de los *impactos ambientales reales y potenciales* de los sectores público y privado en la industria turística (Diamantis y Westlake, 1997; Diamantis, 1998).

El Central and Government Environmental Forum (CGEF, 1993: 145) ha definido la AM como «una herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento de la organización, del equipo y el sistema de gestión destinados a proteger el medio ambiente, al objeto de:

- a) facilitar el control de gestión de las prácticas que puedan tener un impacto en el medio ambiente;
- b) evaluar que se ajusten a las políticas medioambientales de la autoridad local.

Woodside y Marcia (2001: 369) señalan que «una auditoría tiene tres objetivos principales. Primero, la auditoría sintetiza las conclusiones y deducciones de las investigaciones acerca del desempeño -tanto de la gestión como de la efectividad a la hora de alcanzar los objetivos de los programas. Así, las evaluaciones ayudan a acrecentar nuestros conocimientos y percepciones sobre lo que funciona bien y lo que no en la gestión de los programas. Segundo, las evaluaciones son informes sobre la validez y utilidad de los métodos de evaluación. Incluyen consejos sobre los métodos de evaluación más útiles. Tercero, las evaluaciones pueden proporcionar muchas datos sobre el impacto y la

resultados que pueden derivarse de la toma de determinadas decisiones».

El objetivo general de una auditoría de destino es mejorar su rendimiento, competitividad y sostenibilidad cuando se guía por una visión del destino.

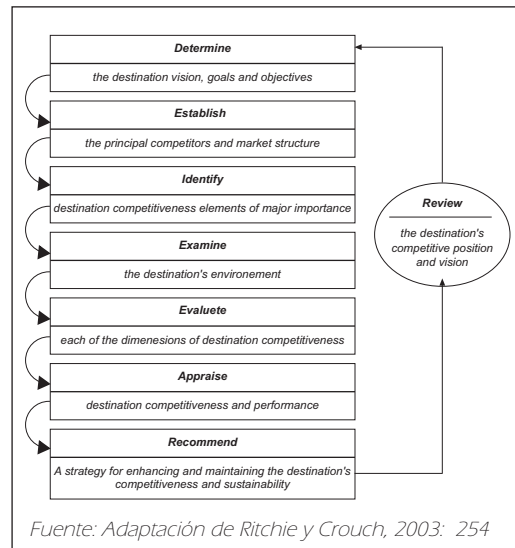
Con frecuencia, el concepto de auditoría de destino está relacionado con la resolución de un problema concreto que ha surgido y que reclama urgentemente la atención. Naturalmente, cuando ello ocurre, el foco de atención es el problema en sí, por lo que las soluciones tienden a ser escasas. Una auditoría de gestión examina la efectividad de un programa o la eficiencia de una agencia a la hora de implementar el programa, o ambos aspectos. Un rol importante que desempeña el auditor es valorar la fiabilidad y la validez de la información que se desprende de los informes de investigación del mercado, de los estudios del impacto económico, de los estudios de conversión de publicidad, etc.

La figura 2 propone un proceso estructurado para llevar a cabo un proceso sistemático de auditoría.

*Determinar la visión, las finalidades y los objetivos del destino*  
*Establecer los competidores principales y la estructura del mercado*  
*Identificar los elementos más importantes de la competitividad del destino*  
*Examinar el entorno del destino*  
*Evaluar cada una de las dimensiones de la competitividad del destino*  
*Valorar la competitividad y el desempeño del destino*  
*Recomendar una estrategia para mejorar y mantener la competitividad y la sostenibilidad del destino*  
*Revisar la posición competitiva y la visión del destino*

El proceso de auditoría de destino se inicia con el análisis de la visión, las finalidades y los objetivos del destino, y los relaciona con los resultados deseados. Es fundamental determinar los competidores principales y la estructura del mercado, así como identificar los elementos más importantes de competitividad del destino. A continuación, la auditoría debe prestar especial atención a estas áreas críticas. El análisis del entorno del destino revelará importantes tendencias medioambientales, cambios y desarrollos que pueden tener un impacto significativo en el destino.

Figura 2  
El proceso de auditoría de destino



La evaluación de las dimensiones de la competitividad del destino es la parte más detallada y que requiere más tiempo del proceso de auditoría porque determina «lo que es». En el paso siguiente, la atención se desplaza hacia «lo que debería ser». Por ello, el auditor necesita valorar la competitividad y el desempeño del destino. El criterio para realizar esta valoración se estableció en el primer paso, al determinar la visión, las finalidades y los objetivos del destino.

El proceso de auditoría prosigue con las recomendaciones de mejorar y mantener la competitividad y la sostenibilidad del destino, así como de revisar la posición competitiva y la visión del destino.

La auditoría de destino requiere un grado importante de imparcialidad e independencia. También es importante que el auditor sea muy experimentado, entendido, competente y creativo para evaluar adecuadamente la competitividad de destino e identificar vías de actuación que mejoren las perspectivas del destino.

Kotler (1988) señala que la auditoría de marketing pueden realizarse de seis formas: 1) autoauditoría; 2) auditoría transversal; 3) auditoría desde arriba; 4) oficina auditora de la empresa; 5) auditoría del grupo de trabajo de la empresa; 6) auditoría externa.

La *autoauditoría interna* es el planteamiento menos caro porque la lleva a cabo la organización de gestión del destino. Si su principal ventaja es que realiza la auditoría alguien que ya es

muy conocedor del destino, su principal desventaja es que dicha organización a menudo no dispone de tiempo suficiente para realizar la auditoría y no es muy crítica con su desempeño. Las recomendaciones tienden a referirse sólo a cambios menores. Sin embargo, para destinos pequeños, ésta puede resultar la única opción viable.

El nivel de independencia es mayor en la *auditoría transversal* que en la autoauditoría porque quien la realiza no son los directivos del destino sino personas distintas de la organización o área de responsabilidad. La ventaja de estar familiarizados con sus actividades ayudan a entender las relaciones interorganizativas pero sus puntos de vista pueden resultar parciales y mostrarse demasiado críticos o no lo suficiente.

El planteamiento de la *auditoría desde arriba* se basa en que directivos u organizaciones que están muy por encima evalúan a directivos u organizaciones subordinadas. Aquí también surgen problemas de independencia y no hay nadie que revise al actor más importante de todos del destino -la organización o el directivo que están arriba de todo.

Se lograría mayor independencia si existiera una *oficina auditora*. El problema en este caso es que la experiencia del auditor puede haberse limitado sólo a un destino o, en el caso de ser responsable de satisfacer otras necesidades de auditoría del gobierno, poseer sin embargo conocimientos insuficientes del sector turístico.

Los miembros del *grupo de trabajo* podrían extraerse de entre los distintos *stakeholders* del destino e incorporar a representantes de la comunidad local y a varios grupos de interés importantes, de modo que ninguna organización pudiera dominar. Este tipo de auditoría usualmente tiene más peso y autoridad. Una desventaja importante es el tiempo que puede durar la realización de una auditoría por este procedimiento, salvo que el grupo de trabajo cuente esté bien proveída de soporte investigador y esté presidida por una persona firme.

El auditor externo -en forma de consultor especializado- es el que puede garantizar la valoración más independiente y objetiva. Posee amplios conocimientos de la materia con respecto a otros destinos, lo que le permite adaptar las estrategias y soluciones que han funcionado en otros contextos.

Sin embargo, este sistema es caro y requiere invertir una gran cantidad de tiempo para familiarizarse con el destino para empezar. Además, con respecto a la auditoría de destino, existen pocos consultores con experiencia.

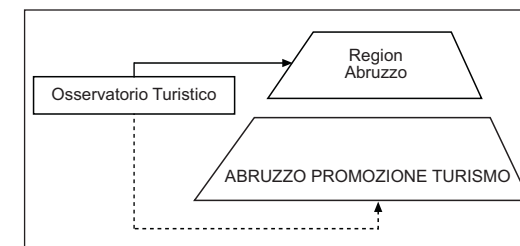
## 4. estudio de un caso: la región del Abruzzo

### 4.1. Introducción

Abruzzo, región administrativa situada en el centro de Italia, está viviendo un momento importante en su ciclo de vida turístico. La decisión que se plantea en la actualidad es si mejorar con nuevos productos para consolidarse como destino en el «gran mercado» o bien continuar centrándose en el mismo mercado pequeño de proximidad, el cual, sin embargo, recientemente ha participado en el desarrollo de un sistema turístico interesante.

El análisis del sistema turístico del Abruzzo pone de manifiesto la presencia de tres sujetos principales que llevan a cabo diferentes roles y funciones (fig. 3).

Figura 3  
El sistema turístico regional



Fuente: Adaptación de Ritchie y Crouch, 2003: 254

El gobierno regional también desempeña un papel fundamental en la promoción de la creación y el desarrollo de empresas.

«Abruzzo Promozione Turismo» (APT) es la organización de gestión del destino y ha sido creada para coordinar y promover el sistema turístico regional.

El análisis de las distintas actividades de la DMO señala la existencia de dos categorías principales que se resumen a continuación:

- *Desarrollo del destino*: Apoyo de las empresas turísticas, desarrollo de los recursos locales (atracciones, accesibilidad, instalaciones) e integración entre ellos;
- *Marketing del destino*: Promoción, gestión de la imagen de marca, gestión de las actividades de Internet.

La actividad de marketing de la DMO puede dividirse, de nuevo, en dos grandes grupos: la promoción interna fomenta la atracción de los

clientes que ya están presentes en la región de Abruzzo; la promoción externa incluye el complejo de actividades que se ponen en marcha para atraer a potenciales turistas, promoviendo todos los recursos de la región como un producto único y consolidar la imagen del Abruzzo.

En cuanto a la promoción interna, por una parte Abruzzo Promozione Turismo colabora o lleva a cabo directamente proyectos locales como publicidad en los medios locales, patrocinios, etc. Por otra parte, trabaja con el fin de crear una imagen única del destino en su conjunto, en que se alienta a los distintos *stakeholders* turísticos del Abruzzo a trabajar juntos como producto, intentando trascender sus posibles intereses personales a favor de una oferta más orgánica.

Las actividades de promoción externa tienen por objeto garantizar una estrategia unitaria, a través de acciones propias y con aquellas en las que intervienen varios *stakeholders* locales.

Basándose en el objeto comunicado, es posible distinguir entre la promoción de sistemas y la promoción de iniciativas.

La promoción de sistemas valora la oferta total al mercado objetivo para ofrecer un sistema de producto integrado, utilizando simultáneamente campañas publicitarias, la promoción de marcas de calidad y campañas de consolidación de la imagen.

Por otra parte, la promoción a través de iniciativas aisladas promueve atracciones locales concretas (eventos culturales y deportivos, paquetes concretos para unos destinatarios previamente identificados, etc.).

Con relación a los destinatarios, es posible identificar dos políticas de promoción distintas. Una se centra directamente en los turistas y la otra en atraer los negocios de *tours* y *viajes*.

La promoción relacionada con el canal de intermediación se refiere a todas aquellas acciones que desarrollan y consolidan las relaciones con los operadores turísticos (participación en ferias y workshops, preparación de material informativo, realización de ofertas integradas concretas).

La promoción relacionada con los comprenden una serie de iniciativas que tienen por objeto facilitar las relaciones entre proveedores y clientes y también difundir y consolidar la imagen turística de la región.

Esta actividad puede dividirse en dos acciones principales: la promoción hacia nuevos mercados y, aunque todavía se halle en una fase embrionaria, el desarrollo de programas de gestión de la relación con el cliente.

#### 4.2. Un modelo posible para la auditoría de destino: “Osservatorio Turistico Regionale”

El gobierno regional ha instituido el “Osservatorio Turistico Regionale” (OTR) para apoyar el desarrollo y la mejora del turismo en el Abruzzo.

Esta organización tiene que “asegurar un análisis en profundidad del curso de la demanda turística y una información regular a los *stakeholders* turísticos locales” (Ley regional 54/1997, 26 de junio).

Hasta el momento, la OTR no se ha puesto en marcha como una estructura física, aunque la región ha iniciado algunas colaboraciones con asesores externos con quienes elabora un informe cada año sobre el rumbo del turismo, las tendencias y las políticas promocionales llevadas a cabo por la DMO.

La OTR es un elemento nodal en las complejas redes de los distintos *stakeholders* para la realización del destino turístico competitivo.

La OTR puede entenderse como una auditoría de destino que analiza los principales componentes del destino. Evalúa los resultados de los sujetos del turismo local y predice escenarios futuros.

La OTR es más que una oficina estadística. Es un “laboratorio” para el análisis turístico. Puede analizar y interpretar los mensajes del mercado y controlar el entorno dentro del destino.

Las actividades de la OTR se llevan a cabo mediante una serie de informaciones relacionadas con el uso, la recalificación y la gestión de los recursos del destino.

En otras palabras, la OTR apoya al directivo del destino turístico seleccionando las mejores políticas turísticas mediante la comprensión, el estudio y el diagnóstico de todos los factores importantes que contribuyen al desarrollo de un destino competitivo y sostenible y, al mismo tiempo, examinando los resultados de la actividad de marketing del destino.

La OTR no es sólo una herramienta para reducir la complejidad sino que se ha convertido en un instrumento esencial de un sistema de relaciones entre los distintos *stakeholders* de un destino turístico.

#### 5. conclusiones

Este estudio ha mostrado la existencia de cuatro niveles principales de complejidad que se explican a continuación:

##### a. La complejidad que resulta de un gran número de actores

El producto turístico es una mezcla de distintos recursos, atracciones y servicios que se relacionan en algunos determinados momentos decisivos, y una combinación de varios actores que son muy numerosos incluso en los destinos de pequeñas dimensiones.

##### b. La complejidad que resulta de las interacciones y las influencias entre diferentes sectores

El turismo es, por naturaleza, una actividad multisectorial. Además de generar diversificación económica y creación de puestos de trabajo, el desarrollo turístico juega un papel preliminar al crear considerables problemas socioculturales y medioambientales en los destinos turísticos.

Los turistas compran muchos bienes y servicios cada uno de los cuales utiliza inputs de otros sectores de la economía (como los de la agricultura, el petróleo, el agua, la electricidad, la construcción, etc.). Compiten por su utilización de los factores de producción con todos los demás sectores. Puesto que muchos destinos turísticos dependen fuertemente del turismo, es probable que el turismo tenga efectos importantes en otros sectores de la economía. Todas las cuestiones políticas relacionadas con esta amplia actividad multisectorial tendrán probablemente efectos de *feedback* y repercusiones en toda la economía.

##### c. La complejidad que depende de la dinámica de la relación de los *stakeholders*

La industria turística es particularmente compleja, diversa y dinámica, y el turismo no puede planificarse si no se entienden las interrelaciones existentes entre diversas partes del lado de la oferta. Debido al gran incremento del número de participantes en la industria turística y denunciando la falta de cohesión en este sector tan sumamente fragmentado, deben coordinar sus esfuerzos para maximizar los beneficios y minimizar los impactos negativos del turismo. El reconocimiento, por parte de los *stakeholders*, de esta interdependencia es otro prerrequisito para el desarrollo de un sector más sostenible.

##### d. La complejidad que depende de las interacciones entre distintos niveles de gobierno

Los sistemas de administración del turismo han recibido una escasa atención a pesar de que tienen un efecto básico en el éxito de la actividad de planificación y en el rendimiento de la industria turística. Su eficiencia y efectividad y sus potenciales limitaciones y repercusiones en la formulación de la planificación turística y en los procesos de implementación tienen un papel fundamental en la competitividad del destino. En general, el modelo centralizado avala el concepto de una agencia de dirección central, que disponga de toda la información, recursos y soluciones, mientras que el modelo descentralizado implica la transferencia de poder desde la agencia central a los gobiernos locales, y toma como punto de partida los intereses de los actores locales.

En la actualidad, no existe una interpretación adecuada acerca de cuál de los modelos administrativos -el de arriba abajo (centralista) o el de abajo a arriba (descentralista)- puede ser

el más efectivo a la hora de gestionar las complejas interacciones entre distintas organizaciones y partes, cada una de las cuales tiene distintas percepciones, preferencias y estrategias.

Cada uno de estos niveles de complejidad requiere gestionar una gran cantidad de información. A este respecto, el *Osservatorio Turistico Regionale* constituye un buen instrumento para una elaboración de datos exhaustiva, sistemática y periódica y para reducir la complejidad del turismo. Puede ayudar a los diseñadores de las políticas de destino a mejorar las políticas de red en los destinos, ya que muchos lugares de Italia se caracterizan por la existencia de un gran número de pequeñas y medianas empresas, que a menudo están descapitalizadas y no están en condiciones de competir solas en el mercado global.

Además, la presencia de la OTR permite pasar de un enfoque limitado al fenómeno turístico a un enfoque multidisciplinario que incluya todos los elementos del destino. En conclusión, el resultado propuesto (cuadro 1) resume las principales funciones de la OTR.

Cuadro 1  
Las principales funciones del Osservatorio Turistico Regionale

Elaboración de datos	La elaboración de datos consiste en el análisis de la oferta y la demanda turísticas. Evalúa las estadísticas oficiales y realiza comparaciones con otros destinos, con el fin de anticipar las tendencias del mercado y destacar los productos turísticos en fases de desarrollo, madurez u obsolescencia.
Auditoría medioambiental	La auditoría medioambiental se centra en la identificación de los impactos medioambientales actuales y potenciales sobre los ecosistemas. Empezando con una descripción de los elementos básicos del medio ambiente (agua, residuos, etc), los procesos auditores medioambientales prosiguen con un análisis detallado de los impactos de cada elemento mediante la utilización de indicadores medioambientales. En términos generales, esta técnica puede ayudar a los directivos responsables de los recursos a salvaguardar sus activos en los lugares y a implementar sus estrategias ecoturísticas.
Auditoría de desempeño	La auditoría de desempeño consiste en intentar identificar oportunidades y retos a través de una investigación periódica, exhaustiva, sistemática e independiente del entorno del destino y de las actividades concretas de marketing. Recomienda planes de actuación para aumentar la eficiencia de la organización.

Fuente: Elaboración propia



## referencias

- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE (1984) *Management Audit Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness*. Nueva York: Modern Business Reports.
- BELLAVITA, C., et al. (1986) "Performance-Oriented Evaluation: Prospects for the Future". En: WHOLEY, J. S., et al. *Performance and Credibility: Developing Excellence in Public and Nonprofit Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 57-82.
- BERRY, L., et al. (1991) "A framework for conducting a services marketing audit". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (verano), pp. 255-268.
- BIEGER, T. (2000) "Destination management e finanziamenti". En: PECHLANER, H.; WEIERMEIR, K. *Destination Management: fondamenti di marketing e gestione della destinazione* Milán: Touring University Press.
- BROOKS, R. A. (1997) "Evaluation and Auditing in State Legislature". En: CHELIMSKY, Eleanor; SHADISH, William R. *Evaluation for the 21st Century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 109-120.
- BRUNETTI, F. (2001) "Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato". En: FRANCH, M. *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Turín: Giappichelli.
- BUHALIS, D. (2001) "Destination management organizations and small and medium sized tourism enterprises". Conferencia. Information Society Technologies for Tourism. Bruselas, 9 de julio de 2001.
- BUZZELL, D.; BRADLEY, T. G. (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: Free Press.
- CENTRAL AND GOVERNMENT ENVIRONMENTAL FORUM (1993) "A Guide to the Eco-Management and Audit Scheme for UK Local Government, CGEF, HMSO, London firms". *The Geographical Journal*, 161, (1): 29-37.
- CHEN, H.; ROSSI, P. H. (1983) "Evaluating with Sense: The Theory-Driven Approach". *Evaluation Review*, 7, pp. 283-302.
- CLIFFORD, D. K.; CAVANAGH, R. E. (1985) *The Winning Performance*. Toronto: Bantam Books.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. B. R. (2004) "Application of the audit concept for destination diagnosis". En: WEBER, S.; TOMLJENOVIC, R. *Reinventing a Tourism Destination. Facing the challenge*. Edición científica. Zagreb: Institute for Tourism.
- CROWMER, D. (2000) *Social and Environmental Accounting*. Londres: Financial Times/Prentice Hall.
- DE ARAUJO, L. M.; BRAMWELL, B. (2002) "Partnership and regional tourism in Brazil". *Annals of Tourism Research*, 29(4): 1138-1164.
- DIAMANTIS, D. (1998) "Environmental auditing: a tool in ecotourism development". *Eco-Management and Auditing Journal*, 5(1): 15-21.
- DIAMANTIS, D.; WESTLAKE, J. (1997) "Environmental auditing: an approach towards monitoring the environmental impacts in tourism destinations, with reference to the case of Molyvos". *Progress of Tourism and Hospitality Research*, 3(1): 3-15.
- DORE, L.; QUOCH, G. I. (2003) "Promoting destinations: an exploratory study of publicity programs used by national tourism organizations". *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137-151.
- DOWNS, C. W. (1988) *Communication Audits*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- FYALL, A. et al. (2000) "Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways". En: CROTTS, J. C., BUHALIS, D.; MARCH, R. *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, pp. 89-112. Nueva York: Haworth Press, Inc.
- GLOVER, H. D.; FLAGG, J.C. (1994) *Environmental Auditing: Risk Assessment Guidelines*. Altamora Springs: The Institute of Internal Auditors.
- HEATH, E.; WALL, G. (1992) *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- HOWIE, F. (2003) *Managing the tourist destination*. Londres: Continuum.
- HU, Y.; RITCHIE, J. R. B. (1993) "Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach". *Journal of Travel Research*, 32(3): 25-34.
- HUFF, A. S. (1990) *Mapping Strategic Thought*. Chichester, Reino Unido: Wiley.
- KAY, J. (1995) *Why Films Succeed*. Nueva York: Oxford University Press.
- KELLER, P. (2000) "Destination Marketing: Strategic Area as Inquiry". En: MANENTE, M.; CERATO, M. *From Destination to Destination Marketing and Management*. Venecia: Libreria Editrice Cafoscarini.
- KERR, et al. (2001) "Politics, policy and regional tourism administration: A case examination of Scottish area tourist board funding". *Tourism Management*, 22(6): 649-657.
- KOTLER, P. (1998) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 6.ª ed. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall International.
- KOTLER, P. (1997) *Marketing Management*. 9.ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LEIPER, N. (1995) *Tourism Management*. Melbourne: RMIT Press.
- LINDBERG, R. A. (1972) *Operations Auditing*. Nueva York: Amacom.
- MARTINI, U.; FRANCH, M. (2002) "E-Tourism Project Research Areas and Second-Year Results". <<http://www.cs.unitn.it/etourism/>>.
- MARTINI, U. (2001) "Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di applicazione del destination management al turismo alpino". En: FRANCH, M. *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Turín: Giappichelli.
- MCDONALD, M. (1993) *The Marketing Audit. Translating Marketing Theory into Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MORRISON, A. M., et al. (1998) "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.
- NELSON, D. D. (1988) *International Environmental Auditing*. Rockville: Government Institutes.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004) *Sustainable Tourism Development: Guide for local planners*. Madrid: WTO.
- PATTON, M. Q. (1997) *Utilization-Focused Evaluation*. 3.ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PEARCE, D. (1992) *Tourist Organizations*. Harlow, Essex, Reino Unido: Longman Group.
- PECHLANER, H. (2001) "Il futuro delle Alpi come destinazione. Le sfide di una collaborazione alpina sovra-regionale". En: FRANCH, M. *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Turín: Giappichelli.
- PIKE, S. (2004) *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier Ltd.
- POLLITT, C.; HILKKA, S. (1997) "Performance Auditing". En: *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 99-122.
- REGIONE ABRUZZO. *Legge regionale*, n. 54, 26 de junio de 1997.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. (2003) *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- SCRIVEN, M. S. (1969) "An Introduction to Meta-Evaluation". *Education Report*, 2, pp. 36-38.
- SCRIVEN, M. S. (1995) "The Logic of Evaluation and Evaluation Practice". En: FOURNIER, D. M. *Reasoning in Evaluation: Inferential Links and Leaps*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 49-70.
- SHADISH, W. R., Jr., et al. (1991) *Foundations of Program Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- SHEEHAN, L. R.; RITCHIE, J. R. B. (2005) "Destination stakeholders: Exploring identity and salience". *Annals of Tourism Research*. (En prensa)
- STAKE, R. E. (1980) "Program Evaluation, Particularly Responsive Evaluation". En: DOCKRELL, W. B., et al. *Rethinking Educational Research*. Londres, pp. 188-203.
- STAKE, R., et al. (1997) "The Evolving Syntheses of Program Value". *Evaluation Practice*, 18 (2): 89-103.
- TAMMA, M. (2001) *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*. En: FRANCH, M. *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*. Turín: Giappichelli.
- TINSLEY, R.; LYNCH, P. (2001) "Small tourism business networks and destination development". *International Journal of Hospitality Management*, 20(4): 367-378.
- WEISS, C. H. (1972) *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*. Englewood. Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- WHOLEY, J. S. (1977) "Evaluability Assessment". En: RUTMAN, L. *Evaluation Research Methods: A Basic Guide*. Beverly Hills, CA: Sage.
- WHOLEY, J. S. (1983) *Evaluation and Effective Public Management*. Boston: Little Brown.
- YOUNG, S. S. (1994) *Environmental Auditing*. Des Plaines: Cahners Publishing Co.