

CÓMO CONVERTIRSE EN UN VALOR COMPARTIDO DE LA COMUNIDAD

Una hoja de ruta basada en valores para que las organizaciones de gestión de destinos alcancen la alineación con la comunidad



Un manual de trabajo sobre defensa de
Destinations International
Abril de 2024

ÍNDICE

PREFACIO.....	2
CAPÍTULO UNO: ¿Interés particular o bien común?	7
CAPÍTULO DOS: La importancia de los valores centrales.....	11
CAPÍTULO TRES: Una hoja de ruta para lograr la alineación con la comunidad	15
CAPÍTULO CUATRO: El valor de la pasión.....	19
CAPÍTULO CINCO: El valor de la conciencia.....	25
CAPÍTULO SEIS: El valor de la transparencia.....	29
CAPÍTULO SIETE: El valor de la inclusión.....	33
CAPÍTULO OCHO: El valor del compromiso	39
CAPÍTULO NUEVE: Colaboración.....	45
CAPÍTULO DIEZ: Innovación del destino	51
CAPÍTULO ONCE: Gestión del destino	57
CAPÍTULO DOCE: Relevancia y llegada de su destino	63
CAPÍTULO TRECE: Avanzar con propósito.....	65

PREFACIO

¿QUÉ ES UN VALOR COMPARTIDO DE LA COMUNIDAD?

Un valor compartido de la comunidad es un valor individual que a la vez comparten todos los miembros de la comunidad.

Los valores de la comunidad son los principios o estándares centrales no negociables que los residentes de la comunidad desean mantener. Se deben reconocer, honrar y defender constantemente para garantizar que los cambios y el desarrollo sean coherentes con estos.

Los valores comunitarios orientan la visión, la misión y el plan estratégico de la comunidad, así como sus metas, objetivos, actividades, proyectos de capital, presupuestos y servicios.

En 2018 y a principios de 2019, el personal de defensa e investigación de Destinations International dedicó un tiempo considerable a revisar una gran cantidad de materiales fuente sobre organizaciones individuales de gestión de destinos en los Estados Unidos y Canadá. El objetivo era comprender por qué tantos presupuestos de organizaciones de gestión de destinos, o incluso las organizaciones mismas, estaban sufriendo un ataque político. Las fuentes incluyeron coberturas de prensa, editoriales, sitios web, comunicados de prensa, publicaciones en redes sociales, boletines informativos, programas de noticias, podcasts, informes de auditoría de programas, solicitudes de propuestas (Requests For Proposals, RFP) del gobierno para servicios de comercialización de destinos, memorandos, planes municipales y actas de reuniones gubernamentales relacionadas con dichas RFP e innumerables horas de audiencias públicas del gobierno local publicadas en YouTube.

Al revisar toda la información, comenzamos a agrupar lo que habíamos encontrado en categorías y, al final, determinamos tres categorías principales. Las organizaciones cometieron errores que hicieron que sean vulnerables a los ataques políticos. Los tres errores se pudieron vincular a un principio simple y único. Una simple orientación para desarrollar los esfuerzos y las actividades de la organización de gestión de

destinos. ¿A quiénes estaban destinadas sus actividades? ¿Quién era su cliente final?

En el pasado, es posible que al pensar en la industria del turismo se hayan centrado en los hoteles y restaurantes. O bien, pueden haberse centrado en sus visitantes en general y priorizado segmentos específicos de visitantes. Si bien esto es comprensible e importante, no se tiene en cuenta por qué se crearon organizaciones de gestión de destinos en primer lugar.

Al final de esta revisión, llegamos a la conclusión de que las organizaciones de gestión de destinos estaban condenadas a una vida de ataques políticos periódicos, recursos presupuestarios inestables y posibles fracasos, a menos que empezaran a centrarse en su verdadero cliente final: los residentes del destino. Al hacerlo, asumirían su función cívica, junto con responsabilidades básicas y fiduciarias.

A continuación, se brinda un resumen de las tres categorías principales de errores que identificamos durante la revisión.



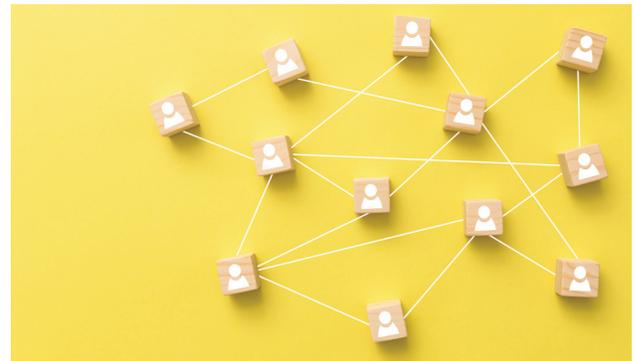
PRIMER MOTIVO: ERRORES FIDUCIARIOS SIGNIFICATIVOS DENTRO DE LA INDUSTRIA

Comencemos revisando solo algunas cosas que hemos encontrado en todos esos documentos presupuestarios e informes de auditoría que analizamos, así como algunas de las noticias que los cubrieron:

- “No garantiza que los fondos públicos se utilicen de manera eficaz y eficiente”.
- “Las prácticas deficientes de adquisición y contratación socavan la responsabilidad y no garantizan los mejores resultados de valor”.
- “Ignoró sus propios procedimientos de adquisición”.
- “No cumple ni siquiera con el nivel mínimo de prudencia requerido... al desembolsar fondos públicos”.
- “No sigue de manera regular... políticas, procedimientos y leyes establecidos”.
- “Faltan recibos”.
- “Faltan firmas”.
- “Los fondos se mezclaron”.
- “Utilizó métricas imprecisas que dificultaron... determinar cómo, qué tan bien o en qué se gastaron... millones de dólares”.
- “Hablan de los estándares de la industria y no los entendemos”.
- “No proporciona información significativa relacionada con el retorno de inversión”.
- “El Consejo postergó el voto de comercialización debido a inquietudes con respecto a la transparencia”.

- “La municipalidad gasta millones al año en su agencia de turismo, pero no tenemos idea de si ese dinero se gasta de manera eficaz”.
- “¿Cómo se pierden \$2.3 millones en un festival?”
- “Se declaró culpable de 7 cargos de hurto grave”.
- “Comenzando a cuestionar el... modelo de la oficina de convenciones y visitantes”.

Al leer estos comentarios, debe preguntarse lo siguiente: ¿Es sorprendente que muchas personas consideren nuestra industria como un objetivo fácil de atacar?



SEGUNDO MOTIVO: LA FALTA DE RELEVANCIA EN LA COMUNIDAD

La relevancia de las organizaciones de gestión de destinos en una comunidad suele ser débil o inexistente. Parece haber una desconexión entre la organización de gestión de destinos y la comunidad a la que afirma prestar servicios. A menudo, los miembros de la industria bromean con que “ni siquiera sus familias saben qué es lo que hacen”, mucho menos sus amigos y vecinos. Lamentablemente, en muchos casos, eso no es una broma. Es la verdad.

Además, son pocas las ocasiones en las que la comunidad, ya sea en su conjunto o a través de sus líderes, tiene una participación total o incluso parcial. Lo más probable es que no haya participado en el desarrollo de ninguna marca y que no haya visto campañas promocionales lanzadas en su nombre. Los mecanismos para recopilar opiniones públicas suelen ser inexistentes. La comunidad no conoce las prioridades de la organización de gestión de destinos ni comprende las razones subyacentes. Tienen poca comprensión

de lo que implica crear conciencia sobre el destino, adquirir negocios o atraer visitantes. Pocos entienden por qué el desarrollo de un hotel, una instalación deportiva o un centro de convenciones es tan importante para una comunidad.

Esto significa que no hay un sentido de apropiación comunitaria con respecto a la organización de gestión de destinos ni una narrativa comunitaria sobre el valor compartido que la organización representa. La falta de familiaridad de la comunidad promueve el control de la narrativa por parte de políticos y otras personas.



TERCER MOTIVO: LAS RESPUESTAS YA NO TIENEN REPERCUSIÓN

Como si las cosas no fueran lo suficientemente complicadas, el terreno cívico y político en el que nos encontramos ha cambiado. Durante las últimas décadas, ha habido cambios sociales a gran escala. Hemos presenciado escándalos de alto perfil, la gran recesión, ataques terroristas, los efectos iniciales del cambio climático, derechos civiles, derechos humanos, urbanización, globalización, nuevos patrones de inmigración y medios de comunicación expandidos.

Las funciones y expectativas tradicionales de la sociedad se han modificado. Los avances tecnológicos están acelerando el ritmo de los cambios y, si bien están creando nuevas oportunidades, estas innovaciones están cambiando las industrias más rápido, y la mayoría de las economías y los gobiernos no pueden ajustarse a dichos cambios. Los trabajadores están siendo desplazados y los modos tradicionales de movilidad económica están desapareciendo. Con este cambio, las divisiones entre ganadores y perdedores se están agravando.

Este mundo más interconectado ha aumentado, en lugar de reducir, las diferencias ideológicas e identitarias. Nuestros líderes políticos están descubriendo que las apelaciones a la identidad son útiles para movilizar a sus partidarios y consolidar su control político.

Ha habido una creciente desconfianza en las instituciones tradicionales que se ha acentuado por el miedo individual al cambio, el miedo a lo desconocido y el miedo a la pérdida. Esta falta de confianza acentuada por el creciente miedo da lugar a que las personas actúen según sus emociones y se unan a equipos en función de sus identidades.

Debido a esto, la narrativa que hemos utilizado en el pasado ya no tiene repercusión. Hablamos con el público, con funcionarios electos y con los medios de comunicación sobre las mediciones del rendimiento de la industria y el retorno de inversión que a menudo no se comprenden o no se creen. La lógica de nuestros argumentos ya no parece importar. Además, la mayoría de nosotros no contamos con otras opciones. Tenemos pocos aliados o grupos de interés más allá de nuestros socios centrales de la industria, no contamos con los medios para destacarnos entre el ruido político actual y no tenemos recursos para evitar que un funcionario electo que nos apoya cambie de opinión. Asimismo, no tenemos respuesta a la afirmación “no creemos en usted”.

INVESTIGACIÓN Y PREPARACIÓN

En la primavera y el verano de 2019, Destinations International analizó estos hallazgos y la conclusión a la que habíamos llegado con grupos específicos de nuestros miembros y grupos externos relacionados con nuestra industria. Se realizaron mejoras y la versión final del concepto se presentó en la Convención Anual de Destinations International de 2019 en St. Louis, Missouri, EE. UU.

En esa presentación, Destinations International destacó no solo la necesidad de hacer este cambio, sino que se comprometió a ayudar a nuestros miembros a centrarse en esta comunidad y en los residentes. Creamos este manual de trabajo para contribuir a ese esfuerzo.

A medida que el personal de defensa e investigación de Destinations International comenzó a elaborar este manual de trabajo, comenzamos a comprender que necesitábamos una lista de valores centrales de la industria que sirvieran como los principios o estándares centrales no negociables para definir a aquellas organizaciones de gestión de destinos que se enfocan en los residentes de su comunidad.

Durante el otoño de 2019, exploramos cuáles eran dichos valores y presentamos la lista inicial en la Cumbre de Defensa de Destinations International en Madison, Wisconsin, EE. UU. Aunque el proceso se ralentizó por los efectos de la pandemia global de COVID-19, el personal recopiló comentarios y perfeccionó la lista en 2020. En ese momento, el personal se dio cuenta de que se trataba de algo más que solo una lista de valores centrales. Esos valores incluyen una hoja de ruta para que nuestros miembros cumplan con el valor compartido de la promoción del destino en sus comunidades. Para avanzar, se optó por desarrollar uno en función de otros.

No se podría haber completado la redacción de este manual de trabajo sin el apoyo y la asistencia de Destinations International, la Junta Directiva de Destinations International Foundation y el Comité de Defensa de Destinations International. Además, entre 2019 y 2021, todo el personal de Destinations International ha participado en este proyecto de alguna manera. El equipo de defensa e investigación de Destinations International se dedicó a diario al desarrollo y la expansión del valor compartido de la comunidad. Natascha Adams, Jinal Dalal, Siyi Li y Aja Selenic, consultoras estudiantiles de la Facultad de Estudios Profesionales de la Universidad de Nueva York y el Jonathan M. Tisch Center of Hospitality, brindaron apoyo adicional para el desarrollo de los estudios de caso. Las organizaciones de gestión de destinos de la región de Waterloo en Alberta, el condado de Rockford/Winnebago en Illinois, la región de Springs/Pikes Peak en Colorado, Mesa en Arizona, el condado de Raleigh/Wake en Carolina del Norte, el condado de Miami/Dade en Florida, el condado de Centre (Happy Valley) en Pensilvania, la región de Long Island en Nueva York y Sedona en Arizona proporcionaron los estudios de caso.

Por último, Destinations International Foundation avaló este proyecto. Agradecemos a todos aquellos que han hecho donaciones para apoyar el trabajo de la fundación.

LO QUE NECESITARÁ PARA USAR EL MANUAL DE TRABAJO

En cada capítulo de este manual de trabajo “Cómo convertirse en un valor compartido de la comunidad”, se analiza un tema y se brinda un ejercicio relacionado con este. Estos ejercicios consisten en preguntas para que se haga a usted mismo o para que le haga a su organización a medida que comienza a explorar la hoja de ruta. En cada capítulo sobre valores individuales, se incluirá uno o más estudios de caso y ejercicios relacionados con ellos. Le recomendamos que use un cuaderno en blanco con este manual de trabajo para tomar notas, registrar ideas y responder las preguntas de los ejercicios.



Los ejercicios se resaltan con este color.



Los estudios de caso se resaltan con este color.

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Página del sitio web de valores compartidos de la comunidad de Destinations International](#)
- [Blog de Destinations International](#)
- [Centro de aprendizaje en línea de Destinations International](#)



CAPÍTULO 1

¿INTERÉS PARTICULAR O BIEN COMÚN?

INTERÉS PARTICULAR: el término “interés particular” se refiere a un grupo de personas u organizaciones, por lo general coordinadas formalmente, que en función de uno o más intereses, creencias u objetivos compartidos, intenta influir en la política pública a su favor o en su beneficio. También puede conocerse como “grupo de defensa” o “grupo de presión”.

BIEN COMÚN: el término “bien común” se refiere a algo que se comparte y es beneficioso para todos o la mayoría de los miembros de una comunidad o destino determinado. O bien, lo que se logra a través de la ciudadanía, la acción colectiva y la participación activa en el ámbito del servicio cívico, político o público.

En el contexto de elaboración de presupuestos gubernamentales, todo se divide en dos categorías: bienes comunes basados en los valores de los residentes de esa área e intereses particulares. La comunidad se ocupa en primer lugar de los bienes comunes, como la educación, los incendios, la seguridad, el transporte, la atención médica y los servicios públicos. Luego en segundo lugar se ocupa de los intereses particulares. Muchos de nosotros entramos en la categoría de interés particular. Sin embargo, para tener éxito en el futuro, Destinations International cree que las organizaciones de gestión de destinos deben entrar en la categoría de bien común.

Destinations International cree que la función de nuestra industria es satisfacer una necesidad

de la comunidad y que cada organización de gestión de destinos proporciona los servicios necesarios para hacerlo. Es un bien común. Esto se basa en las respuestas a las siguientes cuatro preguntas simples, cuyas respuestas luego guían nuestro camino.

1. ¿Qué necesidad tiene la comunidad?

Nosotros sostenemos que en el mundo globalizado y conectado de hoy en día, las comunidades deben competir entre sí por su parte de la visibilidad en el mundo, por su parte de atención y respeto. Cada comunidad debe competir por su parte de los turistas del mundo, su parte de consumidores y su parte de talentos disponibles. Cada comunidad debe competir por su parte de actividades

comerciales del mundo y por su parte de capital e inversiones disponibles. Las comunidades que no compitan perderán terreno. Quedarán atrás.

2. ¿Cuál es la solución?

Las comunidades necesitan infraestructura, espacios públicos, transportes, capacidad y residentes. Pero esos elementos por sí solos no son suficientes. Destinations International sostiene que para que una comunidad pueda competir, las personas deben ser conscientes de ese destino, escuchar sobre este y poder encontrarlo al buscarlo. Las personas deben tener una imagen clara y positiva de la marca del destino. Así, las personas tendrán el deseo de visitar el destino, experimentar la comunidad por ellos mismos y, en última instancia, compartir su experiencia con otras personas.

3. ¿Qué experiencia aportamos a la ecuación?

Aportamos estrategias para la generación de conciencia e impresiones positivas; el desarrollo, la gestión y la comunicación de la marca; la promoción, la comercialización, las ventas y el compromiso de los visitantes. ¿Suena familiar? Las organizaciones de gestión de destinos son expertas. Cuentan con las herramientas, el conocimiento y las relaciones necesarias para proporcionar soluciones. Pero sobre todo, tienen algo que ninguna persona externa podrá aportar: el amor por su comunidad que les permitirá lograr sus objetivos.

Sin embargo, esto también significa que las organizaciones de gestión de destinos tienen una misión más significativa. Significa que su misión no es “ocupar camas de hoteles”. Medir la ocupación de los hoteles es importante, pero no es la misión. Cada visitante es importante. Cada impresión es importante. Todo lo que permita que una comunidad pueda competir es importante.

4. ¿A quiénes ayudan las organizaciones de gestión de destinos? ¿Quién es su cliente?

Seth Godin, autor del libro “Esto es marketing”, dice que la respuesta a casi todas las preguntas sobre el trabajo es realmente esta pregunta: “¿Quién es el cliente?”. Debe ser el punto de partida de cada plan estratégico. La respuesta es que la promoción de destinos es beneficiosa para todas

las personas de una comunidad y aporta a su bienestar. Consiste en una inversión esencial para desarrollar oportunidades y promover calidad de vida en beneficio de las personas de un destino.

¿A qué apunta siempre nuestra industria? Cuántos empleos se crean, cuál es el gasto local, cuántos ingresos fiscales locales se generan y cuánta actividad económica se genera. Entonces, ¿a quién le ayuda esto? ¿Quiénes son nuestros clientes? Son los residentes de la comunidad.

“No hay mayor poder para el cambio que una comunidad que descubre lo que le importa”.

– Margaret J. Wheatley
Escritora estadounidense

Los clientes principales de una organización de gestión de destinos no son los planificadores de reuniones, los planificadores de eventos, los promotores de conciertos, los ejecutivos de asociaciones, los operadores turísticos, los escritores de viajes, los blogueros, los influencers ni cualquier otra persona que tradicionalmente hayamos considerado clientes. Son los proveedores. Suministran la materia prima que una comunidad necesita para poder competir, el ingrediente necesario para crear una comunidad vibrante, para desarrollar una comunidad e invertir en ella. Atraen personas. Personas que son turistas, consumidores y talentos. Personas que aportan actividades comerciales, inversión y capital.

Hacemos esto para desarrollar oportunidades económicas dinámicas en nuestras comunidades. ¿Por qué deberíamos hacer esto? Para ayudar a las personas en nuestros destinos. Nuestras familias, nuestros amigos, nuestros vecinos: nuestra comunidad. Es por eso que el trabajo que usted hace es muy importante. Por ello, todas las personas de nuestras comunidades deberían conocerlo.



CÓMO ENCONTRAR NUESTRA PIEDRA ANGULAR

Al agrupar las respuestas a esas preguntas, se obtiene algo increíble. Nuestra piedra angular. El motivo por el cual existen organizaciones de gestión de destinos.

“Cada comunidad debe competir con todas las demás comunidades por su parte de los clientes, la inversión y la atención del mundo. Para poder competir, las personas deben ser conscientes de la comunidad, tener una impresión positiva de ella, y desear visitarla para experimentar la comunidad y conocer a su gente. Esto se logra mediante el desarrollo, la articulación y la gestión claras de la marca de la comunidad. Se deben hacer esfuerzos para promoverla, comercializarla, vender sus servicios y atraer a posibles visitantes. Además, todo esto debe reforzarse de manera constante. Las organizaciones de gestión de destinos están en una posición única para hacer esto. Abordar esta necesidad de promoción del destino es beneficioso para todas las personas de una comunidad de una comunidad. Es un bien común. Consiste en una inversión esencial para desarrollar oportunidades y promover calidad de vida en beneficio de todos los residentes de una comunidad”.

Este debe ser su punto de partida al redactar las declaraciones de “Misión” y “Acerca de nosotros”. Cuando su organización se asemeje a esta piedra angular, se convertirá en una piedra angular de la comunidad, y usted y su equipo serán activos de la comunidad. Esta es la ideología de nuestra industria. Estas son nuestras ideas; los ideales que nos unen. Son la base de un valor compartido de la comunidad. Además de eso, estas palabras son el argumento para obtener el apoyo público para la promoción del destino.

Destinations International cree con firmeza que nosotros, como industria, debemos avanzar en la dirección que nos marca esta piedra angular. Debemos convertirnos en ese valor compartido de cada una de nuestras comunidades.

EJERCICIO DE BIEN COMÚN N.º 1



Tome su cuaderno, piense en su destino y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Su organización tiene declaraciones de Misión, Visión y Acerca de nosotros? Si es así, escríbalas en el cuaderno.
2. Compare sus declaraciones con la declaración de la piedra angular, y determine en qué se parecen y en qué se diferencian.
3. ¿Sus declaraciones pueden clasificarse como un interés particular o como un bien común? ¿Por qué?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Resumen “Finding Our Cornerstone” \(Cómo encontrar nuestra piedra angular\) de Destinations International](#)



CAPÍTULO 2

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES CENTRALES

Los valores centrales son las creencias fundamentales a partir de las cuales opera una persona u organización. Son creencias o ideales importantes y duraderos que comparten los miembros de una cultura sobre lo que consideran bueno o malo y deseable o indeseable. Estos valores centrales sirven como directrices amplias en todas las situaciones.

Sus valores determinan sus prioridades. Cuando valora algo, lo considera importante y valioso, y lo financia. Los valores tienen una gran influencia en el comportamiento y la actitud (¡no deberían tenerla!). Además, las personas tienden a basar sus argumentos y los hechos subyacentes a ellos en sus propios valores porque ellos son el punto de encuentro entre la emoción y la lógica.

Destinations International ha hablado bastante sobre los valores centrales en los últimos años. Nosotros desarrollamos el concepto de que las organizaciones de gestión de destinos deben convertirse en un valor compartido en cada una de sus comunidades. Además, aportamos las bases para el desarrollo del diccionario de turismo.

Hemos identificado nueve valores clave que debemos reflejar y respetar como industria.

- 1. Pasión**
- 2. Conciencia**
- 3. Transparencia**
- 4. Inclusión**
- 5. Compromiso**
- 6. Colaboración**
- 7. Innovación**
- 8. Gestión**
- 9. Relevancia**

Estos valores centrales son las creencias fundamentales en las que nuestra industria debe basar sus operaciones. Nos informan lo que es deseable. Determinan nuestras prioridades. También hacen una cosa más. En conjunto, proporcionan una hoja de ruta que permite que la promoción del destino se considere un valor compartido, un valor central compartido en

cada una de nuestras comunidades. Además, estos nueve valores centrales nos ayudan a promover el apoyo público en torno a una visión compartida del destino y el apoyo para la organización de gestión de destinos.



ESTUDIO DE CASO: LA FEDERACIÓN DE PRODUCTORES DE SIROPE DE ARCE DE QUEBEC

Una de las cosas que notamos cuando desarrollamos el concepto de “valor compartido de la comunidad” fue que, en muchos aspectos, escribíamos un documento de planificación para nuestra industria, junto con una visión, una misión, valores y objetivos. Al agregar el estudio Destination NEXT Futures Study de Destinations International, se incorporan tendencias y estrategias de la industria. Intentamos identificar otra industria que hubiera hecho esto, pero no pudimos encontrar ninguna.

Sin embargo, encontramos algo similar en la Federación de Productores de Sirope de Arce de Quebec, una unión de productores de jarabe de arce sancionada por el gobierno. Esta organización controla más del 70 % del mercado del jarabe de arce. La organización ha tenido mucho éxito en la estabilización de precios en una industria donde la oferta nunca es predecible debido a las variaciones anuales en la producción. Lograron esto al tener muchos tambores de jarabe de arce almacenados en la Reserva estratégica de jarabe de arce global en la zona rural de Quebec. Los excedentes de jarabe se almacenan en la reserva durante años buenos y se utilizan en los años de escasez.

Es una organización fascinante con una historia interesante que incluye un robo multimillonario de jarabe. Pero para nuestros propósitos, nos interesa el hecho de que establecieron los valores de la industria, los definieron y los incluyeron en el sitio web para que todos los pudieran ver.

* Fuente: Productores de Sirope de Arce de Quebec

Acerca de la Federación*

El jarabe de arce es un símbolo tradicional de la cultura de Quebec. Hoy en día, tiene renombre internacional. Este auge en popularidad puede atribuirse a la voluntad y la visión de los productores de arce de Quebec. Durante las últimas décadas, estas mujeres y hombres han trabajado juntos con pasión y determinación para establecer un sistema de marketing que es único en el mundo.

Al afirmar la importancia de aplicar siempre principios éticos reconocidos, los siguientes valores orientan las deliberaciones, acciones y decisiones de los productores de jarabe de arce de Quebec:

- **Comunidad:** siempre promover el interés grupal al favorecer la acción colectiva y la toma de decisiones democráticas dentro de nuestra organización.
- **Apertura:** escuchar las necesidades de nuestros productores, socios y consumidores aquí y en otros lugares.
- **Pasión:** siempre aprovechar la energía del entusiasmo que generan los productos de arce Quebec.
- **Innovación:** distinguirnos a través de la innovación para construir un futuro audaz. Buscar la excelencia, apoyar la creatividad y mostrar liderazgo de nuevas maneras.
- **Democracia:** desarrollar nuestra organización y sus orientaciones a través de un proceso de consultoría y gobernanza que les permita a todos opinar durante la toma de decisiones.
- **Sostenibilidad:** desarrollar los recursos de arce de Quebec de manera sostenible y garantizar que las generaciones futuras puedan hacer lo mismo.

PONER EN PRÁCTICA NUESTROS VALORES CENTRALES

Como grupo, al identificar los valores centrales generales de la industria, podemos intentar tomar nuestras decisiones y revisar nuestro rendimiento en función de estos valores. Incorporar estos valores en nuestras relaciones con nuestras partes interesadas y residentes, teniendo en

cuenta cada comunidad de todo el mundo, garantiza que compartamos estas prioridades a medida que avanzamos en el desarrollo, la promoción y la acentuación de la función de la organización de gestión de destinos como una parte importante de cualquier comunidad. A medida que planificamos el futuro de nuestra industria, nuestros planes se basarán en nuestra función como valor compartido de la comunidad.

“Cuando hablamos de valores, hablamos de principios centrales que impulsan todas las interacciones dentro de una organización. Tanto para conversaciones en la sala de descanso como para proyectos decisivos masivos, los valores son fundamentales”.

- Chris J. Ihrig
Fired Up! Culture

¿ESTOS VALORES REEMPLAZAN LOS VALORES DE NUESTRA ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN DE DESTINOS INDIVIDUAL?

La respuesta corta es no. Pero al igual que con la declaración de la piedra angular, debe ser el punto de partida para elaborar sus declaraciones de “Misión” y “Acerca de nosotros”; estos valores centrales de la industria son el punto de partida para su propia lista de valores centrales.

La respuesta larga es que los valores centrales de la industria sirven como un parámetro general para todas las organizaciones de gestión de destinos. Abordan las características y responsabilidades de cada organización de gestión de destinos. Pero cada destino tiene sus características, historia y prioridades únicas, es decir, su propia cultura, lo cual debe reflejarse en su propio conjunto de valores. Sus valores centrales reflejan su cultura. Es lo que hace que su organización de gestión de destinos sea única, más allá de sus servicios y actividades. Reflejan su reputación, es decir, las cualidades en las que las personas piensan cuando piensan en usted. Francamente,

por ese motivo es que las personas querrán unirse a su organización y apoyar su misión.

Una cultura positiva y productiva tiene el poder de hacer que los posibles empleados, las partes interesadas y los residentes quieran asociarse con usted y acompañarle durante mucho tiempo. Además, muchos expertos están de acuerdo en que la cultura organizativa puede influir en la productividad, la creatividad, la rentabilidad y las tasas de crecimiento. Al identificar los valores centrales de su empresa, podrá definir mejor su cultura, es decir, su misión más importante y los motivos para ser la organización de gestión de destinos de su comunidad, más allá de los activos o servicios tangibles que proporcione.

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Fired Up Culture](#)
- [Producteurs et productrices acéricoles du Québec/The Québec Maple Syrup Producers](#)



CAPÍTULO 3

UNA HOJA DE RUTA PARA LOGRAR LA ALINEACIÓN CON LA COMUNIDAD

Hoja de ruta: este concepto, que originalmente se refería a un mapa diseñado para que los automovilistas lleguen de un lugar a otro, ha evolucionado y hoy en día se refiere a cualquier plan o guía que muestra cómo se organiza algo o cómo puede lograrse algo.

Una hoja de ruta de alineación de destinos está diseñada para mostrar a los destinos cómo pasar de ser un interés particular a un bien común. Es una guía que muestra cómo el aumento del apoyo público en torno a una visión compartida para el destino fomentará el apoyo para la organización de gestión de destinos.

¿POR QUÉ NECESITAMOS UNA HOJA DE RUTA?

Originalmente, una hoja de ruta era un mapa diseñado para automovilistas, en el que se muestran las ciudades y pueblos principales de un área, junto con las principales carreteras. Por lo general, en la hoja de ruta se identifican atracciones turísticas y lugares de interés clave. Algunas hojas de ruta incluyen características geográficas, como ríos, lagos y montañas. Además, con todos estos mapas, puede calcular la distancia y estimar el tiempo para llegar de un punto a otro.

El término “hoja de ruta” se ha adoptado en el desarrollo de planes estratégicos y productos. Se pueden utilizar estas hojas de ruta para visualizar sus esfuerzos, ya que le permiten ver todas las actividades que completará dentro de

un plazo determinado y comunicar todo el trabajo significativo que se avecina en un solo lugar. Las hojas de ruta se pueden utilizar para impulsar conversaciones, priorizar trabajos, asignar recursos y hacer un seguimiento de requisitos u obligaciones.

A diferencia de la hoja de ruta tradicional, la hoja de ruta estratégica o de productos no es estática. Puede ajustarse a medida que cambian los planes, y mostrar el progreso a medida que se completan trabajos y se alcanzan hitos. A los fines de búsqueda de inversiones, su hoja de ruta debería permitirle crear vistas personalizadas para diferentes audiencias. La hoja de ruta estratégica o de productos debe motivar a las personas, ya que es una guía visual que define el trabajo que se requiere para que el equipo sea el mejor y que los inversionistas se comprometan.

Las hojas de ruta deben ajustarse a sus declaraciones de Visión, Misión y Acerca de nosotros, y desarrollarse entre sí, ya que necesitará las cuatro para crear planes exitosos y alcanzar sus metas. Son particularmente fundamentales para cambiar o ampliar el enfoque de una organización, como lo hará cuando deje de ser un interés particular y se convierta en un valor compartido de la comunidad.

CREACIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA QUE LAS ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE DESTINOS LOGREN LA ALINEACIÓN CON LA COMUNIDAD

Al ver a nuestros miembros adoptar con éxito el enfoque de valor compartido de la comunidad, hemos aprendido mucho sobre qué hace que una organización de gestión de destinos sea exitosa. Por supuesto, no existen dos organizaciones de gestión de destinos exactamente iguales porque no existen dos destinos exactamente iguales. Sin embargo, hemos observado organizaciones de gestión de destinos eficaces y organizaciones de gestión de destinos que han desarrollado una base sólida de apoyo en su comunidad, y podemos decir que comparten un conjunto específico de valores centrales. Del mismo modo, cuando intentamos comprender por qué algunas organizaciones de gestión de destinos son menos eficaces que otras, lo que a menudo observamos es que los fracasos de esas organizaciones se relacionan directamente con la ausencia de estos valores centrales.

Como señalamos en el Capítulo dos, los valores centrales son las creencias fundamentales a partir de las cuales opera una persona u organización. Son creencias o ideales importantes y duraderos que comparten los miembros de una cultura sobre lo que consideran bueno o malo y deseable o indeseable. Estos valores centrales sirven como directrices amplias en todas las situaciones. Pero también pueden servir como componentes principales y como hitos. A medida que los adopte y aplique de manera intencional, se convertirán en una serie de puntos en una hoja de ruta. Además, una vez que los tenga todos en su lugar y mientras se mueva de uno a otro, llegará a su destino: la capacidad de lograr la alineación con su comunidad y convertirse en un valor compartido de la comunidad.

UNA GUÍA BASADA EN VALORES

Revise la hoja de ruta basada en valores en la página siguiente.

El valor compartido de la comunidad es más que solo su destino en la hoja de ruta. Es la definición de lo que debe ser una organización de gestión de destinos, es decir, un valor compartido de la comunidad. Es su objetivo. La visión de aquello en lo que se deben convertir las organizaciones de gestión de destinos. Además, es el punto de partida de las declaraciones “Acerca de nosotros” que deberían incluirse en su sitio web y ser parte de cualquier plan estratégico o comercial que elabore. ***Debería ser su respuesta cuando alguien le pregunte qué hace su organización.***

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Blog de Destinations International](#)

UNA GUÍA BASADA EN VALORES

1

PASIÓN

La pasión por el destino es en un intenso entusiasmo por nuestros destinos, nuestra comunidad y su gente.

2

CONCIENCIA

La conciencia del destino consiste en un interés bien informado por la historia, la situación, las personas o el desarrollo en nuestro destino específico. También es algo que se debe fomentar en los demás.

3

TRANSPARENCIA

La transparencia del destino se refiere a estar abierto de manera proactiva a la evaluación del público y las partes interesadas.

4

INCLUSIÓN

La inclusión del destino se refiere a incluir y evitar excluir cualquier área o vecindario de nuestro destino, cualquier grupo o segmento de personas dentro de nuestro destino, o cualquier parte de la historia, cultura o tradición.

5

COMPROMISO

El compromiso con el destino se refiere al proceso de informar y escuchar a grupos de personas dentro de nuestro destino para abordar problemas que afectan el bienestar de la comunidad y la promoción del destino.

6

COLABORACIÓN

La colaboración con el destino es la acción de trabajar con nuestras partes interesadas para producir o crear algo dentro de nuestro destino.

7

INNOVACIÓN

La innovación del destino consiste en hacer cambios en algo establecido, en especial al introducir nuevos productos, ideas o métodos de promoción del destino.

8

GESTIÓN

La gestión del destino se refiere a equilibrar el desarrollo económico, el turismo sostenible y la calidad de vida.

9

RELEVANCIA

La relevancia del destino se refiere a estar estrechamente conectados o involucrados con lo que se hace o considera en nuestro destino.

★

VALOR COMPARTIDO DE LA COMUNIDAD

Ser un valor compartido en nuestro destino significa ser un activo de la comunidad responsable de los programas que promueven una comunidad como un destino turístico atractivo, y que mejoran su imagen pública al mostrarlo como un lugar dinámico donde vivir y trabajar. A través del conocimiento del destino, la gestión de la marca, los programas promocionales y los impactos resultantes de las visitas de las personas, fortalecemos la posición económica y la vitalidad de la comunidad, lo cual brinda oportunidades para todas las personas del destino.



CAPÍTULO 4

EL VALOR DE LA PASIÓN

La pasión por el destino es en un intenso entusiasmo por nuestros destinos, nuestra comunidad y su gente.

Nos apasiona nuestro destino. Tenemos un fuerte deseo de fortalecer la posición económica y la vitalidad de la comunidad, así como de brindar oportunidades a todos sus residentes. Con entusiasmo y afán, buscamos contarle al mundo sobre nuestro destino, nuestra historia, nuestra cultura, nuestra comunidad y nuestra gente.

¿QUÉ ES LA PASIÓN?

De los nueve valores centrales de la industria que conforman la hoja de ruta para lograr la alineación con la comunidad, es probable que la pasión sea el más personal y quizás el más difícil de proyectar en una organización. Pero en el caso de que alguna organización pueda incorporar la pasión, consideramos que se trata de una organización de gestión de destinos. Esto se debe a que nuestra industria se basa en la pasión.

La palabra en sí proviene de la raíz latina *patior*, que significa sufrir. Hoy en día, la palabra suele transmitir la idea de un deseo intenso. Quizás irracional. Pero siempre irresistible. Y quizás, si es realmente pasional, es posible que su deseo le lleve hasta el punto en que esté dispuesto a soportar el sufrimiento y la pérdida del objeto,

el objetivo, la persona o las personas, que son el foco de su atención. Quizás esa es la manera en la que se relaciona con el significado original.

“La pasión es energía. Sienta el poder que proviene de concentrarse en lo que le emociona”.

– Oprah Winfrey

Anfitriona de la televisión estadounidense, productora, actriz y autora

Según la investigación realizada por Tony Tjan y sus coautores, Richard Harrington y Tsun-Yan Hsieh (“Heart, Smarts, Guts, and Luck: What It Takes to Be a Entrepreneur and Build a Great Business” [Pasión,

inteligencia, agallas y suerte: lo que se necesita para ser un emprendedor y crear un gran negocio)), el 65 % de los fundadores han estado impulsados por la “pasión”. Tjan también agregó que la mayoría de los emprendedores están impulsados “por un sentido de propósito inquebrantable”. Los autores señalan que a lo largo de todos los desafíos y tribulaciones, los emprendedores se recompensan internamente al darse cuenta de que forman parte de una misión para alcanzar el bien común. Independientemente de lo mala que sea la situación, su pasión los motiva a superar días de pago y fracasos, así como a superar los momentos en los que todos los demás les dicen que se rindan.

Esto suena como un profesional en gestión de destinos. Suena como nosotros.

Piense en cuántos de nosotros trabajamos una cantidad exagerada de horas sin trabajar horas extras. Piense en las largas horas dedicadas a la investigación y las entrevistas, al intercambio de ideas y la elaboración de frases simplemente para resumir la esencia de nuestra comunidad en una sola oración o declaración. ¿Por qué nos someteríamos a esto? Estamos motivados a promover nuestras comunidades como destinos turísticos atractivos, y a mejorar su imagen pública local al mostrarla como un lugar dinámico para vivir y trabajar. A través de la gestión del destino y la importancia de la marca, estamos motivados a fortalecer la posición económica y la vitalidad de la comunidad, lo cual brinda oportunidades para todas las personas del destino. Lo fundamental es que estamos motivados a resolver un problema o a mejorar algo. Ese “algo” es nuestra comunidad.

¿QUÉ IMPULSA LA PASIÓN?

Hay dos emociones que impulsan la pasión: el amor y el odio. No es sorprendente que el amor y el odio estén íntimamente vinculados dentro del cerebro humano. Los estudios han identificado las bases biológicas de las dos emociones más intensas. Tanto el amor como el odio se generan a través de algunos de los mismos circuitos nerviosos en el cerebro, lo cual sugiere que, si bien las dos emociones parecen ser opuestas, están relacionadas. Impulsan la pasión. Generan la energía subyacente al valor.

Recuerde lo que dijimos cuando comenzamos a hablar de que las organizaciones de gestión de destinos deben ser un valor compartido en sus comunidades: los valores son el punto de encuentro entre la emoción y la lógica. El valor de la pasión está impulsado por nuestro amor por nuestra comunidad y nuestro amor por los viajes. Sostenemos que también está impulsado por las cosas que odiamos de nuestras comunidades y los viajes que intentamos corregir. Buscamos constantemente hacer que lo bueno sea un poco mejor y que lo malo sea algo que se pueda corregir. Estamos motivados a fortalecer la posición económica y la vitalidad de la comunidad, lo cual brinda oportunidades para todas las personas del destino. Se trata de algo muy lógico. Pero también está impulsado por nuestra pasión y alimentado por su energía.

“Sí, en toda mi investigación, los mejores líderes exploraron su interior y pudieron contar una buena historia con autenticidad y pasión”.

– Deepak Chopra
Autor indio-estadounidense

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PASIÓN?

La respuesta es simple. La pasión es la energía que nos mantiene en marcha, y llenos de significado, felicidad, emoción y anticipación. La pasión es una fuerza poderosa para lograr cualquier cosa que se proponga, así como para experimentar con plenitud tanto el trabajo como la vida. Pero lo más importante para una promoción exitosa de un destino es el hecho de que la pasión impulsa lo necesario para tener éxito. Si algo le apasiona, será creativo con eso. Querrá producir mejores resultados haciéndolo porque le encanta hacerlo. La pasión atrae más pasión. Tener pasión puede ayudarlo a atraer a otras personas apasionadas y talentosas, y si le apasiona lo que hace, nunca se rendirá. A las personas exitosas les encanta lo que hacen y es por eso que no les importa

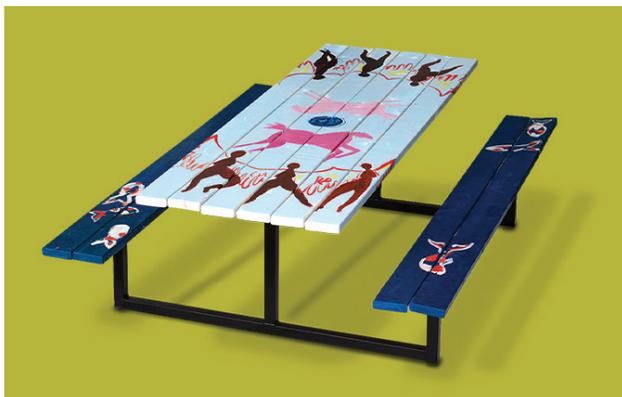
fracasar y volver a comenzar. Son optimistas. La creatividad atrae a personas apasionadas, talentosas y optimistas. Nuestro trabajo es arduo e importante y esas tres características nos ayudan a tener éxito. Nos ayudan a contar la historia de nuestro destino y nos impulsan a promoverlo.



EJERCICIO DE PASIÓN N.º 1

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Puede pensar en algún lugar o alguna actividad local que le haga perder la noción del tiempo?
2. ¿Puede hablar durante horas sobre su comunidad o su organización de gestión de destinos y al hablar de ello se emociona?
3. ¿Qué le hace enojar? ¿Qué problema del destino le encantaría solucionar?
4. ¿Cuál es su historia favorita que refleja el espíritu de su destino?



ESTUDIO DE CASO: EXPLORE WATERLOO REGION, ALBERTA CANADÁ

La región de Waterloo en Alberta, Canadá, es conocida principalmente por su centro de industria tecnológica, que alberga muchas instituciones conocidas, como Shopify, Blackberry y Microsoft, así como por su turismo centrado en la naturaleza. La cantidad de caminos para practicar senderismo y ciclismo en toda la región son competencia para otros destinos canadienses; sin embargo,

por desgracia, muchos de los caminos no se utilizaron durante gran parte de los últimos 12 meses. Debido a la pandemia de COVID-19 que atacó a todo el sector turístico desde marzo de 2020, las organizaciones de gestión de destinos han luchado para garantizar que sus trabajos, empleados y comunidades pudieran prosperar y sobrevivir. Lograr que la población local participe en los esfuerzos turísticos para apoyar al sector de alimentos y bebidas fue, y sigue siendo, primordial para mantener la mayor cantidad de negocios abiertos durante el mayor tiempo posible.

Explore Waterloo Region, la organización regional de comercialización de destinos, exploró diversas opciones para mantener en pie el sector turístico y hotelero. A través de diversas iniciativas que alentaron a los residentes a hacer uso de espacios externos, como las iniciativas de comida para llevar y otras, han podido mantener los establecimientos en funcionamiento. Con esta colaboración con el sector de alimentos y bebidas, el proyecto The Art Fresco se hizo realidad.

La iniciativa Art Fresco Public Art Project se involucró con la comunidad en un nivel más íntimo. Se invirtió en 50 mesas de picnic, se contactó a artistas locales de todas las ciudades y los municipios de Waterloo, y se les pidió que crearan diseños para pintar los bancos. Luego, se distribuyeron en toda la región y se “exhibieron” en diferentes restaurantes y espacios al aire libre para que la comunidad local los disfrutara. Esto no solo brindó trabajo a muchos artistas, sino que incentivó a los residentes a visitar negocios locales para comprar comida y “redescubrir su propia región”.

En el futuro, el objetivo es proporcionar una plataforma a través de la cual las personas puedan “coleccionar” cada una de las mesas de picnic de toda la región para fomentar el turismo local. Como destacó Minto Schneider, director ejecutivo de Explore Waterloo Region, el proyecto incorpora los valores centrales de Waterloo: comunidad, inclusión y creatividad.

Crédito de la fotografía: Reconocimiento por Chelsea Brunette-Hodzic

El proyecto ha tenido un gran impacto en los restaurantes y establecimientos que albergaron los bancos. Este proyecto le ha brindado a la organización la oportunidad de interactuar con



las partes interesadas locales y transmitir su pasión por su destino a los visitantes, ya sean sus ciudadanos locales o de otros lugares de la región. La organización de gestión de destinos tiene la intención de crear algún tipo de plataforma de “búsqueda del tesoro” a través de la cual los visitantes puedan descargar una aplicación y escanear un código QR en el banco para “coleccionarlo”. Esto podría alentar a los visitantes a explorar más la región para intentar encontrar los 50 bancos. Sin duda, esta iniciativa aumentará la cantidad de visitantes en toda el área, en especial cuando haya finalizado la cuarentena.

Acerca de Explore Waterloo Region

Con una población de más de medio millón de habitantes, la región de Waterloo está compuesta por tres ciudades vibrantes, Cambridge, Kitchener y Waterloo, y cuatro municipios pastorales: North Dumfries, Wellesley, Wilmot y Woolwich. Cada una de estas ubicaciones brindan la oportunidad de que los residentes compartan cómo trabajan e interactúan entre sí.

La misión de Explore Waterloo Region es aumentar la cantidad de visitantes, al aprovechar las fortalezas inherentes de los eventos, las experiencias al aire libre y el próspero sector del conocimiento dentro de la región de Waterloo.

Explore Waterloo Region se fundó en 2007 y es la organización de comercialización de destinos de la región de Waterloo. Se trata de una organización sin

finés de lucro responsable de comercializar nuestro destino para aumentar la cantidad de visitantes y la duración de su estadía. También trabaja con nuestros socios para promover festivales, eventos, atracciones, restaurantes y hoteles, así como para desarrollar nuevas ofertas de productos.

Explore Waterloo Region es una iniciativa de la región de Waterloo y sus siete municipios. Su objetivo es dar un mensaje único y centrado en el hecho de que la región de Waterloo es un destino dinámico durante todo el año, con mucho para ofrecer al viajero individual, a las familias de vacaciones y a los visitantes corporativos. Su misión es aumentar la cantidad de visitantes, al aprovechar las fortalezas inherentes de los eventos, las experiencias al aire libre y el próspero sector del conocimiento dentro de la región de Waterloo.

EJERCICIO DE PASIÓN N.º 2



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. Si pudiera crear un evento o proyecto para celebrar y mostrar la pasión que usted y otras personas sienten por su destino, ¿cuál sería?
2. Si pudiera crear un proyecto de arte cívico en su destino, en lugar de mesas de picnic, ¿qué usaría?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Explore Waterloo Region presenta el Proyecto Art Fresco Public Art Project](#)
- [Explore Waterloo Region](#)
- [Blog de Destinations International: El valor de la pasión](#)



CAPÍTULO 5

EL VALOR DE LA CONCIENCIA

La conciencia del destino consiste en un interés bien informado por la historia, la situación, las personas o el desarrollo en nuestro destino específico. También es algo que se debe fomentar en los demás.

Somos conscientes. Hacemos preguntas. Investigamos. Nos involucramos. Y sobre todo, observamos y escuchamos. Estamos bien informados sobre nuestra comunidad, su pasado y su presente, y comprendemos las esperanzas y los sueños de los integrantes de nuestra comunidad, es decir, nuestro hogar. Observamos, hacemos preguntas, escuchamos y procesamos la información, y luego volvemos a hacerlo repetidas veces.

Extraído del blog de Destinations International:

Cada primavera y cada otoño me encuentro con alguien que expresa pena por poder disfrutar la estación solo durante un par de semanas. Descubrí que esto era muy común en Chicago, donde pasé la mayor parte de mi vida. “Si solo tuviéramos más que un par de semanas de primavera” o “más que un par de semanas de otoño”, decían. Yo luchaba contra el impulso de poner los ojos en blanco. Porque en lo que están pensando no es en la estación, sino en una pequeña parte de la estación. Están pensando en ese momento en que las temperaturas son agradables, las flores comienzan a florecer en la primavera y las hojas comienzan a cambiar de color en el otoño. Su definición de primavera u otoño.

Esto me enloquece porque demuestra una falta total de conciencia de las dos estaciones. En Chicago, el verano y el invierno son estaciones definidas, ya que tienen características establecidas que las convierten en lo que son. En verano, los días son largos y las noches son cortas. Las temperaturas son cálidas, o incluso calurosas, llueve, las plantas crecen y el viento suele provenir del sur. En invierno es lo opuesto. Los días son cortos, las noches son largas, las temperaturas son frías, cae nieve, las plantas hibernan y el viento siempre proviene del norte.

Por otro lado, la primavera y el otoño son estaciones de transición. Tienen características tanto del invierno como del verano. Son estaciones de transición de una a otra con características de ambas. Además, las

sutiles diferencias que se experimentan cada día se definen por la batalla semestral por el dominio de los vientos del norte y del sur, así como por los pequeños pero discernibles cambios en la duración del día y la posición del sol en el cielo. Me parece fascinante.

Al igual que muchos lugares, Chicago se define por sus estaciones, tanto como por su ubicación geográfica y características. Así como por su historia, tradiciones y habitantes. ¡Pero solo las personas que prestan atención lo notarán. Solo las personas que observan y escuchan. Solo las personas que hacen preguntas. Solo las personas que tienen pasión por Chicago y son conscientes de sus características intrínsecas.



EJERCICIO DE CONCIENCIA N.º 1

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características o condiciones ambientales o geográficas ayudan a dar forma y definir su destino?
2. ¿Qué historia ha ayudado a dar forma y definir su destino?
3. ¿Qué impacto tiene?
4. ¿Cómo diferencia esto a su destino de la mayoría de los demás destinos?

CONCIENCIA DEL DESTINO

Definimos “conciencia del destino” como un interés bien informado por la historia, la situación, las personas o el desarrollo en nuestro destino específico. También es algo que se debe difundir y generar en los demás.

Como profesionales en gestión de destinos, somos conscientes de esto. Hacemos preguntas. Investigamos. Nos involucramos. Y sobre todo, observamos y escuchamos. Estamos bien informados sobre nuestra comunidad, su pasado y su presente, y comprendemos las esperanzas y los sueños de los integrantes de nuestra comunidad, es decir, nuestro hogar. Observamos, hacemos preguntas, escuchamos y procesamos la información, y luego volvemos a hacerlo repetidas veces.

Al analizar los nueve valores centrales de la industria que conforman la hoja de ruta para

lograr la alineación con la comunidad, la conciencia es el segundo paso lógico. Si le apasiona algo, debe saber mucho al respecto. Si bien ninguna persona podrá tener todos los conocimientos, una organización de gestión de destinos llena de personas apasionadas y conscientes podrá responder la mayoría de las preguntas sobre un destino porque alguien del equipo sabrá la respuesta a las preguntas. La pasión genera conciencia. La conciencia les convierte a usted y a su equipo en expertos en el destino, tanto para los visitantes como para los residentes.

EJERCICIO DE CONCIENCIA N.º 2



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. Nombre tres personas externas a su organización que sepan más sobre su destino que usted.
2. ¿Cómo va a capturar ese conocimiento?

ESTUDIO DE CASO: GO ROCKFORD, ILLINOIS



Go Rockford estaba muy consciente de la percepción de los residentes sobre cómo se presentaba el destino a los visitantes. La extensa historia cultural de Rockford se pasó por alto debido a su exitoso desarrollo industrial en industrias como la aeroespacial, la automotriz y la de la atención médica.

Esto generó la sensación de que la ciudad no era visiblemente atractiva y, por lo tanto, descubrieron que la atracción para los visitantes no era suficiente. La Oficina de Convenciones y Visitantes del Área de Rockford (Rockford Area Convention and Visitors Bureau, RACVB), que opera como Go Rockford, se encargó de comprender la verdadera percepción de su propia ciudad en nombre de sus residentes y cómo podrían crear un destino que no solo sea atractivo para los turistas, sino también para su propia comunidad.

En 2012, la RACVB creó una encuesta para obtener comentarios sobre las instalaciones de organización y gestión de destinos de su comunidad local. Según John Groh, presidente y director ejecutivo de la RACVB, se obtuvieron

“La conciencia implica responsabilidad y elección”.

– Amanda Lindhout
Humanitaria canadiense

estos comentarios para poder comprender mejor cómo sus residentes deseaban ser presentados y cómo deseaban que los visitantes los percibieran.

La encuesta tenía como objetivo comprender “las opiniones públicas sobre el turismo local, la calidad de vida, la seguridad pública, la cultura, el sentido de comunidad y más” (Informe de la RACVB de 2017). Al incluir estrechamente a la comunidad en estos esfuerzos, la RACVB ha observado un mayor compromiso con los esfuerzos turísticos, una mejora en las opiniones de los visitantes con respecto al área del centro de la ciudad y se han proporcionado más oportunidades comerciales dentro del área.

La organización ha realizado tres encuestas (en 2012, 2015 y 2017) con la esperanza de poder comprender las necesidades de sus residentes de forma continua y poder seguir abordándolas.

En la sección “Conciencia” del informe, los encuestados pudieron identificar información demográfica y geográfica clave para comprender mejor qué poblaciones y ubicaciones tienen mayores necesidades de servicios particulares y opiniones similares.

En la sección centrada en el turismo, los encuestados clasificaron diversas iniciativas y sitios, y brindaron perspectivas y comentarios sobre qué les gustaría ver más. El turismo deportivo ocupó un lugar destacado, así como el embellecimiento del centro de Rockford. Una mayor promoción de actividades de recreación al aire libre, la revitalización del centro de la ciudad, la remodelación de parques y la instalación de obras de arte se consideraron pasos necesarios que la RACVB debía tomar, por lo que la organización ha podido tomar medidas en función de estas opiniones y crear un centro mucho más estético para que tanto los residentes como los visitantes lo disfruten. Estos proyectos e iniciativas centrados

en el turismo también son atractivos para que los residentes los disfruten, no solo los turistas.

La RACVB también ha podido aumentar la conciencia de sus residentes y sus historias a través de múltiples campañas y series de marketing. A través de su campaña “Our City, Our Story” (Nuestra ciudad, nuestra historia), se asociaron con un artista local y pudieron entrevistar a propietarios de negocios y residentes locales para que compartan sus historias personales sobre Rockford, Illinois.

“La conciencia sin acción no tiene valor”.

– Phil McGraw
Personalidad de la televisión estadounidense

Durante la pandemia de COVID-19, también abrieron una convocatoria para que sus residentes participaran en una competencia de escritura de canciones. Una enorme cantidad de artistas, tanto profesionales como novatos, presentaron canciones sobre todo tipo de aspectos de la vida. El ganador pudo hacer su propio video musical y se utilizó en el material promocional de Go Rockford.

Todos estos proyectos e iniciativas han permitido a la comunidad de Rockford participar en esfuerzos turísticos y, por lo tanto, mejorar su propia calidad de vida. Como dijo John Groh, “lo que es bueno para nuestra comunidad es bueno para nuestros visitantes”.

Acerca de Go Rockford (Oficina de Convenciones y Visitantes del Área de Rockford)

La región de Rockford, incluida el área metropolitana circundante, está ubicada dentro del condado de Winnebago; hay varios pueblos y ciudades circundantes únicos que forman la región de Rockford, cada uno con su propia historia, restaurantes y atracciones. La Oficina de Convenciones y Visitantes del Área de Rockford (RACVB), también conocida como Go Rockford, es una organización privada sin fines de lucro que se fundó en 1984 para promover y defender los esfuerzos para lograr

que la región de Rockford sea un destino para visitantes pernoctantes. La misión de

La declaración de la Misión es “La Oficina de Convenciones y Visitantes del Área de Rockford mejora la calidad de vida y el crecimiento económico de nuestros ciudadanos a través de la comercialización turística y el desarrollo de destinos”. Según ellos, esta es su función externa: “La RACVB aporta riqueza a la economía de la región mediante el desarrollo del turismo”.

Sus principales resultados son los siguientes:

- Generar riqueza económica: la región de Rockford ha experimentado un crecimiento en los indicadores principales del turismo.
- Mejorar el producto turístico: la región de Rockford ofrece experiencias y lugares únicos y comercializables que cumplen o superan las expectativas de los visitantes y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos.
- Involucrar a las partes interesadas en nombre del turismo: los esfuerzos de comercialización turística y desarrollo de destinos de la RACVB tienen un amplio apoyo de partes interesadas clave.



EJERCICIO DE CONCIENCIA N.º 3

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo recopila opiniones de los residentes?
2. ¿Cuáles son sus fuentes de información y noticias sobre su destino?
3. ¿Qué proyectos o iniciativas han surgido a partir de estos conocimientos?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Oficina de Convenciones y Visitantes del Área de Rockford](#)
- [Blog de Destinations International: El valor de la conciencia](#)



CAPÍTULO 6

EL VALOR DE LA TRANSPARENCIA

La transparencia del destino se refiere a estar abierto de manera proactiva a la evaluación del público y las partes interesadas.

Informamos con gusto a nuestras partes interesadas y a la comunidad sobre lo que hacemos, cómo operamos y nuestro retorno de inversión. Esto significa que, además de compartir nuestros éxitos y victorias, también compartimos nuestras fallas o fracasos. Intentamos ser responsables y rendir cuentas sin que nadie nos lo indique o señale.

Como hemos dicho a menudo, la promoción de destinos es única porque implica el uso de los recursos de otras personas, la promoción de los bienes o activos de otras personas y el uso de una impresión, un concepto, una idea conocida como una marca que representa a la comunidad en su conjunto y, por lo tanto, realmente es propiedad de todos los que residen en esa comunidad y la conforman. Cada una de esas piezas tiene una responsabilidad fiduciaria.

“La falta de transparencia genera desconfianza y una profunda sensación de inseguridad”.

– Dalai Lama

Líder espiritual y político tibetano, autor

Esta responsabilidad fiduciaria conlleva un deber de cuidado, lo cual significa que una organización de gestión de destinos debe comprometerse con la comunidad a ejercer un cuidado razonable al tomar decisiones como administrador de la marca del destino. También conlleva un deber de lealtad y fidelidad, es decir, la organización de gestión de destinos debe actuar en beneficio del destino al articular la marca y promoverla. Por último, tiene un deber de obediencia, ya que la organización de gestión de destinos debe ser fiel al destino y a la misión de beneficiar tanto a la comunidad en su conjunto como a sus integrantes individuales. Una organización de gestión de destinos debe contar con la confianza del público, es decir, este debe confiar en que la organización gestionará los fondos y recursos de manera responsable, representará los activos de la comunidad de manera honesta

y justa, y desarrollará, articulará y promoverá la marca del destino en beneficio de la comunidad.

Para ganarse esa confianza, una organización de gestión de destinos debe ser abierta, responsable y honesta de manera proactiva. Una organización de gestión de destinos debe ser transparente.

En pocas palabras, la transparencia del destino implica estar abierto a la evaluación del público. Una organización de gestión de destinos debe informar con gusto a sus partes interesadas y a la comunidad sobre lo que hace, cómo opera y el retorno de inversión que obtiene. Esto significa que, además de compartir sus éxitos y victorias, también deben compartir sus fallas o fracasos. Las organizaciones de gestión de destinos deben intentar ser responsables y rendir cuentas sin que nadie se los indique o señale.

“Creemos que la transparencia es necesaria para generar confianza y también conversaciones”.

– Julie Sweet

Directora ejecutiva de Accenture



EJERCICIO DE TRANSPARENCIA N.º 1

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información sobre la organización o por parte de ella comparte siempre con el público?
2. ¿A través de qué medios la comparte?
¿Sitio web? ¿Comunicado de prensa?
¿Reunión abierta? ¿Otro?



ESTUDIO DE CASO: VISIT COLORADO SPRINGS



Después de analizar los sitios web de múltiples organizaciones de gestión de destinos, notamos que muchas organizaciones estaban siguiendo el mismo patrón. Incluyen información escasa o no incluyen información sobre la organización de gestión de destinos. Es posible encontrar una declaración de “Misión” o “Acerca de nosotros”. Quizás algunos informes anuales. Pero muy poca información en general.

Sin embargo, encontramos un excelente ejemplo de transparencia en una organización de gestión de destinos en particular que tiene toda la información disponible en su sitio web. Colorado Springs tiene una amplia variedad de información disponible que el público puede revisar. Esto incluye biografías del personal, biografías de la junta, declaraciones de la misión y la visión, el plan estratégico, actas de reuniones de la junta, estatutos de la junta, formularios fiscales 990 de los EE. UU., indicadores de rendimiento, informes anuales y el presupuesto anual publicado.

Acerca de Visit Colorado Springs

Visit Colorado Springs se fundó en 1980 como una empresa privada sin fines de lucro con el fin de promover el turismo en Colorado Springs y la región de Pikes Peak como un destino turístico durante todo el año. Una junta directiva y varios comités controlan y guían la organización.

La misión de Visit Colorado Springs es atraer más visitantes a la región de Pikes Peak

al promover la ciudad y la región para las personas que viajan por placer, así como para los planificadores de reuniones y eventos. Lo hacen a través de publicidades, comercialización en línea, relaciones públicas, redes sociales, ventas directas y ferias comerciales.

¿Por qué son tan transparentes?

Visit Colorado Springs es una organización sin fines de lucro dirigida por una junta directiva de partes interesadas locales. Más del 90 % de su financiamiento proviene de los impuestos municipales sobre el alojamiento y el alquiler de automóviles. Teniendo en cuenta su naturaleza pública, decidieron ser lo más transparentes posible en cuanto a lo que la organización hace con los fondos públicos, por qué están acreditados, cómo operan y otra información.

“No tenemos nada que ocultar”.

– Doug Price

Director ejecutivo de Visit Colorado Springs

Visit Colorado Springs considera que, dado que su financiamiento proviene de fondos públicos, no debería haber ningún problema en compartir información con el público. Lo único que no comparten de manera proactiva es su plan de comercialización, con el fin de mantener su ventaja competitiva. Como dice el presidente y director ejecutivo Doug Price: “No tenemos nada que ocultar”.

Recientemente, al igual que todas las organizaciones de gestión de destinos, realmente se vieron desafiados por la pandemia global de COVID-19. Los negocios de Colorado Springs cerraron y no se hacían viajes hacia o desde el destino. La organización de gestión destino no perdió su compromiso con la transparencia. Su sitio web se convirtió en un centro de información relacionada con la pandemia, en donde compartieron todo tipo de noticias, tanto buenas como malas. Visit Colorado Springs se aseguró de que la información estuviera actualizada y se actualizara con frecuencia. Para garantizar la precisión y participación, compartieron elementos clave con su junta

directiva, comité de finanzas y comité de miembros antes de incluirlos en el sitio web.

Si bien la página de transparencia de Visit Colorado Springs de su sitio web es un modelo para otros, es gracias a su práctica diaria de transparencia que se han ganado la confianza de su comunidad.

EJERCICIO DE TRANSPARENCIA N.º 2



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Su sitio web tiene una página “Acerca de nosotros”? ¿Cuenta la historia de su organización?
2. ¿Su sitio web incluye informes anuales y planes comerciales o estratégicos?
3. ¿Su sitio web incluye información de contacto para que los residentes se comuniquen con usted?
4. ¿Su sitio web incluye biografías de su junta directiva y personal? ¿Esas biografías incluyen información sobre la participación de las personas en la comunidad?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Visit Colorado Springs](#)
- [Página de transparencia de Visit Colorado Springs](#)

“Un equipo es un grupo de personas que confían entre sí”.

– Simon Sinek

Autor



CAPÍTULO 7

EL VALOR DE LA INCLUSIÓN

La inclusión del destino se refiere a evitar excluir cualquier área o vecindario de nuestro destino, cualquier grupo o segmento de personas dentro de nuestro destino, o cualquier parte de la historia, cultura o tradición.

Le damos la bienvenida a todas las personas. No se rechaza a nadie. Siempre nos esforzamos por encontrar maneras de incorporar a nuevas personas y nuevas perspectivas e ideas en nuestro universo, y en función de eso, desarrollar una imagen clara, honesta y positiva de la marca del destino que refleje a todas las personas de nuestra comunidad.

Les damos la bienvenida a los visitantes con el mismo espíritu.

Una organización de gestión de destinos debe contar con la confianza de las personas de su destino. Para lograrlo, debe ser abierta, responsable y honesta. Esto significa que, además de ser transparente, la organización debe ser inclusiva.

La inclusión del destino se refiere a evitar excluir cualquier área o vecindario de su destino, cualquier grupo o segmento de personas dentro de su destino, o cualquier parte de su historia, cultura o tradición. Debería darle la bienvenida a todas las personas. No se debe rechazar a nadie. Una organización de gestión de destinos debe esforzarse siempre por encontrar maneras de incorporar a nuevas personas y nuevas

perspectivas e ideas en su universo, y en función de eso, desarrollar una imagen clara, honesta y positiva de la marca del destino que refleje a todas las personas de la comunidad.

De esta manera, la organización de gestión de destinos será parte de la comunidad. Será comprendida. Respetada. Solo así podrá avanzar.

EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Destinations International reconoce y defiende la importancia de promover una industria de turismo unificada en la que todas las personas sean bienvenidas y a la que tengan un acceso equitativo. Ayudaremos a remodelar

las estructuras de poder existentes para que se escuchen y valoren las opiniones y perspectivas marginadas sistémicamente.

“Diversidad: el arte de pensar de manera independiente juntos”.

– Malcolm Forbes
Empresario y editor estadounidense

Reconocemos la importancia de promover una industria turística que represente a una amplia variedad de personas en todos los niveles, celebre la amplia gama de diferencias humanas que nos caracterizan y aproveche las similitudes que compartimos.

Por último, estamos comprometidos a transformar las comunidades del destino a través de liderazgo de pensamiento, mejores prácticas y herramientas basadas en los principios de equidad, diversidad e inclusión, desde una perspectiva antirracista que empodere a nuestros miembros para que sus destinos sean verdaderos reflejos de sus comunidades.

A través de una colaboración significativa, Destinations International liderará y desarrollará iniciativas y oportunidades de planificación estratégica y desarrollo programático para permitir que ocurra un cambio social estructural en beneficio de las comunidades de nuestros miembros enfocadas en cinco prioridades principales: autoconciencia e inversión personal; educación y conciencia; compromiso comunitario; desarrollo de la fuerza laboral; y marca y promoción.

CINCO PRIORIDADES PRINCIPALES DE DESTINATIONS INTERNATIONAL DE LA HOJA DE RUTA DE LA ESTRATEGIA DE EQUIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (EDI)

Autoconciencia e inversión personal: los profesionales de la industria deben reconocer su función como generadores de cambios fundamentales para lograr equidad, diversidad e inclusión, y comprometerse a hacer el trabajo primero antes de esperar lo mismo a los demás. Destinations International trabajará para facilitar el compromiso entre pares para tener estas

conversaciones difíciles pero críticas y así impulsar el compromiso del liderazgo, la diversidad de la junta directiva y la orientación ejecutiva.

Educación y conciencia: somos parte de una comunidad muy colaborativa y comprometida que aprovecha los beneficios del aprendizaje cooperativo y el crecimiento compartido. Destinations International se compromete a tener conversaciones abiertas y honestas, compartir conocimientos para desarrollar mejores prácticas de equidad, diversidad e inclusión (Equity, Diversity, and Inclusion, EDI), y recopilar métricas para medir la acción y el progreso. Las organizaciones de gestión de destinos deben estar muy conectadas con las comunidades que conforman sus destinos y comprometerse a fomentar un cambio cultural e institucional más amplio. Destinations International se esforzará por implementar mejores prácticas y liderazgo de pensamiento a fin de ayudar a impulsar iniciativas de equidad, diversidad e inclusión en las comunidades para demostrar cómo nuestra industria puede enriquecer las vidas de aquellas personas que viven en nuestros destinos.

“Cuando escuchamos y celebramos tanto las similitudes como las diferencias, nos volvemos más sabios, más inclusivos y mejores como organización”.

– Pat Wadors
Director de Talento de ServiceNow

Compromiso comunitario: las organizaciones de gestión de destinos deben estar muy conectadas con las comunidades que conforman sus destinos y comprometerse a fomentar un cambio cultural e institucional más amplio. Destinations International se esforzará por implementar mejores prácticas y liderazgo de pensamiento a fin de ayudar a impulsar iniciativas de equidad, diversidad e inclusión en las comunidades para demostrar cómo nuestra industria puede enriquecer las vidas de aquellas personas que viven en nuestros destinos.

Desarrollo de la fuerza laboral: reconocemos lo fundamental que es la inclusión para fomentar la innovación y tener en cuenta una amplia variedad de opiniones al promover el turismo y mantener nuestras economías. Destinations

International trabajará para alentar al liderazgo ejecutivo y a las juntas directivas de la industria a desarrollar una fuerza laboral inclusiva y equitativa que refleje el nivel de diversidad que deseamos incluir en nuestros destinos.

Marca y promoción: creemos con firmeza en el poder transformador de los viajes y nos dedicamos a incluir a aquellos que la industria ha ignorado históricamente. Destinations International trabajará para establecer estándares de la industria que impulsen prácticas de comercialización inclusivas y equitativas fundamentales para la comercialización turística y la gestión de la marca del destino.

Para obtener información más detallada sobre esta importante iniciativa, visite la sección “Equity, Diversity and Inclusion” (Equidad, diversidad e inclusión) del sitio web de Destinations International.



EJERCICIO DE INCLUSIÓN N.º 1

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Su organización ha asumido el compromiso de equidad, diversidad e inclusión del director ejecutivo de Destinations International?
2. ¿Su organización se ha inscrito en la clase magistral de equidad, diversidad e inclusión del director ejecutivo de Destinations International?
3. ¿Su organización ha proporcionado capacitación en EDI a su personal interno?
4. ¿Cómo ha liderado su organización los esfuerzos educativos para sus partes interesadas, miembros y la comunidad en general?

INCLUSIÓN AL DARLE LA BIENVENIDA A LOS VISITANTES

El compromiso con EDI se representa tanto en nuestra comunidad como hacia nuestros visitantes. Los siguientes dos estudios de caso abordan destinos que desarrollaron un alcance de dos comunidades específicas con antecedentes de exclusión. En ambos casos, esto requirió un compromiso de la comunidad en su conjunto y no solo de la organización de gestión de destinos.



ESTUDIO DE CASO: VISIT MESA



Visit Mesa se convirtió en la primera ciudad certificada en viajes para personas con autismo del mundo. Esta iniciativa audaz demuestra con orgullo la inclusión inherente de Mesa. Demuestra los poderosos impactos y resultados de una ciudad entera que se unió para lograr que todos los visitantes se sientan bienvenidos, en especial los viajeros autistas del país.

El equipo de Visit Mesa propuso y lideró la idea. La iniciativa comenzó como una campaña turística local y pronto se convirtió en una iniciativa para toda la comunidad. La exitosa iniciativa contó con la participación de departamentos municipales, negocios locales, residentes y la oficina del alcalde John Giles.

Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, el trastorno del espectro autista (TEA) afecta a una cantidad significativa de personas y tiene un aumento del 600 % cada año. Según las investigaciones, en la actualidad, una de cada 54 personas está en el espectro y, por lo tanto, viajar es una preocupación para sus familias. Al obtener reconocimiento como la primera “ciudad certificada en viajes para personas con autismo”, Visit Mesa pudo

aprovechar un mercado con 32 millones de viajeros anuales que gastan más de \$262 mil millones en servicios relacionados con el autismo en los EE. UU. cada año, según la Junta Internacional de Credenciales y Estándares de Educación Continua (International Board of Credentialing and Continuing Education Standards, IBCCES).

“La inclusión es tanto una buena práctica como un buen negocio”.

– Marc Garcia

Director ejecutivo de Visit Mesa

Después de obtener su propio personal y la certificación de la junta, Visit Mesa se esforzó para conseguir socios de la industria del turismo a través de la capacitación de certificación en autismo. Siguiendo su ejemplo, la Cámara de Comercio de Mesa, el Departamento de Parques y Recreación de Mesa, y el Departamento de Policía de Mesa también participaron en la capacitación. Visit Mesa fue considerada la primera organización de gestión de destinos en convertirse en un “Centro certificado en viajes para personas con autismo” en los Estados Unidos.

Un mínimo de 58 empresas asociadas a Mesa debieron registrarse en la capacitación en autismo de la IBCCES para que la ciudad obtuviera su certificación. Hasta la fecha, 60 organizaciones de la industria del turismo, la ciudad de Mesa y comunidades regionales han obtenido la certificación en autismo, lo cual representa a casi 4,000 empleados certificados, y más organizaciones tienen intenciones de unirse al movimiento.

La campaña general dio como resultado 334 artículos de medios de comunicación que tuvieron 180 millones de impresiones, tanto en su versión impresa como en su versión en línea. Además, dos conferencias tuvieron lugar en Mesa como resultado directo de la iniciativa y cada una generó más de 100 reservas de habitaciones para pasar la noche.

Visit Mesa explicó que existe una diferencia importante entre ser accesible para personas con autismo y estar certificado en viajes para personas con autismo. Durante el proceso de

certificación, las propiedades se auditan después de pasar unas horas con los certificadores. Después de eso, se elabora un informe en el que se ofrecen recomendaciones sobre cómo pueden atender mejor a los viajeros con autismo; por ejemplo, ajustando la iluminación o el sonido. Esto facilita la planificación de viajes y mejora la experiencia de viaje en general.

Las propiedades certificadas también cuentan con guías sensoriales que incluyen todos los detalles sobre la propiedad y las actividades, y se centran específicamente en las formas exactas en las que podrían afectar los diferentes sentidos y con qué intensidad.

Recientemente, Visit Mesa estableció el “Hidden Disabilities Sunflower Program” (Programa girasol para personas con discapacidades invisibles) en la ciudad. Esta iniciativa es una manera simple para que los visitantes y residentes puedan identificar si tienen una discapacidad por la cual podrían requerir un poco de ayuda adicional.

“Parte de nuestra iniciativa general es ser más inclusivos para todas las personas, independientemente de cómo se acerquen a nosotros”.

– Allison Brooks

La ciudad de Mesa

El programa utiliza correas y brazaletes fáciles de identificar que están disponibles en numerosas ubicaciones de forma gratuita para aquellas personas que los soliciten.

No todas las discapacidades son visibles; algunas están ocultas y no son inmediatamente evidentes, como la dificultad de aprendizaje, los trastornos de salud mental, las discapacidades de movilidad, del habla, visuales o auditivas. Vivir con una discapacidad invisible puede hacer que la vida diaria sea más exigente para muchas personas, pero puede ser difícil para el resto identificar, reconocer o comprender los desafíos a los que se deben enfrentar las personas con este tipo de discapacidades.

Estas iniciativas son un gran ejemplo de inclusión tanto para los residentes como para los visitantes.

Acerca de Visit Mesa

Mesa, Arizona, es un destino sin límites rodeado de la belleza natural del desierto de Sonora del Bosque Nacional Tonto, y las comunidades de Apache Junction y Queen Creek. Esta área regional ofrece una variedad de actividades de recreación y ocio para los visitantes. Mesa, una ciudad sin límites, ofrece innumerables lugares donde descubrir cosas nuevas, deportes competitivos, aventuras en el salvaje oeste y cocina de la granja a la mesa. Todos y cada uno de los visitantes tienen acceso incomparable a una de las más ricas variedades de ofertas para visitantes en el país, de lo urbano a lo rural, la cima de la montaña a la arena del desierto, las artes y la cultura a la vida silvestre y la vida nocturna. Mesa, una maravilla geográfica, está cerca del Bosque Nacional Tonto y de las icónicas Montañas de la Superstición, pero lo suficientemente lejos como para experimentar unas auténticas vacaciones en Arizona sin límites. Allí todo es posible, es una ciudad que le dejará sin aliento y sin duda le demostrará por la llaman la “ciudad sin límites”. La visión de Visit Mesa es “Promover Mesa como un destino imprescindible de Arizona”. Su declaración de la misión es “Promover el valor y la vitalidad de la economía de nuestros visitantes para crear una mejor comunidad”.



ESTUDIO DE CASO: VISIT RALEIGH

Visit Raleigh ha realizado esfuerzos deliberados para incluir y apoyar a la comunidad LGBTQ. Algunas de sus mejores prácticas incluyen mantener políticas diversas e inclusivas, conocer a la comunidad LGBTQ local y conocer los numerosos activos que existen. Visit Raleigh también ha invertido en la comunidad local a través del Centro LGBT de Raleigh. Se han dedicado a hacer listas de los hoteles aprobados por el grupo de defensa al viajero (Travel Advocacy Group, TAG). Además, han dedicado esfuerzo del personal, tiempo y

recursos a este segmento del mercado. También se han comprometido a desarrollar planes anuales de comercialización a largo plazo enfocados en la audiencia LGBTQ y a analizar con regularidad esos planes con sus socios de la industria del turismo.

El Centro LGBT de Raleigh empodera a la comunidad LGBT y a sus aliados para brindarse ayuda a sí mismos y a los demás a través de la educación y la socialización. Ofrece una variedad de programas, servicios y oportunidades sociales, como First Friday Art Walk, Youth, SAGE Raleigh, Raleigh Allies, Trans* Initiative y Women’s Initiative. También invierte en productos para personas LGBT, como camisetas, accesorios, obras de arte con temática gay y clubes gay. También ha sido el orgulloso proveedor actividades nocturnas para el Festival del Orgullo de Carolina del Norte anual durante muchos años.

En 2016, el gobierno de Carolina del Norte promulgó el infame HB2, más conocida como “la ley de baños”, que causó revuelo debido a sus cláusulas anti-LGBTQ. La promulgación de la ley condujo a un boicot del turismo de alto perfil. Pero Visit Raleigh se adaptó a la situación y reforzó su compromiso de dar la bienvenida a los mercados LGBTQ.

Diseñaron un enfoque reflexivo e inclusivo para abordar esta situación sensible con responsabilidad. A través de su campaña promocional con el creativo eslogan “All Are Welcome” (Todas las personas son bienvenidas) y “Y’all Means All” (Todas significa todas), mostraron su apoyo a la comunidad LGBT al adoptar una postura clara.

Se aprendió una lección: evaluar y actualizar las publicidades y promociones en función de las bases establecidas por la organización de gestión de destinos demostró ser muy beneficioso para superar la controversia.

En su presentación en la Convención Anual de Destinations International de 2019, Jonathan Freeze, director de Comercialización y Comunicaciones de Visit Raleigh, compartió consejos para otros destinos, en caso de que alguna vez se encontraran en una situación similar. Mencionó que es muy importante que las organizaciones de gestión de destinos tengan conversaciones de comercialización LGBTQ con los miembros de la junta directiva y los funcionarios

electos. En específico, Jonathan enfatizó que no solo se debe hablar sobre las personas “LGB”, sino también sobre las “T” y “Q”, así como capacitar a los socios de la organización en relación con esto. Dijo que las organizaciones de gestión de destinos también deben tener en cuenta las listas de hoteles/lugares aprobados por el TAG y evaluar los mecanismos de obtención de comentarios en línea. Lo más importante de todo fue contar con una estrategia de defensa y un plan de respuesta.

Acerca de Visit Raleigh

Es más que un viaje a una floreciente metrópolis del sur; se sentirá enriquecido y energizado en el instante en que le reciban con calidez sus inteligentes y expertos residentes. Las mentes brillantes de Raleigh dirigen instituciones de tecnología, educación y ciencias biológicas de primer nivel; sus artistas son una variedad de referentes culturales y culinarios; y sus narradores de historias se enorgullecen de continuar con el legado colectivo de ser una ciudad capital rica e histórica. La Oficina de Convenciones y Visitantes de Greater Raleigh (Visit Raleigh) es la organización oficial de comercialización de destinos del condado de Wake y es responsable de promover el condado de Wake como un destino de viaje atractivo, así como de mejorar su imagen pública, y mostrarlo como un lugar dinámico donde vivir y trabajar. A través del impacto de los viajes, la organización fortalece la posición económica de las personas en todo el condado de Wake y les brinda oportunidades. Raleigh, Carolina del Norte/el condado de Wake recibe casi 18 millones de visitantes al año.

EJERCICIO DE INCLUSIÓN N.º 2



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué medidas ha tomado su comunidad para recibir a personas con discapacidades?
2. ¿Qué medidas ha tomado su comunidad para recibir a personas de grupos tradicionalmente marginados?
3. ¿Cómo mejoraría estas medidas?
¿Cómo involucraría a la comunidad?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Esfuerzos de equidad, diversidad e inclusión de Destinations International](#)
- [Visit Mesa](#)
- [Visit Raleigh](#)



CAPÍTULO 8

EL VALOR DEL COMPROMISO

El compromiso con el destino se refiere al proceso de informar y escuchar a grupos de personas dentro de nuestro destino para abordar problemas que afectan el bienestar de la comunidad y la promoción del destino.

Tratamos a nuestros residentes como nuestros primeros clientes. Son nuestros principales embajadores del destino, nuestros defensores y beneficiarios de la promoción del destino de nuestra comunidad. Tratamos a nuestros visitantes como los valiosos huéspedes que son. Proporcionan recursos fundamentales, así como entusiasmo e inspiración.

En pocas palabras, el compromiso significa participar de forma activa en su comunidad y estar involucrado en lo que sucede en ella. Según Thomas Ehrlich de la Fundación Carnegie para el Avance de la Enseñanza, “El compromiso cívico significa trabajar para marcar una diferencia en la vida cívica de nuestras comunidades, y desarrollar una combinación de conocimientos, habilidades, valores y motivación para marcar esa diferencia. Significa promover la calidad de vida en una comunidad, a través de procesos políticos y no políticos”.

El compromiso del destino es un subgrupo del compromiso cívico. El valor se centra en marcar una diferencia en nuestra comunidad a través del poder de los viajes. Definimos este compromiso como el proceso de informar y escuchar a grupos

de personas dentro de nuestro destino para abordar problemas que afectan el bienestar de la comunidad y la promoción del destino.

Valoramos a nuestros residentes y los tratamos como nuestros primeros clientes. Son nuestros principales embajadores del destino, nuestros defensores y beneficiarios de la promoción del destino de nuestra comunidad. Son la base de la marca de nuestro destino y nos ayudan a desarrollar la calidad del lugar.

Tratamos a nuestros visitantes como los valiosos huéspedes que son. Proporcionan recursos fundamentales que mejoran nuestra comunidad, así como entusiasmo e inspiración que mejoran nuestra calidad de vida.

Debido a que nunca suponemos que los residentes comprenden el valor de la promoción de destinos y lo que hacemos como líderes en esta área, tenemos una interacción regular y continua con nuestros residentes. Además, debido a que nuestros residentes y la comunidad que conforman es central para la marca del destino, escuchamos tanto, o incluso más, de lo que informamos. Buscamos maneras de recopilar y medir las percepciones, las opiniones, las interacciones y las ideas de los visitantes y residentes para poder adaptar nuestros mensajes, campañas de comercialización y otras iniciativas promocionales con el fin de apoyar nuestro destino, nuestra comunidad.

Al considerar a los residentes desde el primer momento e involucrarlos a lo largo de todo el proceso de promoción del destino, se reduce el riesgo de encontrarse con sorpresas más adelante. Pero lo que es igual de importante es que también

“No participar en la búsqueda de ideas es vivir como hormigas en lugar de como personas”.

– Mortimer Adler

Filósofo, educador y autor estadounidense

hace que sus residentes sientan que influyen en las decisiones promocionales que se están ejecutando en su nombre, que se escuchan sus inquietudes y que comparten la responsabilidad de los esfuerzos. Comprometerse con los residentes es una excelente oportunidad no solo para generar confianza en su comunidad, sino también para desarrollar una mejor campaña promocional y de ventas, así como para que la marca del destino verdaderamente refleje su comunidad.

Algunas cosas que debe tener en cuenta al desarrollar su compromiso. En primer lugar, debe haber reciprocidad, un intercambio beneficioso de información, recursos y entendimiento para ambas partes. Tenga en cuenta los conocimientos y la experiencia que tienen los miembros de la comunidad para el diseño, la agilización y la evaluación de iniciativas promocionales, así como para la planificación estratégica. Considere desarrollar promociones con la comunidad en lugar de hacerlo para la comunidad.

En segundo lugar, lo más probable es que necesite educar a las personas como parte de este esfuerzo. Recuerde que es posible que los residentes no comprendan por completo el valor de la promoción del destino, el impacto de los viajes y lo que las organizaciones de gestión de destinos hacen como líderes en esta área. Para desarrollar un compromiso, se deben tener en cuenta las actitudes, las habilidades y el nivel de conocimiento de los miembros de la comunidad con los que se interactúa.

En tercer lugar, recuerde ser transparente e inclusivo. La promoción de destinos es única porque implica el uso de los recursos de otras personas, la promoción de los bienes o activos de otras personas y el uso de una impresión, un concepto, una idea conocida como una marca que representa a la comunidad en su conjunto y, por lo tanto, realmente es propiedad de todos los que residen en esa comunidad y la conforman. Esto implica confianza, la cual se gana en primer lugar siendo transparente e inclusivo.

Como parte de esto, demuestre respeto por la diversidad, definida de manera amplia e inclusiva, en todo el proceso de desarrollo de compromiso. Cuestione de forma activa cualquier sesgo, estereotipo y suposición con respecto a la comunidad. Busque y respete otras experiencias, otras historias. Reconozca y explore cualquier diferencia cultural entre los segmentos de la comunidad, incluidas las diferencias en la identidad, la experiencia o la cultura.

En cuarto lugar, tómese tiempo para reflexionar y evaluar. Incorpore de forma deliberada oportunidades de reflexión antes, durante y después del proceso de desarrollo de compromiso. Involucre a las partes interesadas de la comunidad en la reflexión siempre que sea posible. Incluya oportunidades para obtener comentarios de los participantes y las partes interesadas para evaluar el valor y el impacto, así como para informar proyectos futuros.

Por último, ¡recuerde escuchar! Escuche y eduque a los residentes, teniendo en cuenta las necesidades, los activos y los intereses de la comunidad, para involucrarla. Considere el compromiso como una valiosa oportunidad de aprendizaje que amplíe su comprensión del destino.

Operar de una manera que garantice de forma sistemática que la comunidad tenga oportunidades de compartir y aportar pensamientos e ideas puede llevar más tiempo, pero hará que sus esfuerzos de promoción del destino sean más fuertes y que su organización sea más estable.



EJERCICIO DE COMPROMISO N.º 1

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia su organización se comunica con los residentes de manera proactiva?
2. ¿Qué medios de comunicación utiliza?
3. ¿Consideraría que estas comunicaciones son conversaciones bidireccionales o simplemente comparte noticias?
4. Si considera que son conversaciones bidireccionales, reflexione e identifique lo que ha aprendido de la comunidad que ha mejorado la forma en que su organización lleva a cabo su misión. ¿Puede enumerar esto?



ESTUDIO DE CASO: OFICINA DE CONVENCIONES Y VISITANTES DE GREATER MIAMI

Para las organizaciones de gestión de destinos, tener un buen compromiso no solo genera confianza, sino que también ayuda a manejar crisis, como la reciente pandemia de COVID-19.

Al igual que en muchos destinos, algunos residentes de Miami no tienen una buena comprensión del valor de la industria del turismo y de una organización de gestión de destinos que apoye la industria.

Otra complicación para la Oficina de Convenciones y Visitantes de Greater Miami

(Greater Miami Convention & Visitor Bureau, GMCVB) es que hay 34 ciudades diferentes dentro del condado. Cada una tiene su propio alcalde, y sus propios comisionados y funcionarios electos. Eso hace que los esfuerzos de comunicación sean más desafiantes porque deben asegurarse de ponerse en contacto con todas esas diferentes municipalidades.

Como primera medida para ayudar a abordar esto, en 2020, la GMCVB creó una infografía de los principales hechos turísticos para que los funcionarios del gobierno y los líderes de la comunidad comprendan el lugar que ocupa el turismo de Miami en la economía local. En la infografía, se destacan todos los esfuerzos que la organización ha estado haciendo como organización de gestión de destinos para la comunidad. También se destaca el impacto económico que tiene el turismo, los impuestos que genera y el hecho de que mejora la calidad de vida general. Además, presenta la información en términos de ahorros para los contribuyentes (de otro modo, se tratarían de impuestos que los residentes deberían pagar para mantener esa misma calidad de vida).

El segundo paso fue más inmersivo en la comunidad. Cada cinco años, la Oficina de Convenciones y Visitantes de Gran Miami (GMCVB), al ser la organización oficial y acreditada de ventas y comercialización de destinos del condado de Miami Dade, pasa por un proceso de planificación estratégica deliberado. En 2020, completaron su plan estratégico a cinco años más reciente, el cual fue el plan estratégico para toda la comunidad más integral que la organización ha realizado en sus 30 años de historia.

El plan se creó a través de un extenso proceso de compromiso, que incluyó lo siguiente:

- Más de 85 entrevistas individuales con líderes de la industria y del gobierno
- 2 reuniones y talleres con la junta directiva y la gerencia de la GMCVB
- 1 taller de visión
- 15 reuniones de ayuntamiento en todo el condado de Miami Dade
- 4 sesiones de grupos de debate

- 8 sesiones de facilitación con segmentos específicos de la industria y la comunidad
- 1 encuesta para planificadores de reuniones y operadores turísticos
- 4 sesiones de evaluación de DestinationNEXT

Dado que Miami es una ciudad diversa, donde casi el 60 % de los residentes habla español o criollo haitiano, la organización quería que este plan estratégico no solo fuera un plan para sí mismos, sino también para cada parte de la comunidad. En respuesta, el plan estratégico se publicó en varios idiomas, incluidos inglés, español y criollo haitiano. Esta fue la primera vez que la GMCVB hizo esto.

En la actualidad, una de las principales prioridades de la GMCVB es el compromiso. En el pasado, la organización dedicó la mayor parte de su tiempo y energía a centrarse, comunicarse e interactuar con los visitantes, los planificadores de reuniones y otras personas. Sin embargo, para que la organización siguiera siendo relevante en la comunidad, necesitaron repensar la forma en que invertían en el compromiso con la comunidad local. La idea era dedicar más tiempo, energía y recursos a ser proactivos. Necesitaban salir de una posición defensiva y centrarse en su función en la comunidad de manera sistemática.

En su plan estratégico más reciente, enfatizan la cantidad de trabajo adicional que necesitan hacer en la comunidad. Si bien siguen siendo responsables de promover el turismo, las reuniones y las convenciones, ahora más que nunca, deben equilibrar eso con la calidad de vida de los residentes. Necesitan comunicar mejor la importancia de sus esfuerzos y lo que significa para los residentes de su comunidad. Por lo tanto, durante el último año, la GMCVB ha comenzado a trabajar de forma más estrecha con los grupos de partes interesadas locales. Hoy en día, intentan incorporar recursos adicionales destinados a nivel interno al compromiso con la comunidad.

El impacto del compromiso es innegable y se convirtió en uno de los factores más importantes del éxito general de la organización de gestión de destinos. Un buen compromiso con la comunidad no solo permite construir relaciones más sostenibles y a largo plazo con los residentes, los socios gubernamentales y las partes interesadas, sino

que también mejora la resiliencia y relevancia de la organización. “Se necesitará mucho tiempo y dinero, así como contratar a personas que estén 100 % dedicadas a desarrollar compromiso a través de las relaciones con la comunidad y el gobierno, pero en lugar de considerarlo un gasto, lo consideramos una inversión en nosotros mismos”, dijo el director de Operaciones de la GMCVB, Rolando Aedo.

“Se necesitará mucho tiempo y dinero, así como contratar a personas que estén 100 % dedicadas a desarrollar compromiso a través de las relaciones con la comunidad y el gobierno, pero en lugar de considerarlo un gasto, lo consideramos una inversión en nosotros mismos”.

– Rolando Aedo

Director de Operaciones de la GMCVB

Durante la pandemia de COVID-19, cuando el turismo comenzó a detenerse en marzo de 2020, la GMCVB inmediatamente pasó de ser una empresa de ventas y marketing a ser una institución de apoyo para ayudar a sus hoteles, restaurantes y residentes. Crearon múltiples programas para respaldar sus esfuerzos de recuperación del turismo, incluidos Miami Shines, Miami Eats y Miami Land.

El programa Miami Shines es una campaña de comercialización de recuperación del turismo cuyo objetivo es promover viajes responsables a Greater Miami y las playas. La campaña se dividió en una fase previa a la recuperación y una fase de recuperación respaldadas por publicidades estratégicas, redes sociales y relaciones públicas. Como parte de la campaña, la GMCVB también creó el proyecto de video “Miamians Who Shine”, que incluyó a personas que han hecho esfuerzos adicionales para ayudar a la comunidad durante la pandemia de COVID-19.

Si bien la mayoría de los restaurantes estaban cerrados, muchos de ellos aún podían preparar comida para llevar y con entrega a domicilio.

Por lo tanto, la GMCVB creó el galardonado programa Miami Eats para ayudar a más de 1300 restaurantes y a sus empleados a sobrevivir en estos tiempos particulares. El programa es

completamente gratuito y está abierto a todos los restaurantes del condado de Miami Dade.

Debido a la pandemia, las personas ahora buscan experiencias al aire libre más que nunca. Como resultado, la GMCVB también puso mucho esfuerzo en el programa Miami Land. El programa Miami Land se diseñó específicamente para dar a conocer los grandes lugares al aire libre, espacios abiertos y parques nacionales, entre otros, de Miami. El programa fue respaldado por asociaciones con influencers de redes sociales, colocaciones de carteles y anuncios de búsqueda pagada, y hubo un compromiso muy alto con la iniciativa.

La organización también trabajó en estrecha colaboración con el gobierno de su condado y los directores médicos con respecto a todos los protocolos y regulaciones, y proporcionó información sobre todas las directrices para viajar a Miami en su página “Destination Pledge” (Compromiso del destino), incluido un video en el que se habla sobre el compromiso que la GMCVB, como comunidad, había asumido, desde el aeropuerto hasta los hoteles, los restaurantes, las atracciones, etc.

Acerca de la Oficina de Convenciones y Visitantes de Greater Miami

Si bien muchas personas visitan Greater Miami por sus hoteles, restaurantes y vida nocturna de renombre mundial, y por supuesto, por sus espectaculares playas, este hermoso destino ofrece todo esto y también una variedad de otras emocionantes actividades.

La Oficina de Convenciones y Visitantes de Great Miami es la organización oficial y acreditada de ventas y marketing de destinos del condado de Miami Dade. Su declaración de la Visión es “Un destino global de placer y negocios que ofrece experiencias diversas, innovadoras y ricas a nivel cultural que inspiran una pasión ilimitada tanto en los visitantes como en los residentes”. Su declaración de la Misión es “Generar demanda de viajes a Greater Miami y las playas para maximizar el impacto económico en nuestra comunidad, garantizar la resiliencia de la industria y mejorar la calidad de vida de los residentes”.

EJERCICIO DE COMPROMISO N.º 2



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto compromiso con la comunidad se ha incluido en su proceso de planificación estratégica?
2. ¿Alguna vez ha utilizado reuniones de ayuntamiento como parte del proceso o como un proceso separado de recopilación de información?
3. ¿Ha utilizado una herramienta como las sesiones de evaluación y planificación de DestinationNEXT para obtener opiniones de las partes interesadas y la comunidad?
4. ¿Qué iniciativas específicas o enfocadas en la comunidad ha lanzado su organización para apoyar a sus socios de la industria?
5. ¿Qué programas específicos relacionados con la COVID-19 ha lanzado que seguirán vigentes después de que la pandemia finalice?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Oficina de Convenciones y Visitantes de Greater Miami](#)
- [Acerca de la GMCVB](#)
- [Página de inicio del plan estratégico de la GMCVB](#)
- [Estudio DestinationNEXT Futures Study](#)
- [Planificación y evaluación de destinos \(DNEXT\)](#)



CAPÍTULO 9

COLABORACIÓN CON EL DESTINO

La colaboración con el destino es la acción de trabajar con las partes interesadas para producir o crear algo dentro de un destino.

La colaboración eficaz contribuye a nuestro éxito. Trabajamos junto con nuestros clientes, miembros, proveedores y partes interesadas de la comunidad para alcanzar nuestros objetivos. Intentamos empoderar a estas personas a través de un mejor intercambio de información para mejorar nuestra capacidad de resolver problemas clave, lo que en última instancia da lugar a nuevos enfoques e innovaciones.

Como sugieren sus raíces latinas “com” y “laborare”, la definición más simple de “colaboración” es “trabajar juntos”. La colaboración con el destino es la acción de trabajar con alguien para producir o crear algo.

Al pensar en colaboración con la comunidad, identificamos, captamos y trabajamos con las comunidades de un lugar (un espacio físico o geográfico, como un vecindario), comunidades de una identidad (un grupo de personas vinculadas entre sí a través de características sociales) y comunidades de interés (un grupo de personas vinculadas entre sí por un problema u objetivo) dentro de nuestro destino. Dichas colaboraciones en áreas clave, como planificación estratégica, desarrollo de la marca e iniciativas de comercialización o ventas, pueden beneficiar a la

comunidad y, a la vez, permitir el cumplimiento de la misión de la organización de gestión de destinos. También pueden sentar las bases para que haya conversaciones a largo plazo en torno a asuntos como la financiación y la gestión del destino.

A través de colaboraciones, las organizaciones de gestión de destinos pueden crear alianzas locales y amplias para ayudar a la organización de gestión de destinos y sus objetivos a progresar, desarrollarse y mantenerse. El propósito de dichas alianzas es desarrollar y promover la visión de la organización de gestión de destinos, movilizar recursos, garantizar la rendición de cuentas, mantener a la comunidad informada, fomentar asociaciones y relaciones, y desarrollar la capacidad para sostener el esfuerzo.

Existe la necesidad de establecer asociaciones comunitarias sostenibles más allá de nuestros miembros de la industria del turismo tradicional. Demasiado a menudo, las relaciones entre las organizaciones de gestión de destinos y los socios de la comunidad son breves y existen solo durante la duración de un proyecto o emprendimiento específico. Los socios deben comprender que deben mantener el rumbo para lograr mejores resultados en la promoción del destino. A su vez, las organizaciones de gestión de destinos deben fomentar entornos acogedores que hagan que sus socios quieran mantenerse involucrados. Al establecer asociaciones comunitarias comprometidas y a largo plazo, a partir de una relación de colaboración, será más fácil aprovechar una variedad de apoyo de base y posibles oportunidades de financiamiento. Será más fácil porque todos habrán desarrollado una actitud de “Estamos juntos en esto”.

Cuando una organización de gestión de destinos participa en colaboraciones productivas, los socios participantes pueden convertirse en importantes defensores de recursos adicionales para la organización de gestión de destinos. Esto es de especial importancia debido a las actuales

“Para ir rápido, vaya solo. Para llegar lejos, vaya acompañado”.

– Proverbio africano

restricciones y recortes en el financiamiento público y privado para la promoción de destinos. Las estructuras de liderazgo intersectoriales establecidas para apoyar a la organización de gestión de destinos de una comunidad tienen el potencial de servir como una nueva voz para obtener la financiación necesaria. Los socios, incorporados a través de la colaboración, deben abogar por un financiamiento mayor y estable de los programas y servicios que una organización de gestión de destinos necesita.

No obstante, todo comienza con la colaboración.

EJERCICIO DE COLABORACIÓN N.º 1



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia su organización convoca asambleas o grupos de debate de residentes para resolver problemas o solicitar comentarios sobre trabajos preliminares?
2. Si su organización estuviera realizando un ejercicio de actualización de la marca, ¿con qué personas de la comunidad desearía colaborar para mejorar el resultado?
3. Si su organización estuviera realizando un ejercicio de estrategia de ventas para reuniones y convenciones, ¿con qué personas de la comunidad desearía colaborar para mejorar el resultado? ¿Quién podría ayudar a que se abran puertas?
4. Haga una lista de diez líderes de la comunidad que no pertenezcan a la industria del turismo con los que le gustaría intercambiar ideas sobre su organización de gestión de destinos, su comunidad y el futuro de ambas.



ESTUDIO DE CASO: OFICINA DE AVENTURAS DE HAPPY VALLEY



La Oficina de Aventuras de Happy Valley es un excelente ejemplo de una organización que adoptó un enfoque colaborativo con una variedad de partes interesadas para la planificación, la comercialización, la estrategia y la toma de decisiones. Un ejemplo de esto es una iniciativa de campaña de promoción del agroturismo en todo el condado que muestra y apoya las ofertas agrícolas del condado de Centre. Esta colaboración con la Cámara de Negocios e Industria del Condado de Centre involucró a un grupo de partes interesadas

clave del área y un comité asesor de proyectos. Combinar dos industrias importantes de la región fue un esfuerzo colaborativo. “Lanzamos esta iniciativa como una forma de conjugar dos de las industrias más grandes del condado de Centre, la industria agricultora y la del turismo, para ayudarlas a crecer a ambas”, dijo Fritz Smith, presidente y director ejecutivo de la Oficina de Aventuras de Happy Valley. “Identificamos la oportunidad de adoptar el agroturismo de una manera más exhaustiva y sólida que otros destinos, así como de distinguirnos como un destino preferente para aquellas personas que desean vivir experiencias auténticas relacionadas con la agricultura”.

Los dos grupos trabajaron juntos para determinar todos los lugares del condado que ofrecen experiencias agrícolas, como granjas, restaurantes que sirven comida de la granja a la mesa o lugares que cultivan, producen y distribuyen alimentos, para comercializarlos en conjunto. Estaban decididos a no dejar a estas pequeñas empresas solas, con recursos muy limitados para comercializarse. Según Vern Squier, presidente y director ejecutivo de la Cámara de Negocios e Industria del Condado de Centre, la relación productiva con la Oficina de Aventuras de Happy Valley y la visión creativa del talento local permiten que ambos grupos promuevan las atractivas y sólidas oportunidades de agroturismo del condado a audiencias locales y externas de una manera impactante y memorable.

“Si necesita innovar, necesita colaboración”.

– Marissa Mayer

Líder comercial e inversionista estadounidense

La Oficina de Aventuras de Happy Valley impulsó otras colaboraciones, al tener en cuenta que los visitantes del condado suelen asistir a un solo evento, como un concierto o un evento deportivo en un solo lugar, quedarse una noche y luego regresar a sus hogares. La oficina identificó la oportunidad de extender las estadías de los visitantes para que se quedaran más de una noche. Para lograrlo, se propusieron expandir su colaboración con la mayor cantidad de negocios y organizaciones posibles del condado. Su objetivo era destacar los numerosos sitios interesantes

de Valley y contar sus historias. La oficina quería que los visitantes exploraran todo el condado y conocieran todas las diferentes facetas del área.

Una de las colaboraciones exitosas fue con la comunidad de Bellefonte, Pensilvania. Bellefonte, la sede del condado de Centre, es una comunidad pequeña, pero en crecimiento, escondida entre las montañas Apalaches y los ondulantes campos de cultivo que hacen del centro de Pensilvania una maravilla natural. La ciudad está llena de historia estadounidense y el encanto de las pequeñas ciudades. La oficina comenzó una colaboración con dos organizaciones. La primera fue la Cámara de Comercio de Bellefonte Intervalley Area, que representa todas las áreas de negocios e industria, servicio y turismo, así como a las personas ubicadas en todo el condado de Centre. La segunda organización fue Downtown Bellefonte Inc., la cual se dedica a ayudar a los negocios a establecerse y prosperar en Bellefonte, a la vez que preserva, protege y utiliza la arquitectura y el legado histórico de Bellefonte. Organizan iniciativas en toda la ciudad que incentivan tanto a los residentes como a los visitantes a descubrir todo lo que Bellefonte tiene para ofrecer. La colaboración de las tres organizaciones le brindó a la oficina la capacidad de tener ojos y oídos en Bellefonte, lo cual le permitió promover la ciudad no solo en términos generales, sino también en detalle, al destacar eventos e iniciativas especiales. También amplificó los mensajes al difundirlos a través de los canales de las tres organizaciones.

En función de este éxito, la oficina realizó esfuerzos especiales para identificar agencias de desarrollo económico y cámaras de comercio en todo el condado con las cuales asociarse para promover lo que sucedía en las diversas comunidades de todo el valle. Estas colaboraciones posicionaron a la oficina para que se encargue de los desafíos que fueron consecuencia de la pandemia de COVID-19 y se confió en esta para que liderara muchos de los esfuerzos.

La oficina, al igual que muchos en la industria, anticipó que la industria del turismo iba a ser muy afectada. La desaceleración de los viajes se complicó aún más por las directrices y los protocolos que se establecieron para hoteles, restaurantes, etc. La oficina determinó con rapidez que tenían que



“Cuando se acercó la COVID, fue muy evidente que se esperaba que propusiéramos ideas y cosas para hacer, y que lideráramos”.

– Dave Gerdes

Vicepresidente de la Oficina de Aventuras de Happy Valley

hacer algo para ayudar a los hoteles, restaurantes y otros negocios locales. Cuando se acercaba la temporada de fiestas, se dieron cuenta de que el tráfico peatonal iba a disminuir, por lo que se propusieron ayudar a los pequeños negocios locales a realizar ventas en línea. Trabajaron juntos como equipo para desarrollar el sitio web Helping Happy Valley LIVE que apoyaba las diferentes iniciativas.

Happy Valley creó una ruta de comida para llevar para promover el negocio de los restaurantes, ya que las capacidades y los asientos limitados los perjudicaban. Las características del pasaporte de la ruta de comida para llevar incluía beneficios como comprar comida de diez restaurantes y participar para ganar una tarjeta de regalo de \$100 u otros premios.

“Cuando se acercó la COVID, fue muy evidente que se esperaba que propusiéramos ideas y cosas para hacer, y que lideráramos. Tomamos la iniciativa, tomamos el control como nos correspondía y establecimos comités para hoteles, deportes, comercialización, rutas de degustación y B&B. Nos involucramos mucho con ciertas organizaciones de Bellefonte, State College (hogar de la Universidad Estatal de Pensilvania) y otras comunidades pequeñas de todo el condado. Realizábamos esfuerzos colaborativos y nos pedían que diéramos

el primer paso para mostrar iniciativa. Hicimos todo lo posible para lograr que nuestra comunidad atravesara la pandemia de COVID-19”, dijo Dave Gerdes, vicepresidente de Ventas de la oficina.

Lesley Kistner, directora de Asuntos Públicos de la Oficina de Aventuras de Happy Valley, señaló que el momento para difundir los mensajes de comercialización fue crucial, pero también lo fueron las expectativas de los residentes locales. Querían asegurarse de transmitir las expectativas de la comunidad a los visitantes que podrían llegar. Lesley dijo: “Era importante para nosotros transmitirles a los visitantes que podían visitar el lugar de manera segura en varios momentos, así como las expectativas para cuando llegaran, lo que la comunidad esperaba de ellos”.

Parte de las directrices de la pandemia de COVID-19 indicaba que los aficionados no podían asistir a eventos deportivos a gran escala. El área había dependido en gran medida de los asistentes al Estadio Beaver de la Universidad Estatal de Pensilvania. El estadio tiene capacidad para 107,000 personas. El hecho de que esos aficionados no pudieran venir para la temporada de fútbol local fue un gran golpe. En respuesta, la oficina elaboró estrategias y se comunicó de manera continua con sus partes interesadas para encontrar formas de ayudarlos. Hablaron con funcionarios electos, propietarios de negocios, expertos en desarrollo económico, residentes, etc. y establecieron un plan para que todos se fortalecieran cuando la pandemia terminara.

La gran comunidad del condado de Centre no siempre había colaborado como una región antes de la pandemia. La pandemia aceleró la colaboración que la oficina ya había comenzado. Los socios reconocieron que dependían demasiado de la Universidad Estatal de Pensilvania como el principal empleador. Pero sin visitas, sin fútbol y sin graduaciones, comenzaron a enfocarse en colaborar como una región, promover cada comunidad y centrarse en una variedad de negocios en todo el condado de Centre.

Acerca de la Oficina de Aventuras de Happy Valley

La Oficina de Aventuras de Happy Valley (Happy Valley Adventure Bureau, HVAB) es una organización sin fines de lucro basada en

membresías que está comprometida con el principio fundamental de que se pueden atraer a nuestra área de manera más eficaz reuniones y visitantes a través de la “acción grupal coordinada” en lugar de la acción independiente. La misión de la oficina es desarrollar, promover y participar en actividades relacionadas con viajes, así como coordinar servicios para visitantes diseñados para mejorar la actividad económica y la calidad de vida dentro del condado de Centre, Pensilvania. La Oficina de Aventuras de Happy Valley es la organización oficial de comercialización de destinos (Destination Marketing Organization, DMO) del condado de Centre, Pensilvania. Al igual que las ciudades y pueblos de todo el mundo, Happy Valley se promociona como un destino de vacaciones y reuniones para audiencias objetivo particulares. Con su membresía, puede conectarse con una red de profesionales de negocios que entienden que los viajes y el turismo son vitales para la riqueza general y la fortaleza económica de la región.



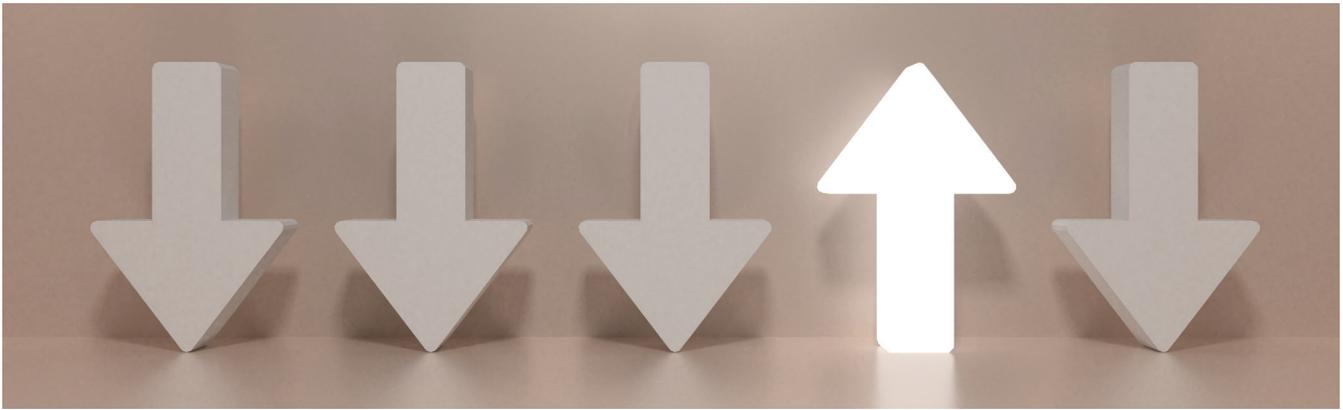
EJERCICIO DE COLABORACIÓN N.º 2

Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Su organización colabora con otras organizaciones de la comunidad para trabajar en conjunto en los esfuerzos de promoción?
2. Si es así, ¿qué necesita que le proporcionen? ¿Qué necesitan que usted proporcione? Si no es así, ¿qué tienen otras organizaciones que le ayudaría a hacer mejor su trabajo?
3. ¿Puede hacer una lista de organizaciones con las que desea colaborar? ¿Qué impide esa colaboración?
4. ¿Con qué organizaciones externas a su comunidad podría colaborar?
5. ¿Cómo generaría confianza entre organizaciones para lograr una colaboración exitosa? ¿Cómo establecería una misión para la colaboración? ¿Cómo definiría el éxito?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Oficina de Aventuras de Happy Valley](#)
- [Presidente de la Cámara de Negocios e Industria del Condado de Centre](#)
- [Downtown Bellefonte Inc.](#)
- [Sitio Helping Happy Valley LIVE](#)



CAPÍTULO 10

INNOVACIÓN DEL DESTINO

La innovación del destino consiste en hacer cambios en algo establecido, en especial al introducir nuevos productos, ideas o métodos de promoción del destino.

Comprendemos que, si bien los valores de la organización no han cambiado, los medios para lograrlos sí lo han hecho. Aceptamos nuevas ideas y perspectivas. Adoptamos y utilizamos nuevas tecnologías y plataformas para contar nuestra historia.

Vivimos en una era de increíble transformación tecnológica en la que el cambio, y no la estabilidad, se ha convertido en la norma. A nuestro alrededor, ahora contamos con tecnologías conocidas cuya existencia hubiera parecido extraordinaria hace solo una generación. Desde teléfonos inteligentes, unidades de GPS portátiles y televisión digital hasta computadoras, Internet y la World Wide Web, la tecnología está en todas partes y nos afecta a todos de maneras cada vez más generalizadas. Las nuevas formas de entretenimiento, comercio, investigación, trabajo, desarrollo de materiales y comunicación han impulsado el ritmo del cambio. Han creado, y continúan creando, una gran cantidad de nuevas oportunidades, pero muchas, incluidas las economías y los gobiernos, aún tienen dificultades para adaptarse a esta nueva era lo suficientemente rápido.

“En pocas palabras, la innovación se trata de mantener la relevancia”.

– Stephen Shapiro
Autor

Los viajes han estado a la vanguardia del cambio. El teléfono celular se ha convertido en el guía turístico, la agencia de viajes, el mejor localizador de restaurantes, el mapa y más. El teléfono celular nos acompaña durante todo el viaje. La tecnología que nos trajo a Siri y Alexa, los asistentes virtuales que satisfacen todas nuestras necesidades (como consultar el clima de hoy en la ciudad, encender la radio, abrir el correo electrónico y más) ahora se utiliza en los hoteles gracias a la llegada

de asistentes virtuales que están diseñados específicamente para dicho entorno. La tecnología de viajes se está volviendo más poderosa con la ayuda de las redes 5G. Prometen velocidades de carga y descarga mucho más rápidas, mayor cobertura, y conexiones más estables. Podemos hacer más cosas y hacerlas más rápido.



Los cambios han dado lugar a que las organizaciones de gestión de destinos tengan más y mejor información. Observar a los viajeros y sus gastos, el motivo de su viaje y su país de origen, y verificar esta información con datos públicos de fuentes públicas y privadas puede permitir que se desarrollen perfiles extensos de visitantes y se logre una tasa de éxito de comercialización más alta. Contar con mejor información significa que las campañas podrán segmentarse mejor para aumentar su eficacia y optimizar su inversión. Los datos personales pueden facilitar la personalización de los viajes y aumentar la satisfacción de los visitantes. En la industria del turismo, la interacción con el consumidor se está volviendo más crítica, y los avances tecnológicos nos permiten acercarnos y conocer un poco mejor a nuestros clientes.

El núcleo de esta era de cambio es el crecimiento de la tecnología de la información. Estamos en medio de una revolución de la información que es tan profunda como las dos grandes revoluciones tecnológicas del pasado: la revolución agrícola y la industrial. Estamos en la era de la información. La era de la información ha cambiado la tecnología, la ciencia, las economías, la cultura e incluso la forma en que las personas piensan. Internet, posiblemente la innovación más prominente de la era de la información, ha cambiado la forma en que las personas hacen todo, como la forma en que buscan información, hacen compras y se entretienen. La era de la información ha impulsado el desarrollo de

muchos nuevos inventos e innovaciones, incluidos los avances en la comunicación: mensajes de texto, correo electrónico, redes sociales, etc. El mundo no ha sido el mismo desde entonces.

Las organizaciones de gestión de destinos han sido, a menudo por necesidad, muy buenas para incorporar nuevas tecnologías e ideas innovadoras en sus actividades promocionales. Pero con demasiada frecuencia, esto ha sido en reacción a los cambios, impulsado por otras innovaciones y dirigido al mundo exterior. Muy pocas cultivan y fomentan la innovación a nivel interno, identificando un problema e innovando una solución. Incluso menos organizaciones tienen en cuenta a los residentes de la comunidad como los impulsores de estos cambios.

“La innovación es la forma fundamental en que una empresa aporta valor continuo a sus clientes, negocios o funcionamiento y, en consecuencia, a sus accionistas y partes interesadas”.

– Paul Hobcraft

Consultor de innovación y bloguero

Muchas organizaciones hacen grandes declaraciones sobre su compromiso con la innovación, pero no invierten en el tiempo, las personas ni el dinero necesario para fomentar ideas innovadoras. Según Jorge Barba, socio de Blu Maya, una consultora de innovación especializada en ayudar a las empresas ordinarias a volverse extraordinarias, los líderes que desean desarrollar una organización que innove de forma constante deben brindarles seis cosas a los empleados: libertad, recursos, equipos diversos, apoyo, aliento y desafíos. En otras palabras se podría decir de la siguiente manera: tener objetivos audaces, no entrometerse y recompensar a las personas por intentarlo.

Si se considera la innovación como el aspecto central en que la organización debe tener en cuenta, las conversaciones cambiarán; lo cual puede alterar los horizontes temporales y modificar toda la dinámica de hacia dónde dirigirse para crecer y mantener la organización en el futuro.



EJERCICIO DE COLABORACIÓN N.º 1

Piense en su comunidad o su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales innovaciones que han cambiado su organización en los últimos 10 años?
2. ¿Alguna de estas innovaciones han unido su organización y la comunidad? ¿Hicieron que sea más relevante para la comunidad? Si es así, ¿de qué manera?
3. ¿De qué manera su organización fomenta la innovación a nivel interno?
4. ¿Su organización proporciona a sus empleados libertad, recursos, equipos diversos, apoyo, aliento y desafíos?



ESTUDIO DE CASO: DISCOVER LONG ISLAND

Long Island, NY, EE. UU. fue uno de los destinos más afectados debido a la pandemia de COVID-19; de hecho fue el segundo después de la ciudad de Nueva York. La pandemia ralentizó los viajes. Los consumidores tenían un miedo generalizado y los residentes no querían salir ni mucho menos invitar a personas a sus hogares. Como agencia oficial de promoción del turismo de la zona, Discover Long Island tuvo que buscar otras formas de interactuar con la comunidad y encontrar formas de compartir información tanto con los residentes como con los visitantes sobre cómo podrían viajar de manera segura. Al abordar esa necesidad, surgieron varias iniciativas nuevas en 2020.

Lo primero que hicieron fue lanzar la serie de YouTube: “Long Island TV”. Según Kristen Jarnagin, presidenta y directora ejecutiva de Discover Long Island, la razón por la que se usa la plataforma

de YouTube en lugar de una estación de televisión local es que YouTube no solo permite aumentar el conocimiento local de la marca, sino que también le brinda a la organización la oportunidad de llegar a audiencias globales. En la nueva serie “Long Island TV”, los espectadores tienen una aventura semanal de viaje por carretera con Lili, su centro móvil de visitantes. Lili es una reversión innovadora de un icónico camión de helados de Long Island que la organización compró hace un par de años y se suponía que debía estar en eventos importantes de Long Island.

Durante la pandemia, cuando no hubo eventos, Lili comenzó a convertirse en un activo muy costoso que solo se mantenía en el estacionamiento sin utilizar. La serie “Long Island TV” lo volvió a convertir en un activo para mostrar viajes por carretera. El resultado fue excelente, ya que la serie demostró ser muy popular. A los socios de Discover Long Island también les encantó el hecho de que la organización se tomara el tiempo para mostrar sus negocios, cuando más se necesitaba ayuda. Para agregar un toque personal y destacar la importancia de los socios, el director ejecutivo de Discover Long Island se acercó personalmente a sus negocios y los entrevistó.

Durante la pandemia de COVID-19, Discover Long Island prestó mucha atención a las tendencias de su página de YouTube. Una de las cosas que notaron fue que los videos se utilizaban para el aprendizaje virtual. Los docentes buscaban contenido para compartir con sus estudiantes. Para maximizar su exposición a través de este uso, Discover Long Island también creó un canal en su página de YouTube llamado “Educational Resources” (Recursos educativos). En la actualidad, el canal tiene nueve videos que tratan sobre la historia, incluida la historia de la comunidad afroamericana de la zona, el salvamento del faro Montauk, la red de espías Culper Ring y más. El canal ha demostrado ser extremadamente exitoso; uno de sus videos ha alcanzado casi las 95,000 vistas.

A partir de ese éxito, Discover Long Island continúa prestando mucha atención al contenido que consumen las personas. Algo que notaron fue que, en la actualidad, más del 50 % de la población de los Estados Unidos escucha podcasts. En

noviembre de 2020, lanzaron su nuevo podcast sobre el destino: "Long Island Tea". Ha demostrado ser una forma muy económica de llegar tanto a los visitantes como a los residentes y la organización puede hacerlo todo a nivel interno. En el podcast "Long Island Tea", se comparte lo mejor del destino, incluidas las aventuras de temporada, consejos de expertos y entrevistas con residentes notables de Long Island. El podcast se convirtió en una forma ideal de proporcionar historias auténticas. Pero además, se produjo de una manera que le permitió a la audiencia ir más allá del turismo, y descubrir cómo es vivir en Long Island y ser un residente de Long Island.

Discover Long Island también lanzó dos canales de TikTok como otra forma de brindar contenido en plataformas populares. Dado que fueron los primeros en adoptar estos canales, no solo pudieron obtener el nombre de usuario de Discover Long Island, sino también el de Long Island New York. En la actualidad, tienen casi 70,000 seguidores en la cuenta Long Island New York y casi 5,000 seguidores en la cuenta Discover Long Island.

Además de TikTok, Discover Long Island organiza transmisiones en vivo por Facebook y crea contenido atractivo en otras plataformas sociales, como Instagram, Twitter y Pinterest.

Dado que el arte callejero de pinturas de alas de ángel es una gran tendencia en las redes sociales, Discover Long Island se comunicó con la artista local Kara Hoblin para que creara y pintara alas. Se pintaron dos murales, uno en Port Jefferson y otro en Long Beach. La estrategia no solo impulsó el tráfico durante la pandemia, sino que difundió la marca al mismo tiempo que apoyaba el arte y la cultura locales al agregar los dos centros de Long Island.

Cuando Long Island volvió a abrir, una de las otras cosas que hizo la organización fue lanzar su "Compromiso de seguridad" y asociarse con la Dra. Michele C. Reed, quien se convirtió en su embajadora oficial de salud y bienestar. En esta función, la Dra. Reed orienta a lugares y empresas sobre los protocolos y la seguridad, y proporciona consejos de seguridad para viajes tanto a los residentes como a los viajeros.

Discover Long Island lanzó una nueva sección de compras en su sitio web con productos relacionados con el destino. La idea es que las personas puedan usar los productos y sentir que están representando a su comunidad, pero al mismo tiempo, esto ayuda a difundir el conocimiento de la marca. Todos los productos provinieron de asociaciones con negocios locales conocidos, como Gage Sunglasses, Hampton Handpoured, Happiest in the Hamptons, Island Strong y otros. Representaron una muestra de los productos y negocios de Long Island.

El impacto de estos enfoques innovadores en Discover Long Island ha sido transformador. "Haber podido superar el 2020 y además lograr que nos impulsara a ser realmente un activo para nuestra comunidad local, nuestros negocios, nuestros socios y nuestros funcionarios electos hace que todo nuestro equipo se sienta valorado", dijo Kristen Jarnagin, presidenta y directora ejecutiva de Discover Long Island. "Ha permitido que nuestra comunidad realmente descubra quiénes somos y qué hacemos, y ha mantenido a todo nuestro equipo motivado y entusiasmado por hacer lo que hacemos para ganarnos la vida".

Acerca de Discover Long Island

Discover Long Island es la organización oficial de comercialización y liderazgo de destinos de la región, que se encarga de promover la próspera economía de visitantes del destino, la cual alcanzó un récord máximo en 2019, al generar \$6.3 mil millones en gastos de visitantes. La organización garantiza que la codiciada calidad de vida de Long Island, sus prósperas industrias y sus ofertas dinámicas de destinos se promuevan a nivel mundial, lo cual fomenta el desarrollo económico y las visitas a este destino de clase mundial.



EJERCICIO DE COLABORACIÓN N.º 2

Piense en su comunidad o su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué problemas ha generado la pandemia para su organización que requieren una solución innovadora?
2. ¿Qué problemas no relacionados con la pandemia tiene que requieren una solución innovadora? ¿Qué problemas requieren una solución innovadora que cueste poco dinero?
3. ¿Cómo suele identificar su organización los problemas que requieren soluciones innovadoras?
4. ¿Cómo incorpora a la comunidad en el proceso de creación de soluciones? ¿Cómo ha creado soluciones en los casos en los que los residentes son la audiencia?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [Discover Long Island](#)
- [Canal de YouTube de Discover Long Island](#)
- [Podcast “Long Island Tea”](#)
- [Consejos de salud de la Dra. Michele C. Reed de Discover Long Island](#)
- [Página de “Compromiso de seguridad” de Discover Long Island](#)



CAPÍTULO 11

GESTIÓN DEL DESTINO

La gestión del destino se refiere a equilibrar el desarrollo económico, el turismo sostenible y la calidad de vida.

Comprendemos que generamos valor no para nosotros mismos, sino para nuestros clientes, miembros, partes interesadas y generaciones futuras. Comprendemos que esto debe hacerse de una manera que permita mantener nuestra comunidad y nuestros activos, y preservar nuestra marca mientras las oportunidades crecen.

En 1983, las Naciones Unidas recurrieron al ex primer ministro noruego, Gro Harlem Brundtland, para que lidere la nueva Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Después de décadas de esfuerzo por mejorar los estándares de vida a través de la industrialización, muchos países seguían lidiando con la pobreza extrema. Al parecer, el desarrollo económico a costa de la salud ecológica y la equidad social no había dado lugar a una prosperidad duradera. Era claro que el mundo necesitaba encontrar una forma de armonizar la ecología con la prosperidad.

Después de cuatro años, la Comisión Brundtland publicó su informe final, "Our Common Future" (Nuestro futuro común). En este, se define el desarrollo sostenible como un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin

comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. La intención de la definición era unificar el ambientalismo con las preocupaciones sociales y económicas de la agenda de desarrollo del mundo. La sostenibilidad es un enfoque holístico que tiene en cuenta dimensiones ecológicas, sociales y económicas, y reconoce que todas deben considerarse en conjunto para lograr una prosperidad duradera.

Cuando hablamos de sostenibilidad como un valor de las organizaciones de gestión de destinos, nos referimos a esta definición holística. No solo se refiere al medio ambiente, sino también a la estructura económica y social de nuestras comunidades.

- Cuando se mantiene la sostenibilidad ambiental, todos los sistemas ambientales de nuestra comunidad se mantienen equilibrados mientras que los recursos naturales se consumen a una tasa que permite que se repongan.
- La sostenibilidad económica se refiere a que las comunidades de todo el mundo pueden mantener su independencia y tener acceso a los recursos que necesitan, ya sean financieros o de otro tipo, para satisfacer sus necesidades. Los sistemas económicos están intactos y hay actividades disponibles para todos, con el fin de garantizar fuentes de sustento.
- La sostenibilidad social se refiere a que todas las personas gocen de derechos humanos universales y satisfagan sus necesidades básicas. Se refiere a que tengan acceso a suficientes recursos para mantener a sus familias y comunidades saludables y seguras. Las comunidades saludables tienen líderes que garantizan que se respeten los derechos personales, laborales y culturales, y que todas las personas sean incluidas, tratadas con equidad y protegidas contra la discriminación.

“La sustentabilidad ya no se trata de hacer menos daño. Se trata de hacer más bien”.

– Jochen Zetiz

Presidente, director ejecutivo y director de la Junta Directiva de Harley Davidson, Inc.

Las motivaciones subyacentes a la sostenibilidad suelen ser complejas, personales y diversas, y la definición de sostenibilidad es intencionalmente amplia. Para que la sostenibilidad siga siendo un valor, un concepto y una herramienta relevantes, es importante que cada industria adapte la definición a nuestro propio contexto. Además, cada organización de gestión de destinos debe hacer lo mismo.

En 2019, en el estudio DestinationNEXT Futures Study de Destinations International se identificó la gestión de destinos, junto con la alineación con la comunidad y la transformación digital, como una de las tres oportunidades de transformación

en toda la industria que los líderes de destinos deben aprovechar de forma colectiva para liderar con eficacia sus organizaciones en la actualidad.

En el estudio, se habló del desarrollo de alianzas del sector público entre la industria de visitantes, las agencias de desarrollo económico, las instituciones académicas, y las organizaciones cívicas y filantrópicas. El objetivo es crear experiencias de destinos más inmersivas, gestionar el aumento sostenible de los visitantes, promover el desarrollo económico equitativo, y mejorar la calidad de vida y de lugar.

“El desarrollo sostenible es el camino hacia el futuro que queremos para todos. Ofrece un marco para generar crecimiento económico, lograr justicia social, ejercer gestión ambiental y fortalecer la gobernanza”.

– Ban Ki-moon

Diplomático, secretario general de las Naciones Unidas, 2007 a 2016

Fragmento del estudio DestinationNEXT Futures Study de 2019:

“El cambio general más significativo para las organizaciones de gestión de destinos de todo el mundo es la ampliación de su función de la comercialización de destinos a la administración de destinos. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en mayo de 2019, “La administración de destinos aborda las interacciones entre los visitantes, la industria que los atiende, la comunidad que los hospeda y el medio ambiente (natural, construido y cultural)”.

Una cantidad creciente de líderes de destinos prefieren el término “gestión de destinos”, el cual resalta más del papel creciente que tienen en influir en cómo interactúan el gobierno, la industria, los visitantes y los residentes, en lugar de “administrar” directamente el destino en un sentido literal.

Hoy en día, las organizaciones de gestión de destinos se están centrando de forma más deliberada en desarrollar nuevas experiencias

de destinos y redes de partes interesadas que incorporen una mayor amplitud de empresas y organizaciones locales, incluidas muchas externas a la industria del turismo y la hotelería”.



Esto se debe a que hoy en día hay una mayor conciencia sobre cómo la economía de los visitantes puede aprovecharse de manera más eficaz para impulsar un desarrollo económico equitativo y sostenible que beneficie a un espectro más amplio de comunidades en un destino.

Del mismo modo, los líderes de destinos están colaborando de manera más estratégica con organizaciones locales y residentes para desarrollar más experiencias impulsadas por la comunidad para los visitantes.

Además, para gestionar sus ciudades, las organizaciones de gestión de destinos deben afrontar muchos desafíos políticos, sociales, económicos y ambientales que perturban la industria global de visitantes. Lo que hacen es ampliar los recursos dedicados al desarrollo de iniciativas de inclusión y diversidad; mejorar el desarrollo de la fuerza laboral y la capacitación en servicio al cliente; aumentar la educación de los socios en torno a las tecnologías emergentes y las tendencias de los consumidores; abordar innumerables problemas sociales que afectan tanto la experiencia de la comunidad como

la de los visitantes; y ocuparse de una gran cantidad de otras responsabilidades de comercialización y no relacionadas con las ventas.

Dicho esto, la gestión de destinos no se trata de distraer a las organizaciones de gestión de destinos de sus funciones tradicionales de promover la región e impulsar un mayor volumen y más gastos de los visitantes.

Más bien, al ampliar la función de su organización para que se ocupe de desarrollar destinos y comunidades, los líderes de destinos podrán aumentar sus oportunidades de ventas y comercialización porque habrá experiencias de visitantes más inmersivas, conectadas y multidisciplinarias, así como una historia de marca más compleja para promover ante el mundo”.

Para las organizaciones de gestión de destinos, la sostenibilidad se reduce a otro nivel y se centra en el tipo de futuro que nuestra comunidad le dejará a la próxima generación. Pero también se trata de hacer crecer nuestra comunidad sin dejar de conservar los elementos que hacen que nuestros destinos sean únicos y atractivos. Se trata de adoptar un enfoque holístico de la marca de nuestro destino, articularla, defenderla y promoverla. Se trata de adoptar el mismo enfoque para todos nuestros esfuerzos de promoción del destino. Por último, la sostenibilidad es un valor que debemos demostrar a través de nuestras políticas, actividades diarias y comportamientos.

EJERCICIO DE GESTIÓN N.º 1



Piense en su comunidad o su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Alguien de su organización ha revisado el estudio DestinationNEXT Futures Study?
2. ¿De qué manera su organización aborda los aspectos ambientales, económicos y sociales de su destino?
3. ¿Cómo define su organización la sostenibilidad? ¿Es un enfoque holístico? ¿De qué manera su organización

considera las dimensiones ecológicas, sociales y económicas de su destino?

4. ¿Su definición tiene la aceptación de las partes interesadas de la organización y de la comunidad local?



ESTUDIO DE CASO: OFICINA DE LA CÁMARA DE COMERCIO Y TURISMO DE SEDONA

El concepto de gestionar el turismo para garantizar que la cantidad de visitantes de un destino en cualquier momento esté dentro de la capacidad de alojamiento del destino sin perjudicarlo ha sido reconocido por los profesionales de la industria de turismo como un asunto clave que se debe abordar. El impacto del turismo descontrolado en el medio ambiente y la comunidad locales puede tener un impacto negativo significativo y en varios casos lo ha tenido. Esto, a su vez, tiene consecuencias en todos los aspectos del destino.

La Oficina de la Cámara de Comercio y Turismo de Sedona reconoció el desgaste significativo que se produce en los senderos para practicar senderismo de los alrededores que, si no se controla, podría resultar en la pérdida de los inspiradores entornos naturales de Sedona. El aumento de los visitantes en los senderos generó basura y destrucción del paisaje local, y dejó un sabor amargo en la boca de los residentes y los negocios locales. Este alto nivel de tráfico a lo largo de los senderos significó que no solo los residentes debían trasladarse a otras áreas, sino que también había solo una cantidad limitada de negocios relacionados con el turismo que se estaban beneficiando del impulso económico que traían estos visitantes. Esto generó una mayor hostilidad hacia los visitantes, y alentó a la Oficina de la Cámara de Comercio y Turismo de Sedona a trabajar para rectificar y mejorar la situación.

En 2016, la cámara/oficina de turismo decidió implementar una estrategia de sostenibilidad para fomentar la visita de senderos menos conocidos del área, así como el aumento del control de la basura a lo largo de los senderos, y para educar a los visitantes y garantizar que juntaran la basura que generaran a lo largo de los senderos o en las áreas naturales. Además de esto, la estrategia aumentaría las asociaciones entre diversas industrias, tipos de negocios y personas, lo cual daría lugar a una mayor integración de las necesidades de otros impulsores locales de la economía.

En 2016, el Consejo Global de Turismo Sostenible (Global Sustainable Tourism Council, GSTC) realizó una evaluación del destino de Sedona que condujo a la creación del Plan de turismo sostenible de Sedona, el primer plan de turismo de Arizona. Esta iniciativa fue liderada por la cámara/oficina de turismo y sus socios: la ciudad de Sedona, Nichols Tourism Group y el Centro de Turismo Sostenible de la Universidad Estatal de Arizona. El Concejo Municipal de Sedona aprobó el plan. A través del plan, Sedona se compromete a equilibrar una economía turística próspera y experiencias increíbles para los visitantes con la gestión ambiental y la calidad de vida de los residentes.

En 2017, se consultó a Mitch Nichols y al Centro de Sostenibilidad de la Universidad Estatal de Arizona sobre la creación de la estrategia, la cual se lanzó oficialmente en 2018. El enfoque se basó en sus valores de estar centrados en la comunidad y asumir la responsabilidad. El equipo que lideró el proyecto pudo encuestar a los residentes a través de correos, cuestionarios en línea y sondeos en persona, y utilizó los resultados para comprender las necesidades de sus residentes y partes interesadas clave con respecto al turismo.

La estrategia en sí se basa en cuatro pilares clave: el medio ambiente, los residentes, la economía y los visitantes. Sedona colaboró con los socios adecuados que podrían actuar como socios líderes de los diferentes pilares junto con los socios de apoyo. Esto no solo asignó responsabilidades clave de varias iniciativas, sino que también les brindó a las organizaciones la opción de estar tan involucradas como quisieran. La estrategia, que identifica objetivos a corto, mediano y largo

plazo, se edita y modifica de forma continua. Este documento vivo es un recordatorio clave sobre los objetivos que deben priorizarse en diferentes momentos; sin embargo, debe ser lo suficientemente flexible como para que se pueda modificar cuando sea necesario (como en el caso de la pandemia de COVID-19). La cámara/oficina de turismo se asegura de publicar informes con actualizaciones para el consejo municipal y sus partes interesadas en su sitio web, con el fin de garantizar que todos tengan acceso a la información necesaria y la capacidad de proporcionar comentarios informados.

Aunque han surgido varias iniciativas a partir de la estrategia, la campaña de comercialización de destinos Sedona Secret Seven se creó con el objetivo de desviar el tráfico de visitantes de los senderos principales a los menos conocidos. Mediante el uso de varios métodos de comercialización en redes sociales, se asociaron con las autoridades locales de parques y otras partes interesadas para promover otras áreas de la región como algo más “único” y “fuera de lo común”. En la actualidad, muchos visitantes y viajeros desean tener una experiencia diferente de la norma y que “marque tendencias”, por lo que la campaña pudo dispersar la cantidad de visitantes de las áreas populares, alentar a los visitantes a recoger la basura de los senderos y generar impulso económico en sitios que antes eran menos visitados. La campaña, mediante la cual se ofrecen 49 nuevos lugares para visitar, entre los cuales se destacan áreas para practicar senderismo, ciclismo y hacer pícnicos, ha demostrado un gran éxito en la desviación de visitantes.

Durante la pandemia de COVID-19, momento en el cual la industria global del turismo y la hotelería sufrió a nivel mundial, Sedona superó sus propias expectativas con un aumento de visitantes diarios, así como un aumento drástico en las propiedades de arrendamiento a corto plazo. Como mencionó Michelle Conway, directora de marketing de la Oficina de la Cámara de Comercio y Turismo de Sedona, “Tenemos la intención de actualizar los destinos destacados

para garantizar que aquellos que se han vuelto más populares puedan evitar un exceso de visitantes y podamos destacar nuevas áreas ‘emergentes’ para promocionarlas a posibles visitantes”.

Otro resultado notable de la estrategia de sostenibilidad ha sido la colaboración con Sedona Trail Keepers, “una asociación local que ayuda a mantener las más de 400 millas de los mundialmente famosos senderos de piedra rojiza de Sedona, que ha logrado la impresionante colaboración total de 50 negocios que hicieron donaciones” (visite el sitio web de Sedona). Desde sus comienzos en 2017, la organización ha recibido cerca de \$400,000 a través de donaciones y asociaciones, y la cámara/oficina de turismo iguala todas las contribuciones, por lo que duplica el impacto. El 100 % de los fondos se donan al Distrito de Guardabosques de Red Rock del Bosque Nacional Coconino a través del Fondo para los senderos de Red Rock de Sedona (Sedona Red Rock Trail Fund, SRRTF), lo cual permite que haya más mantenimiento, protección ambiental y conservación del medio ambiente natural.

En 2021, los logros de sostenibilidad de Sedona alcanzaron nuevos niveles en el Día de la Tierra, cuando la cámara/oficina de turismo se unió al Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) para agregar a Red Rock a los destinos mundiales comprometidos con el turismo sostenible.

El compromiso de Sedona con la protección de sus recursos naturales y su integración en la industria de turismo, así como sus esfuerzos promocionales, pueden ser apreciados no solo por los visitantes, sino también por los residentes. Su enfoque en los aspectos ambientales, económicos y sociales de la sostenibilidad se ha ganado la confianza de sus partes interesadas y del gobierno local. Su voluntad constante de modificar sus objetivos para mejorar su destino es un signo claro de su gestión de Sedona, Arizona.

Visión y misión de la Oficina de la Cámara de Comercio y Turismo de Sedona

- **Visión:** Sedona, con su legendaria belleza de piedras rojizas, es un destino de clase

mundial durante todo el año que ofrece arte y cultura inspiradoras, emocionantes aventuras al aire libre, y bienestar en un entorno amigable y sostenible.

- **Misión:** servir a la comunidad al convertir a Sedona en el mejor lugar donde vivir, trabajar, divertirse y pasear.
- **Valores centrales:** enfoque en la comunidad, profesionalismo, sostenibilidad, asociaciones, innovación, dedicación, eficacia, servicio excepcional y responsabilidad.
- **Promesa para las partes interesadas:** prometemos brindar a nuestras partes interesadas oportunidades para establecer y desarrollar sus negocios.
- **Promesa para la comunidad:** prometemos ser buenos administradores de Sedona, y mantener un equilibrio razonable entre la calidad de vida y los intereses económicos.
- **Promesa para los visitantes:** prometemos brindar experiencias positivas y memorables para los visitantes.
- **Promesa de la marca:** Sedona le cambiará.



EJERCICIO DE GESTIÓN N.º 2

Piense en su comunidad o su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene activos turísticos que se hayan desgastado de forma significativa?
¿Su organización ha creado un plan para abordar esto?
2. ¿Se ha reunido con las partes interesadas y los residentes clave del destino para analizar la creación de la estrategia de sostenibilidad del destino? Si no es así, ¿lo hará?
3. ¿Tiene una estrategia de compromiso para asociarse con grupos locales y analizar asuntos con respecto a la sostenibilidad?
4. ¿Qué mediciones clave de sostenibilidad ha creado? Si no ha creado ninguna, ¿podría crear alguna?

INFORMACIÓN Y RECURSOS ADICIONALES

- [“Our Common Future” \(informe de la Comisión Brundtland\)](#)
- [Estudio DestinationNEXT Futures Study](#)
- [Oficina de la Cámara de Comercio y Turismo de Sedona](#)
- [Visite el sitio web de Sedona](#)
- [Plan de turismo sostenible de Sedona](#)
- [Plan de turismo sostenible de Sedona “Sedona Cares Pledge” \(Promesa de compromiso de Sedona\)](#)
- [Consejo Global de Turismo Sostenible \(GSTC\)](#)



CAPÍTULO 12

RELEVANCIA Y LLEGADA DE SU DESTINO

La relevancia del destino se refiere a estar estrechamente conectados con lo que se hace o considera en nuestro destino.

Somos relevantes en nuestra comunidad. Las personas comprenden y valoran nuestro liderazgo, experiencia y perspicacia. Somos una fuente confiable de información. Nos piden ideas y consejos. Adoptamos una posición de equidad para el desarrollo de nuestra comunidad. Nuestra comunidad comprende y apoya nuestros programas, y depende de que logremos nuestra misión.

La relevancia es tanto un valor como un destino. La relevancia puede ser un concepto difícil de definir. Para nuestros fines, se refiere a la visibilidad, credibilidad y autoridad, y cada término tiene dos partes: interés e importancia. Muchas organizaciones de gestión de destinos se enfocan demasiado en nuestros esfuerzos de crear interés. Lo hacen al enfocarse en cualquier cosa que llame la atención, como presentaciones digitales llamativas, videos impresionantes, imágenes cautivadoras, un toque de humor o juegos interactivos. Nuestra industria se destaca en esta área, gracias a nuestras maravillosas imágenes, videos, podcasts y blogs. La experiencia de

nuestros talentos de comercialización nos permite generar contenido nuevo y presentar el contenido antiguo de una nueva manera para mantener el interés. Esto no es algo malo. Los talentos no son inútiles. Todo lo contrario. Sin embargo, a menos que dediquemos la misma cantidad de tiempo, energía y recursos a que tengan importancia, es probable que la atención disminuya.

Las organizaciones de gestión de destinos deben ser siempre visibles y llamar la atención de las personas. Deben atraer el interés de los residentes y ser parte de su conciencia comunitaria. Esto no solo significa generar interés. Los residentes de nuestras comunidades también deben

comprender la misión, el trabajo y los resultados de su organización de gestión de destinos. Necesitan captar la importancia de la promoción del destino y los resultados que produce.

Debemos ser vistos como creíbles. Podemos obtener su interés por lo que hacemos, pero debemos generar confianza y credibilidad para ser significativos. Confían en nosotros porque somos inclusivos y transparentes en la forma en que operamos y nos relacionamos con ellos. Creen en nosotros porque buscamos su colaboración. Todo esto nos hace significativos. Nos hace creíbles.

Debemos llamar la atención de las personas para que sean conscientes del conocimiento y las capacidades de las organizaciones de gestión de destinos. Pueden atraer su interés. Sin embargo, nuestra autoridad es aceptada gracias a nuestra pasión, compromiso, inclusión, transparencia y colaboración. Nuestra autoridad es valorada gracias a nuestra innovación y nuestra gestión. Eso es lo que nos hace significativos.

Esto es lo que significa ser relevante en nuestra comunidad. Como valoramos la relevancia, practicamos estos nueve valores todos los días y nos comprometemos con ellos todos los años.



LLEGADA A SU DESTINO

Volvamos al Capítulo uno y al motivo por el cual existen organizaciones de gestión de destinos.

“Cada comunidad debe competir con todas las demás comunidades por su parte de los clientes, la inversión y la atención del mundo. Para poder competir, las personas deben ser conscientes de la comunidad, tener una impresión positiva de ella, y desear visitarla para experimentar la comunidad y conocer a su gente. Esto se logra mediante el

desarrollo, la articulación y la gestión claras de la marca de la comunidad. Se deben hacer esfuerzos para promoverla, comercializarla, vender sus servicios y atraer a posibles visitantes. Además, todo esto debe reforzarse de manera constante. Las organizaciones de gestión de destinos están en una posición única para hacer esto. Abordar esta necesidad de promoción del destino es beneficioso para todas las personas de una comunidad de una comunidad. Es un bien común. Consiste en una inversión esencial para desarrollar oportunidades y promover calidad de vida en beneficio de todos los residentes de una comunidad”.

La práctica de los nueve valores le permite hacer lo anterior con la aprobación y el apoyo de la comunidad. Si se reconecta con la comunidad y asume su función de liderazgo en la comunidad, realmente podrá lograr su misión.

EJERCICIO DE RELEVANCIA N.º 1



Piense en su comunidad y su destino; tome su cuaderno y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades hemos completado recientemente que permitan destacar o demostrar nuestra pasión, compromiso, inclusión, transparencia, colaboración, innovación y gestión?
2. ¿Cómo logra visibilidad en su comunidad?
3. ¿Cómo logra credibilidad en su comunidad?
4. ¿Cómo logra autoridad en su comunidad?
5. ¿Cómo hace su organización para mantener su relevancia en su comunidad?



CAPÍTULO 13

AVANZAR CON PROPÓSITO

“Propósito” significa centrar la mente, atención y voluntad en algo o en algún fin u objetivo. Para una organización de gestión de destinos, eso significa convertirse en un valor compartido de la comunidad en primer lugar y asumir la función de líder cívico en segundo lugar. En otras palabras, avanzar con propósito.

Hemos dicho cientos de veces que Destinations International considera que para que la industria avance, las organizaciones de gestión de destinos se deben convertir en un valor compartido de la comunidad. Llegamos a la conclusión de que las organizaciones de gestión de destinos están condenadas a una vida de ataques políticos periódicos, recursos presupuestarios inestables y posibles fracasos, a menos que empiecen a centrarse en su cliente final: sus residentes.

Destinations International también considera que es hora de que más organizaciones de gestión de destinos adopten la función de liderazgo cívico que conlleva este cambio, con todas las responsabilidades inherentes y fiduciarias que ello implica. Solo así se beneficiarán de sus esfuerzos y su nueva posición en la comunidad. Solo así mitigarán, o al menos minimizarán, el riesgo y la incertidumbre que surgirán del lado político del proceso de gobierno de la comunidad.

La función de liderazgo cívico significa que las organizaciones de gestión de destinos ahora avanzan con propósito. Significa que habrá un

Avanzar es hacer que las cosas sucedan.

– Anónimo

nuevo comienzo y una nueva mentalidad. Significa dejar de estar en una posición defensiva a través de la cual las organizaciones de gestión de destinos defienden su misión, sus logros, cómo operan y el servicio que brindan. En cambio, una organización de gestión de destinos debe actuar de manera proactiva para informar con orgullo su misión, sus logros, cómo opera y el servicio que presta. Deben comunicarse para incluir a todos, escuchar a todos y trabajar con todos. Deben contar con información,

conocimiento, conexiones y herramientas para desarrollar una comunidad. Deben tener una participación equitativa en el desarrollo de las estructuras económicas, la cultura, el arte y el entorno físico de su comunidad. Las organizaciones de gestión de destinos deben asumir esto y liderar.

Las organizaciones de gestión de destinos deben ser apasionadas, conscientes, transparentes, inclusivas y atractivas. Deben ser colaboradoras, innovadoras y administradoras de destinos. Deben tener relevancia en su comunidad. Deben representar un valor compartido en la conciencia de la comunidad. Deben ser un activo de la comunidad responsable de los programas que promueven una comunidad como un destino turístico atractivo, y que mejoran su imagen pública al mostrarlo como un lugar dinámico donde vivir y trabajar. Deben ser socios de equidad para el desarrollo económico, social y ambiental de su comunidad.

Las organizaciones de gestión de destinos deben ser un líder de la comunidad con propósito. Es momento de que sea visible en su comunidad. Debe actuar con propósito. Debe asumir un papel de liderazgo para el desarrollo de la marca y la reputación de su comunidad, y mostrarla como un lugar dinámico donde vivir, divertirse y trabajar.

NUESTRA PROMESA

Destinations International está aquí para ayudar.

[Personal de Destinations International](#)



1725 Eye Street NW, Eighth Floor, Washington, DC 20006, USA
+1.202.296.7888 • info@destinationsinternational.org
destinationsinternational.org