

Argentina



Late con **VOS**

# Documento ejecutivo

versión 00/2012

## conectar

Plan de Marketing Internacional

ARGENTINA 2012-15

# Bienvenidos



El turismo es una de las prioridades de este Gobierno. Hace años que venimos impulsando este sector, que consideramos estratégico dentro de nuestra política de crecimiento sustentable de la economía argentina porque crea empleos, atrae inversiones y genera riqueza a la comunidad.

Los resultados han sido extraordinarios: con 5,7 millones de turistas extranjeros hemos logrado ser el pasado año el país más visitado de Sudamérica.

Lejos de quedarnos a observar lo alcanzado, hoy estamos aquí para seguir profundizando esta política turística, que ha permitido aumentar constantemente el número de turistas, de ingresos, de inversión y de trabajo.

*ConectAR*, el nuevo Plan de Marketing Internacional de la Argentina para los próximos años, se inspira en los valores que defendemos cada día y en el modo de integrarnos en la región y el planeta que llevamos adelante desde el año 2003.

El Plan propone Conect-AR con el mundo y mostrarle todo lo que tenemos. Aquello que nos hace únicos y de lo que nos sentimos orgullosos: nuestra historia, nuestras maravillas naturales, nuestra cultura, nuestra hospitalidad... Y también conectar a todos los destinos y empresas de nuestro país con este gran objetivo común de seguir posicionados en América del Sur, no sólo por nuestras legadas, sino también por el modelo de turismo que adopta

Argentina: un modelo de turismo sustentable, motor de nuestra economía, una vidriera universal del patrimonio cultural y natural de todos los argentinos. Un turismo que construimos entre todos: los argentinos como anfitriones y los que eligen la Argentina porque saben que los recibimos con los brazos abiertos.

Qué mejor embajador para la República que el visitante que se fue maravillado con nuestros paisajes, con nuestra cultura, con el servicio que sabemos prestar y con el calor de nuestra gente. Y qué mejor tarjeta de presentación para nuestro sector que la garantía de un turista satisfecho.

Con Conect-AR fortalecemos nuestra marca país, planificamos las acciones estratégicas tendientes a mantener y desarrollar el posicionamiento de nuestro destino -Argentina-, y al mismo tiempo demostramos que tenemos una rápida capacidad de reacción ante las eventualidades que nos presenta hoy la coyuntura internacional.

El turismo es fuente de bienestar e inclusión por su capacidad de generar empleo y por inscribirse como un derecho universal de las personas. Su gestión responsable y profesional es órbita de un Estado presente, activo y comprometido con principios de equidad y justicia social para con toda su población.

**Cristina Fernández de Kirchner**  
Presidenta de la Nación





Les presentamos el nuevo Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-2015, que hemos llamado *conectAR*.

Un plan diseñado para cuidar y aumentar la competitividad que tiene Argentina en torno al turismo internacional, pensado para afianzar el crecimiento que venimos registrando desde hace años, trazando un estrategia que nos permita mejorar nuestro posicionamiento ante un panorama internacional cada vez más complejo y en un mundo que cambia a gran velocidad.

*conectAR* es un plan que tiene como vocación apoyar al sector turístico argentino en los grandes retos que plantea el futuro inmediato. Un plan para situar a la Argentina en la vanguardia del turismo en el siglo XXI.

En 2011 llegaron a nuestro país 5,7 millones de turistas internacionales, lo cual nos convirtió por segundo año consecutivo en líder por volumen de arribos dentro de América del Sur y cuarto en la región de las Américas. Estos turistas generaron divisas por un valor de 5.211 millones de dólares.

Para los destinos de Argentina, la buena marcha del turismo internacional contribuye a que las empresas turísticas continúen creciendo, a la creación de nuevos puestos de trabajo, a la profesionalización del sector y a la puesta en valor y conservación de nuestro patrimonio natural y cultural para todos los argentinos.

En el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable nos propusimos que el turismo receptivo duplique en el año 2020 sus ingresos actuales, alcanzando los 10.000 millones de dólares. *conectAR* es la herramienta que nos abre el camino crítico para alcanzar esa meta: nos indica cómo aumentar el posicionamiento turístico que tiene nuestro país en el contexto sudamericano y en nuestros mercados prioritarios.

Con la velocidad en que el mundo, y el turismo, están cambiando, lo que hagamos hoy ciertamente determinará nuestro futuro. Por ello, es de crucial importancia definir con precisión cómo vamos a influir en los mercados en un momento complejo, pero lleno de oportunidades, como el que vivimos.

Se torna fundamental aumentar el foco en los mercados definidos como objetivo y profundizar el trabajo en segmentos. La región Sudamérica, de donde procede la mayoría de nuestros visitantes -especialmente de Brasil- transita un ciclo expansivo en el que millones de personas se incorporan al mercado de los viajes y el turismo. Un mercado de enorme potencial que pretendemos atraer y enamorar para que regresen y conozcan -además de Buenos Aires y los destinos de nieve- muchos otros destinos del país. Trabajar con los países vecinos, en el marco de los procesos de integración regional que vivimos, es por lo tanto una prioridad.

Desde luego, no podemos olvidar nuestros mercados tradicionales en Europa y América del Norte, que sufren actualmente las consecuencias de la crisis económica mundial, pero mantienen su interés por Argentina. Son mercados más experimentados, para los que *conectAR* renueva la propuesta de Argentina, ajustándola a la medida de sus expectativas y motivaciones.

Por otro lado, seguiremos trabajando para atraer nuevos segmentos y para fortalecer la labor que venimos realizando en el turismo LGBT, el turismo de reuniones, el turismo educativo y el turismo médico, entre otros.

Sabemos que los mercados turísticos tienden claramente a la hiperespecialización, requiriendo la creación de nuevas y adecuadas propuestas. En ese sentido, *conectAR* propone el salto necesario del producto a la proyección de vivencias reales capaces de despertar en el turista la intención de viajar.

La mitad de nuestros turistas internacionales llega y permanece en la ciudad de Buenos Aires sin salir de ella: nuestro reto reside -precisamente- en distribuir mejor esta demanda por todo el país, procurando que los beneficios del turismo alcancen cada vez mayor cobertura territorial y más destinos.

Para ello hemos elaborado una colección de 182 experiencias turísticas de base, en línea con las preferencias del turismo internacional, repartidas por todas las provincias, con propuestas para el turista más convencional, así como también para el que quiere experimentar algo diferente.

En este sentido, la decisión estratégica de abrir las rutas aéreas del corredor federal de nuestra aerolínea de bandera contribuye a consolidar un mapa turístico nuevo de la Argentina más rico, más federal y con mayores posibilidades de combinaciones.

Finalmente, la conexión 360° girará en busca de aumentar la relación existente entre el sector y los mercados internacionales. La dinámica actual exige a los destinos modelos integradores, innovadores y participativos. Para la elaboración de *conectAR* se ha convocado a cámaras y líderes empresariales, así como a representantes de las regiones, provincias y destinos, procurando conservar entornos de trabajo con todos los actores del sector.

En definitiva, tenemos los mercados dimensionados y localizados, desarrollamos una propuesta experiencial pionera en el mundo y una red de alianzas para mejorar nuestra promoción y resultados. Hemos proyectado cinco planes de acción y treinta instrumentos innovadores, utilizando todos los medios a nuestro alcance. Seguiremos apoyando los grandes eventos como el Dakar que muestran Argentina al mundo, asistiremos a las grandes citas internacionales del turismo y, además, continuaremos sumando las posibilidades que nos brinda un entorno tecnológico innovador.

*conectAR* contribuirá, en definitiva, a alcanzar nuestra visión de convertir a la Argentina en el país turístico mejor referenciado de América del Sur. Con esta herramienta renovamos el compromiso de profundizar la gestión responsable y profesional que hemos llevado adelante hasta el momento para consolidar -con el esfuerzo de todos- una de las actividades generadoras de bienestar y ciudadanía, más sólidas y transversales de la economía de nuestro país.

**Carlos Enrique Meyer**  
Ministro de Turismo de la Nación  
Presidente del INPROTUR



# 00 Índice

## 01 Sumario ejecutivo\_p.10

## 02 Antecedentes\_p.14

- 02.1 El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina\_p.16
- 02.2 En línea con la política turística\_p.17
- 02.3 El INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo\_p.17

## 03 El nuevo turismo\_p.18

- 03.1 La revolución de la industria y el cliente\_p.20
- 03.2 El nuevo viajero\_p.21
- 03.3 Sobrecarga de información\_p.22
- 03.4 Influencia y propagación\_p.22
- 03.5 La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente\_p.22
- 03.6 Tendencias en el turismo\_p.23

## 04 Posición de Argentina y escenario de oportunidad\_p.24

- 04.1 El poder de los iconos\_p.26
- 04.2 Un país de experiencias\_p.27
- 04.3 Conectividad, acortando distancias\_p.28
- 04.4 Del producto a la experiencia\_p.30
- 04.5 Compitiendo con éxito\_p.32
- 04.6 Preparación para el cambio de ciclo\_p.33
- 04.7 Marketing en la era de Internet\_p.34
- 04.8 Argentina, el valor de la marca\_p.35
- 04.9 Oportunidades de Argentina como país turístico\_p.37

## 05 Evaluación y priorización de los mercados\_p.38

- 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos\_p.40
- 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos\_p.41
- 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza\_p.42
- 05.4 Algunas conclusiones relevantes\_p.42
- 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo\_p.43

## 06 *conectAR*: estrategias, premisas y objetivos\_p.44

- 06.1 *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo\_p.46
- 06.2 Estrategias\_p.47
- 06.3 Premisas\_p.49
- 06.4 Objetivos en clave de oportunidad\_p.49

## 07 Impulsores para un cambio de ciclo\_p.50

- 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books\_p.52
- 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000\_p.52
- 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet\_p.53
- 07.4 La gran conexión: Marca País\_p.53

## 08 Instrumentos y planes de acción\_p.54

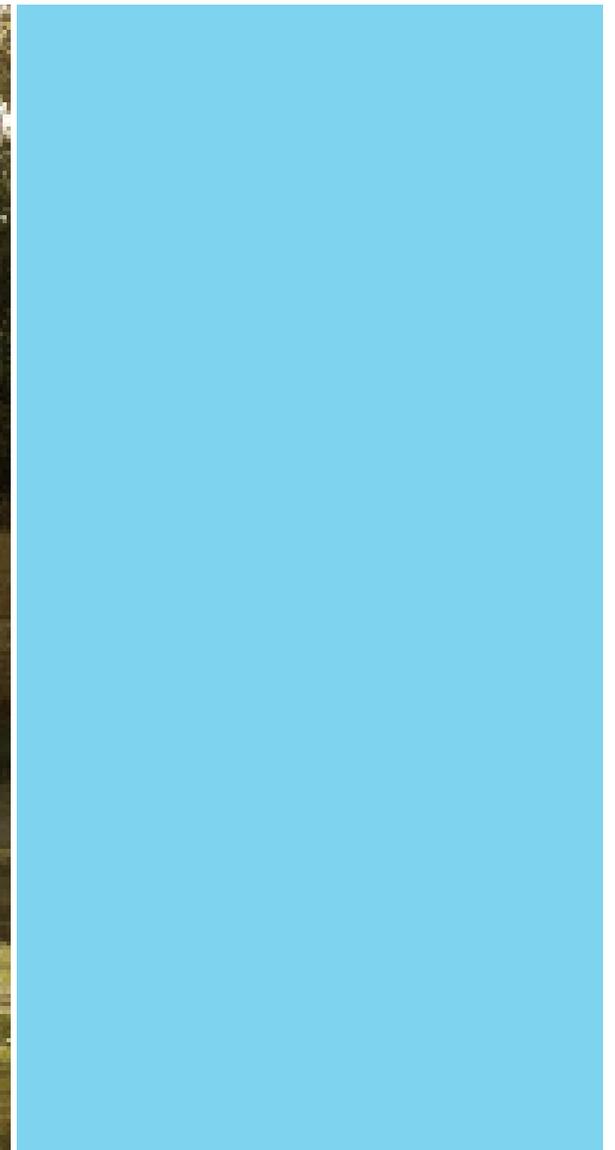
- 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing\_p.56
- 08.2 Planes país y planes de producto\_p.72
- 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas\_p.73
- 08.4 Plan operativo 2013\_p.74
- 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015\_p.77
- 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing\_p.78
- 08.7 El INPROTUR+\_p.80

# 01 Sumario ejecutivo





Estancias Jesuíticas, Estancia de Santa Catalina, Córdoba



El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-2015 *conectAR* inicia un nuevo ciclo en el turismo del país, en un momento en el que los cambios en el mercado turístico se producen a velocidad vertiginosa y exigen una adaptación permanente de los destinos y las empresas turísticas.

Internet abre nuevas posibilidades. Hoy cualquier pequeña empresa puede hacer negocio con el mundo. La industria turística está en plena revolución. La irrupción de nuevos actores está cambiando las reglas del juego. Para los propios organismos de promoción turística, el nuevo mercado implica nuevos roles. Hoy son vidrieras de sus destinos y facilitadores de negocio.

Todo plan de marketing debe dimensionar su mercado. *conectAR* concentra esfuerzos en los mercados de mayor potencial y rendimiento. Se han identificado 12 mercados como prioritarios -con Brasil como principal emisor-, 5 como estratégicos, y 24 como potenciales.

Argentina vive un momento de oportunidad, con una excelente coyuntura regional. Su mercado natural es América del Sur, una región en plena expansión donde millones de personas ascienden cada año a las clases medias y empiezan a viajar. El objetivo regional es captar nuevos turistas y conseguir la fidelidad de los que ya visitan el país ofreciéndoles pretextos para viajar a la Argentina más allá de Buenos Aires. En los mercados lejanos más maduros, más especializados, el reto reside en capturar a los segmentos más rentables, menos sensibles a las fluctuaciones económicas.

La compleja nueva realidad demanda soluciones creativas, innovadoras y colaborativas. *conectAR* inicia su camino con una batería de impulsores ideada para alinear las condiciones de partida a las necesidades de acción para los próximos años.

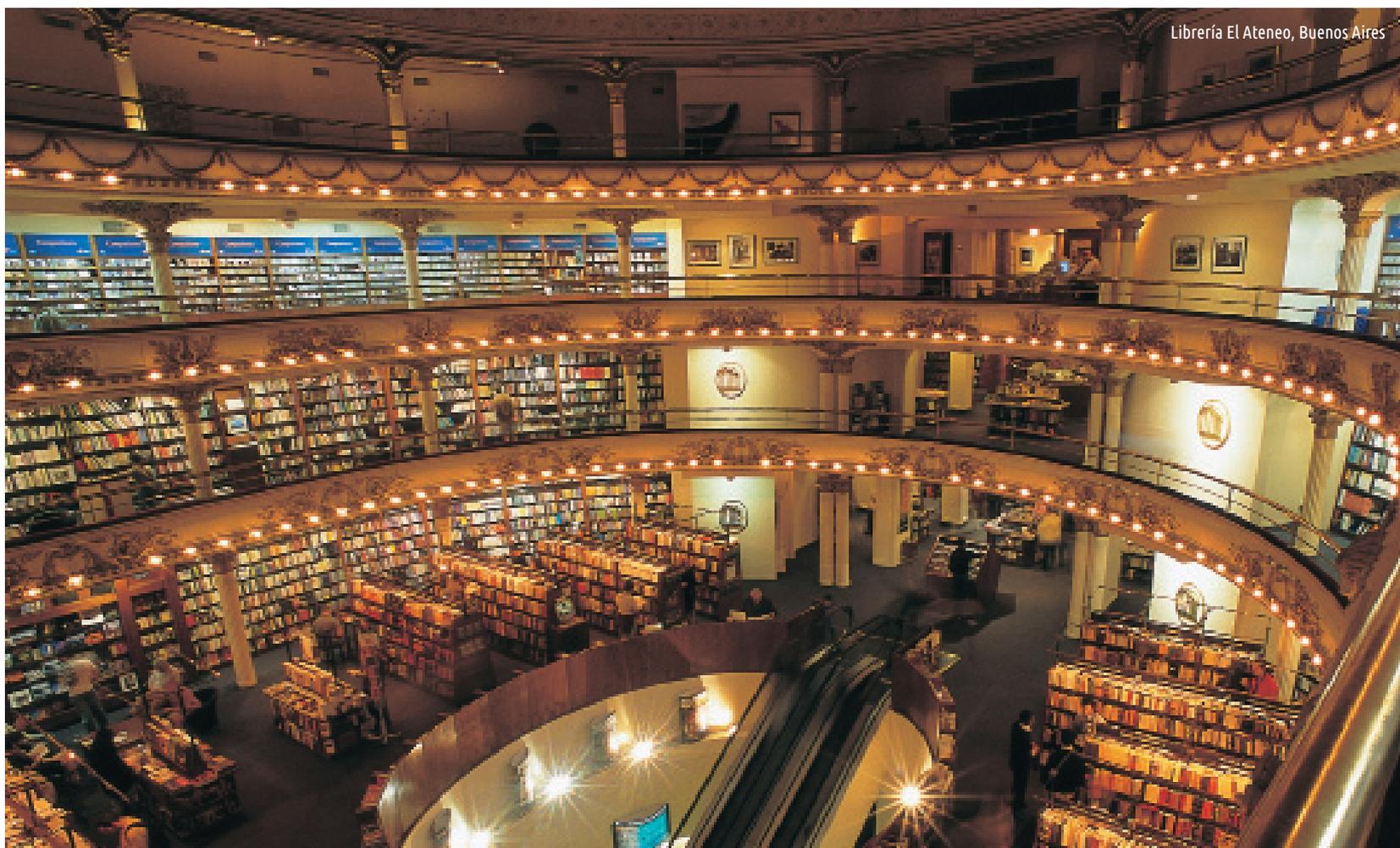
La esencia de *conectAR* reside en una idea fundamental: sumar fuerzas para amplificar el impacto sobre el mercado. La conexión 360° es la alineación permanente con el sector, con las instituciones y, por supuesto, con el mercado.

El marketing actual va mucho más allá de las campañas: hoy los países crean sus demandas. Los individuos nos definimos por lo que hacemos, escogemos nuestros viajes para que proyecten la imagen que queremos transmitir sobre nosotros mismos. La experiencia hoy es la esencia de los destinos. Por eso, y respondiendo al mercado, *conectAR* diseña un país de experiencias.

Una vez acotado el mercado objetivo, definida la estrategia y marcados los objetivos; es la hora de actuar. *conectAR* es un modelo dinámico que permite la adaptación permanente ante cualquier variación en el entorno y contempla una batería de instrumentos para actuar sobre el posicionamiento, para facilitar el negocio, para añadir valor al producto, para tejer el gran network que cohesionase a la industria frente al mercado, y para aprovechar todas las posibilidades que la tecnología ofrece. Porque en la era de Internet, la Argentina no puede quedarse fuera de mercado.

*conectAR* planifica su acción sobre producto, mercado y sector desde cinco planes que proyectan qué hacer, cuándo, dónde, con qué recursos y cuál es el rendimiento esperado. Los planes operativos anuales evolucionan en función de sus resultados y de las nuevas necesidades que indudablemente surgirán cada año.

El entorno de hoy supone un reto para la propia organización del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). Asumir los roles de un organismo de promoción de vanguardia implica un proceso de adaptación de la organización para operar efectivamente en este nuevo entorno. Y no sólo de cara al mercado, el INPROTUR -como organismo de y para el sector- debe ser el promotor de la gran red de relaciones que necesita la Argentina para aprovechar las oportunidades que hoy brinda el mercado turístico mundial.



## 02 Antecedentes





Tren a las Nubes, Salta

El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 define la estrategia de posicionamiento y venta de la Argentina como destino turístico en los mercados internacionales durante los próximos tres años. Esta estrategia necesariamente se diseña tomando en consideración los condicionamientos que impone hoy el mercado turístico y su evolución prevista durante el período de actuación, y que están determinados tanto por su comportamiento y tendencias como por los resultados de las políticas de promoción vigentes hasta la fecha.

La recuperación económica mundial presenta un escenario lleno de tensiones en la zona euro y ciertas fragilidades en otras regiones. Por su parte, las economías emergentes y en desarrollo sufrirán una leve desaceleración en su crecimiento, que seguirá siendo positivo a causa del deterioro externo y el debilitamiento de sus demandas internas.

La Argentina ha sido identificada por Euromonitor Internacional como uno de los siete países emergentes (emerging seven) con mayores posibilidades para la inversión y el crecimiento económico; lo mismo sucede con una buena parte de los países de su entorno.

**02.1** El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina

**02.2** En línea con la política turística

**02.3** El INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo

## 02.1 El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina

El turismo es una industria extremadamente atractiva para cualquier país, aunque son las economías avanzadas quienes logran extraer el mayor rendimiento de la actividad en términos de ingresos. Además de generar riqueza, indirectamente el turismo actúa como un motor de desarrollo gracias al extraordinario efecto multiplicador que genera en las economías locales, estimulando la inversión y aportando a la recaudación fiscal. Además, los países tienen en el turismo una de las más potentes herramientas para transmitir una imagen de país positiva, lo que redundará en todos los sectores económicos.

La industria turística se ha consolidado como uno de los pilares de la economía mundial conforme nuevos destinos y nuevos segmentos de población se incorporan al mercado. De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y los datos del World Travel & Tourism Council (WTTC), durante los próximos años el turismo continuará su fase expansiva.

La industria turística demuestra permanentemente su resistencia frente a los avatares económicos y sociales que atraviesan las sociedades que lo albergan. Tras la contracción que experimentó durante 2009 y 2010, el año 2011 fue un año en el que se batieron records de turistas internacionales y la perspectiva para 2012 es optimista, con las pertinentes reservas derivadas de la incertidumbre en el plano económico a escala global.

### América del Sur, un mercado en expansión

- 30% de la población del continente es clase media.
- 54% de la población de Brasil es clase media (C) y 22% es clase alta (A+B).
- Desde 2005, 63,7 millones de brasileños han ascendido socialmente.
- 20 millones de alto poder adquisitivo (A), serán 30 millones en 2014.

### Argentina, país turístico

La industria turística posee un carácter eminentemente exportador, ya que supone la entrada de divisas a los países a cambio de servicios, y de hecho supuso en 2011 un 5,3% de las exportaciones en todo el mundo. El turismo internacional contribuye positivamente a las balanzas de pagos de los países que lo albergan.

Los excelentes resultados de Argentina en 2010 se repitieron en 2011. Pero el peso del turismo internacional en la economía del país es todavía limitado, con grandes márgenes para el crecimiento. La industria en su conjunto, contando su efecto multiplicador en la economía, aporta el 10,5% al PBI nacional, lo que la convierte en la cuarta actividad exportadora de la Argentina.

### Enfoque regional, atención global

Argentina mira hoy hacia un escenario de oportunidad, en el que los países emergentes están recuperándose de la crisis a mayor velocidad que los países desarrollados. América del Sur es una de las regiones con mayores tasas de crecimiento del mundo, y las perspectivas económicas son excelentes ya desde el corto plazo. La expansión de las clases medias, grueso de la demanda turística, se observa en toda la región pero especialmente en Brasil, uno de los principales países emisores y mercado natural de Argentina.

Argentina es desde 2010 el destino líder en llegadas de América del Sur, con 5,7 millones de llegadas en 2011 o el 22,5% market share regional. Dado que la gran mayoría de desplazamientos turísticos de los habitantes de la región se realiza dentro de la misma (hasta el 75% estima el Banco Mundial), Argentina puede en el futuro inmediato consolidar su liderazgo regional apoyándose en sus mercados de cercanía; todos ellos economías en expansión, donde el mercado turístico todavía no ha alcanzado todo su potencial. De hecho, el 70% del turismo internacional que recibe la Argentina procede de los países integrados en la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), especialmente Chile y Brasil. En paralelo, el país debe continuar atendiendo a los grandes mercados emisores consolidados - algunos ya en fase de recuperación- y continuar posicionándose como opción turística en los nuevos mercados emergentes en el mundo.

### El turismo argentino en cifras, 2011

- 5,7 millones de llegadas internacionales
- 10% de incremento de viajes respecto a 2010.
- 10,5% del PBI (USD\$ 45.5 miles de millones).
- 4,1% de crecimiento esperado para 2012
- 6,8% del total de exportaciones
- 1,7 millones de empleos (9,9%)

### El turismo a nivel mundial en cifras, 2011

- 980 millones de viajes internacionales
- 5% de incremento de viajes respecto a 2010.
- 9% del PBI mundial (USD\$ 6,3 billones)
- 2,8% de crecimiento esperado para 2012.
- 5,3% del total de exportaciones
- 255 millones de empleos (8,3%)

Fuente: OMT, WTTC y MINTUR

## 02.2 En línea con la política turística



La Ley Nacional de Turismo 25.997, publicada en 2005, consagra al turismo como una actividad de interés nacional en Argentina “esencial para el desarrollo del país... prioritaria dentro de las políticas de Estado.” La ley establece como objetivos el desarrollo social, económico y cultural, y la sustentabilidad y competitividad de la actividad. El turismo receptivo es considerado estratégico, por su capacidad generadora de divisas, que contribuyen positivamente a la balanza de pagos del país y, por tanto, a la dinamización de la economía nacional.

El Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) plasmó la política turística de la Argentina en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), que ha sido actualizado a 2020, garantizando la continuidad de las políticas públicas para consolidar al sector como un pilar de productividad en la economía nacional, optimizando la competitividad turística argentina en el contexto internacional.

En línea con la ley, el PFETS consagra el potencial del turismo para impulsar procesos de desarrollo en el país, y destaca como objetivo promover las condiciones óptimas de competitividad necesarias para dicho desarrollo. El PFETS ilustra, además, la consideración de prioritario que el turismo receptivo posee dentro de la política turística como acelerador de los procesos de desarrollo.

El nuevo Plan de Marketing *conectAR* asume los objetivos de desarrollo para la actividad turística. En primer lugar, incrementar las llegadas y el gasto de los visitantes extranjeros, favoreciendo la generación de riqueza y la entrada de divisas.

En segundo lugar, el Plan propone una batería de acciones orientada a mejorar la competitividad de la oferta turística y su intermediación, impulsando las redes colaborativas y mejorando además la visibilidad y transparencia de las propuestas turísticas de la Argentina al mundo. Finalmente, el plan apoya las políticas de desarrollo con una arquitectura experiencial para el país de vocación integradora y expansiva, asegurando su distribución por el conjunto del territorio, y previendo las fórmulas de incorporación de nuevos destinos y productos en el tiempo. El Plan es, en definitiva, un instrumento de política turística al servicio de la planificación existente.

## 02.3 EL INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo

Los organismos de promoción exterior deben realizar un gran esfuerzo de adaptación a la permanente evolución del mercado turístico para actuar en clave de éxito. Estamos presenciando el traspaso de liderazgo turístico hacia los mercados emergentes. La sociedad se comunica e interactúa en clave digital. El modelo de negocio se está transformando. El viajero que desea experiencias enriquecedoras convive con el turista pasivo, mientras los nichos traspasan fronteras.

El nuevo Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 reconoce esta situación, plantea una estrategia hacia el mercado en el mediano plazo y perfila las atribuciones del INPROTUR en este escenario dinámico que requiere que los organismos de promoción trabajen con modelos de acción/reacción flexibles y ágiles, que desplieguen soluciones creativas, utilicen todos los instrumentos a su alcance, y que se cuestionen su actuación año tras año en función de los resultados obtenidos.

El INPROTUR, como organismo competente de la promoción turística de la Argentina en los mercados internacionales, representa los intereses del sector exportador turístico y es pieza clave en la construcción del modelo turístico del país. Su misión hoy es comprender los mercados, adaptarse, actuar eficientemente y sumar la iniciativa privada a la institucional para posicionar efectivamente a la Argentina como país turístico.

## 03 El nuevo turismo





Ruta 40, Salinas Grandes, Jujuy

El mundo está sufriendo un cambio de una profundidad a la que nunca antes nos habíamos enfrentado. Si la Argentina desea incrementar su atractivo frente al turismo internacional debe acometer una revisión igualmente profunda de todos los planteamientos hasta ahora válidos relativos a la industria, al viajero, a las herramientas de comunicación, así como a la participación y las oportunidades que presenta el mercado.

- 03.1** La revolución de la industria y el cliente
- 03.2** El nuevo viajero
- 03.3** Sobrecarga de información
- 03.4** Influencia y propagación
- 03.5** La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente
- 03.6** Tendencias en el turismo

## 03.1 La revolución de la industria y el cliente

El uso extensivo de Internet por los viajeros y el sector, así como el desarrollo continuo de nuevas capacidades, está generando un cambio en el funcionamiento de la industria turística. Surgen nuevos modelos de negocio antes inviables, que otorgan transparencia y visibilidad al conjunto de la cadena de consumo turística.

El sector turístico ha sido un sector tradicionalmente atomizado, por lo que la penetración de las herramientas tecnológicas ha sido limitada en las MiPyMEs turísticas. La brecha digital se está estrechando al ritmo que marcan nuevas alianzas y la entrada de nuevos actores al mercado, que están rompiendo la hegemonía de los grandes grupos empresariales en la prestación de servicios turísticos y la distribución.

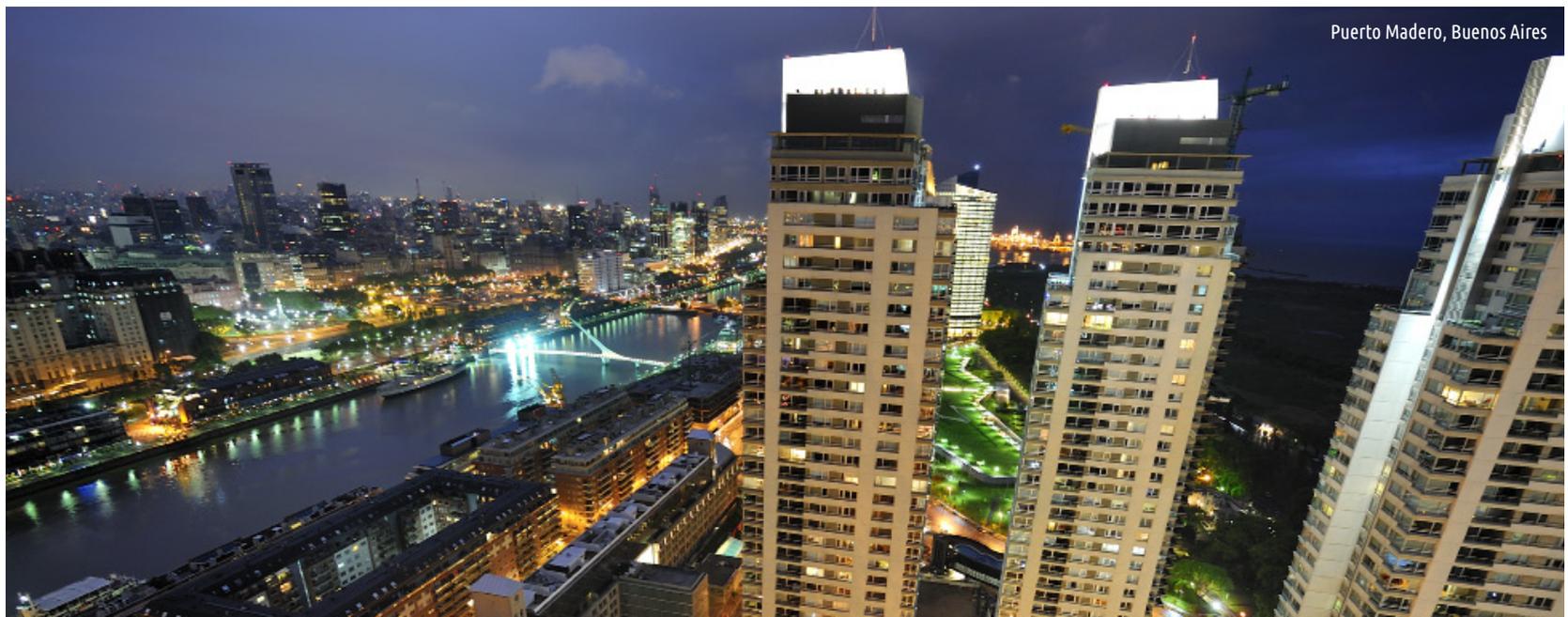
La intermediación online evoluciona y genera experiencias satisfactorias para el cliente, que elige su plataforma en función de la expectativa de experiencia a recibir. Las Online Travel Agencies (OTA), normalmente conformadas por los grandes actores de la in-

dustria, se están especializando en commodities atractivos para un segmento de turismo sensible al precio, que valora la flexibilidad y transparencia de las búsquedas online. Los paquetes dinámicos -posibles a través de nuevas herramientas de agregación de servicios- constituyen la siguiente derivada en un mercado donde la información es poder, y el cliente la posee.

Nuevos actores entran al canal y nuevas formas de compra irrumpen con fuerza. Los organismos de promoción turística, asociaciones empresariales y otras entidades actúan ya como agregadores de información e incorporan capacidades como los paquetes dinámicos. Sitios web de compras de descuento por cupones están comenzando a ofrecer ofertas de viaje a sus usuarios, cada vez más habituados a comprar productos y servicios - incluido el turismo- a golpe de oferta del día o promoción especial por tiempo limitado (lo que se conoce como flash sale).

Por su parte, las agencias de viajes tradicionales han encontrado en el cliente corporativo su salvación frente a la estampida que el turista ha realizado hacia Internet, y así se están consolidando con éxito las agencias que optan por la especialización (por destino, por producto, por segmento). Estas agencias adoptan Internet como una herramienta adicional al GDS tradicional, que les facilita el acceso a experiencias de mayor valor añadido operadas por receptivos. La misma tecnología que otorga al turista completo control de los procesos de compra está ofreciendo al pequeño prestador de servicios la oportunidad de abrirse al mundo.

En definitiva, los canales tradicionales de compra se están reconstruyendo, reinventando y reestructurando en nuevos modelos que atienden a las expectativas de un consumidor que se encuentra con el gran poder de la decisión gracias a las nuevas herramientas online. La industria turística evoluciona hacia un modelo en el que, aparte de vender servicios, se convertirá en un contenedor y suministrador de información y en un facilitador de relaciones con los clientes.



Puerto Madero, Buenos Aires

## 03.2 El nuevo viajero

### El viajero hiperconectado

El 30% de la población mundial está conectada a Internet y existen 5.000 millones de teléfonos celulares operativos. Esta población interactúa entre sí y con su entorno. En el futuro inmediato serán capaces de hacerlo con nuevas herramientas que, sin duda, serán rápida y masivamente asimiladas. Porque hoy adoptamos la innovación conforme se produce.

En los países más desarrollados, el número de líneas de banda ancha o el de computadoras en los hogares son indicadores de este desarrollo. Las economías emergentes se están saltando esta evolución y entran en Internet directamente desde los dispositivos móviles. La tecnología altera nuestro estilo de vida y de organización social. La información y la opinión la generan los propios usuarios: de la comunicación hacia una audiencia se pasa a la conversación. Los nativos digitales no distinguen entre medio digital y físico: para ellos todo está integrado en su experiencia vital. La vida social se desarrolla en los cafés y en las redes sociales indistintamente, aunque cada espacio tiene su rol. Las reuniones se realizan por videoconferencia y el trabajo se desarrolla de manera remota. Por primera vez, la innovación está siendo impulsada por los usuarios y se extiende a las empresas y organizaciones que, a su vez, están gobernadas por usuarios.

Vivimos en permanente conexión. Tenemos computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y tabletas. Quizás el año próximo se incorpore un nuevo dispositivo, pero seguro que existirán nuevas plataformas, nuevas aplicaciones, nuevas capacidades que ampliarán las posibilidades de conversación.

### La importancia de la experiencia

En la era del conocimiento, viajar es una inversión. En un mundo cada vez más homogéneo, las personas buscan experimentar cuando viajan: las experiencias vividas definen a la persona. Aumenta el interés por los destinos “por descubrir” y el deseo de participación en la experiencia, más allá del tradicional rol del turista como mero observador de una realidad que le es ajena. En marketing, esto se traduce en la necesidad de contar los destinos en clave de vivencias para que el turista pueda verse reflejado en ellas.

El nuevo turista es, por tanto, muy exigente en cuanto a la calidad de los contenidos de su experiencia turística. Busca autenticidad

en sus vivencias y desea conectar con el destino en su conjunto, incorporando los componentes culturales, naturales y sociales en su valoración. El turista ha convertido la responsabilidad (social y natural) en uno de los atributos del viaje.

El valor añadido es lo que importa. El nuevo turista es exigente en cuanto a la calidad del servicio, pero no a cualquier costo, sino que busca una buena relación calidad-precio en los productos que compra. Esto no significa necesariamente una inclinación hacia las categorías más altas de la oferta turística, sino la aparición de la búsqueda de establecimientos que aporten una experiencia no convencional. La propuesta de valor de los destinos debe estar basada en experiencias genuinas adaptadas a perfiles de compra existentes.

### Hipersegmentación y multimotivación

Frente al modelo de turismo completamente paquetizado, popular especialmente entre los segmentos más sensibles al precio, más inexpertos o en destinos de playa o ‘de moda’, en los últimos años ha crecido la demanda por el turismo de interés especial. En el mercado se integra una colección de grupos de compra con motivaciones e intereses específicos, que buscan experiencias diseñadas de acuerdo a necesidades y expectativas concretas.

Internet permite el acceso a la misma información en todo el mundo y alberga puntos de encuentro para individuos con intereses comunes. Los segmentos de nicho son hoy transnacionales: por ejemplo, los aficionados al avistaje de aves presentan un comportamiento de compra y de viaje similar vivan donde vivan. Los grupos de interés especial crean plataformas para relacionarse e interactuar con otros individuos y con la oferta especializada en el nicho -asociaciones formales, federaciones, grupos de Facebook, foros, blogs, etcétera-. Aunque los segmentos presentan un comportamiento homogéneo, obviamente en cada mercado el grupo se organiza de una manera diferente.

Comprender el funcionamiento del canal de información y compra de cada segmento en sus mercados prioritarios es imprescindible para entablar comunicación con el grupo.

Las actividades tradicionalmente de nicho ofrecen oportunidades para propuestas turísticas dirigidas a segmentos más amplios, ávidos de experiencias singulares. El nuevo turista está interesado

por todo. Presenta motivaciones múltiples y simultáneas. Un mismo viajero es consumidor de una variedad de productos turísticos, incluso dentro de un mismo viaje.

### Fragmentación y regionalización

Los cambios en el estilo de vida que se observan tanto en países desarrollados como en economías emergentes afectan al comportamiento turístico. El acceso masivo de la mujer al mercado laboral, la digitalización de los entornos de trabajo y sociales y el ascenso social generalizado en las economías emergentes imponen la evolución social hacia la adaptación a las nuevas exigencias en cuanto a horarios, reparto de roles y responsabilidades, una nueva valoración del tiempo en familia y nuevas fórmulas del ocio.

Las vacaciones se fragmentan, ya no están regidas estrictamente por el calendario escolar. Jóvenes y mayores aprovechan ofertas para realizar short breaks con cierta frecuencia. Los viajes vacacionales se acortan hasta apenas superar la semana, y se realizan principalmente en el entorno geográfico del viajero. La mejora de la conectividad y el transporte aéreo amplían el concepto de cercanía: las distancias se miden en tiempo de viaje, e incluso así las distancias son relativas.

### 03.3 Sobrecarga de información

En la era de Internet el reto se encuentra, más que en generar información, en filtrar el exceso de datos. La prioridad del viajero de hoy reside en encontrar la información que necesita, porque el nuevo turista desea personalizar su vivencia turística. Tiene una motivación clara y organiza su viaje en torno a sus intereses. Para ello, necesita información relevante.

En cualquier sector hay líderes de opinión que seleccionan y proponen artículos o experiencias. Son creadores de tendencias y promotores de determinados valores. Los organismos de promoción deben hoy incorporar la gestión de la selección de información y asumir la responsabilidad de generar contenidos relevantes para el turista. Comprender qué datos necesita y cuáles no, qué informaciones le aportan valor, qué mensajes pueden capturar su atención, dónde busca determinada información, dónde se informa y cómo compra. Y esto implica -ni más ni menos- que en su experiencia de usuario el turista navegue en la Red y acceda con facilidad a contenidos que se ajusten a sus necesidades de información y sus expectativas como potencial viajero.

La maraña de la Red también afecta directamente a los esfuerzos de promoción y venta del sector. Existir en la Red no es suficiente: hay que ser visible y, de nuevo, proporcionar una experiencia de valor al usuario. Para ello, lo primero es que el futuro viajero encuentre exactamente el servicio que busca. Su criterio es imposible de prever, por lo que las empresas turísticas deben saber cuál es su mercado, dónde está y cómo dirigirse a él. En la era del paquete dinámico, de la autoorganización del viaje y del turismo experiencial las empresas turísticas no pueden continuar con un modelo de comunicación que no atiende a lo que el viajero demanda.

La buena noticia es que será cada vez más fácil apuntar a nuestro cliente objetivo porque a cada paso que da deja una huella. En la inteligencia de mercados de hoy Google y Facebook son excelentes fuentes de datos.

### 03.4 Influencia y propagación

Internet es el gran medio por el que fluye la información. Hoy la capacidad de propagación de un mensaje aumenta exponencialmente una vez comienza a circular por el ciberespacio. Parte de nuestra experiencia vital es compartir información con otros. Las redes sociales son foros donde se discute cualquier tema en entornos donde se nos invita a la participación.

La propagación de un mensaje se realiza en tres planos. El primero es la propagación directa, la que hacemos a nuestro entorno cuando compartimos experiencias y elaboramos recomendaciones. Sólo un porcentaje limitado de los usuarios de Internet son participantes activos -en términos reales son muchos- y ejercen una gran influencia sobre el resto de la comunidad. El usuario confía en la crítica que otro usuario realiza de un hotel, por ejemplo, porque es para él la versión extendida de preguntar en su entorno cercano. Pero el riesgo reside en que no todos los que opinan tienen criterio para hacerlo, y es difícil diferenciarlos. Sólo una base extensa de valoraciones puede asegurar su fiabilidad.

La propagación se realiza, en segundo lugar, a través de los medios establecidos de comunicación. Un artículo en prensa o una entrada a un blog serían ejemplos de la difusión de los mensajes a través de medios.

El último plano de propagación es el que realizan de manera reglada las propias organizaciones para influir en su base de clientes. Los organismos de promoción turística, como responsables de la comunicación con el mercado, deben asumir el reto de gestionar la propagación. Como prescriptores de su destino pueden poseer legitimidad, pero la credibilidad y reputación es algo a construir. De nuevo, deben garantizar la relevancia de la información, la cuidada selección de canales y la implicación de prescriptores para asegurar que los mensajes llegan a su público en tiempo, forma y medio.

### 03.5 La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente

El marketing hoy responde a las dinámicas presentes y emergentes en el mercado y la previsible consolidación de nuevos modelos de relación entre oferta y demanda. Vivimos en lo que se conoce -hasta la próxima nueva revolución- como la era de la implicación (engagement). Atrás quedaron los tiempos de las grandes campañas publicitarias como única fórmula de llegar al cliente. Hoy, ante la sobrecarga informativa que padecemos, la comunicación se centra en la relevancia de los mensajes para los públicos a quienes van dirigidos. Es la única manera de ser escuchado en unas sociedades cada vez más globales, saturadas de mensajes y cada vez más hipersegmentadas.

Lograda la transmisión efectiva del mensaje, se busca que el receptor / cliente / turista lo interiorice y se comprometa con los valores del producto. Este es el trabajo de los organismos de promoción turística y su network de partners (intermediarios y otros agentes públicos y privados). Para un turista, el compromiso depende en gran medida de su experiencia de consumo desde los procesos de compra, lo cual determina la necesidad de implicar al sector. Un turista comprometido comparte su experiencia y recomienda, pasando a convertirse en prescriptor, lo cual contribuye positivamente a la reputación del destino. La atención al turista antes, durante y después de su viaje forma parte del ámbito de intervención de una eficaz acción del marketing.

## 03.6 Tendencias en el turismo

En este escenario de cambios, la recuperación económica mundial representa un elemento más de incertidumbre, lleno de tensiones tanto en la zona euro como en otras regiones que presentan situaciones de fragilidad.

Al parecer, las economías emergentes y en desarrollo sufrirán una leve desaceleración en su crecimiento en los próximos años a causa del deterioro externo y el debilitamiento de sus demandas internas, aun cuando mantendrán sus tasas de crecimiento positivas.

La Argentina ha sido identificada por Euromonitor como uno de los siete países emergentes (emerging seven) con mayores posibilidades para la inversión y el crecimiento económico, lo mismo sucede con una buena parte de los países de su entorno.

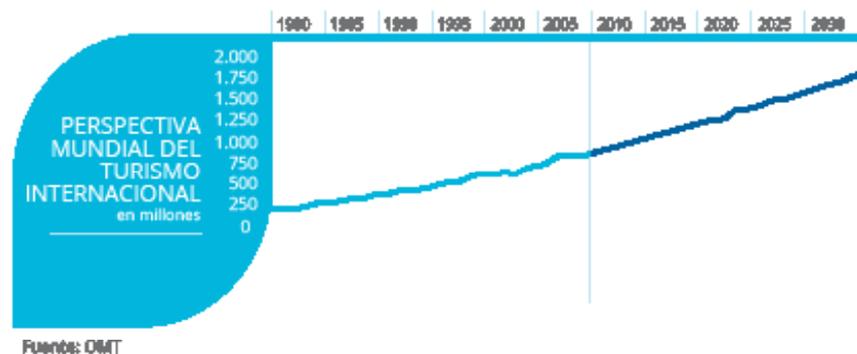
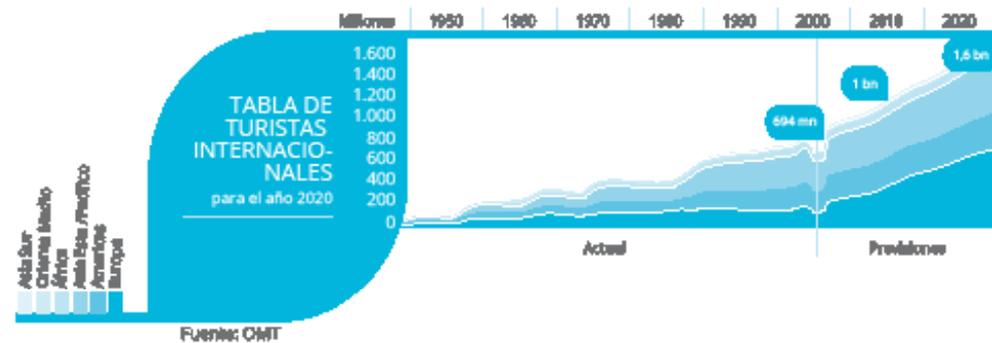
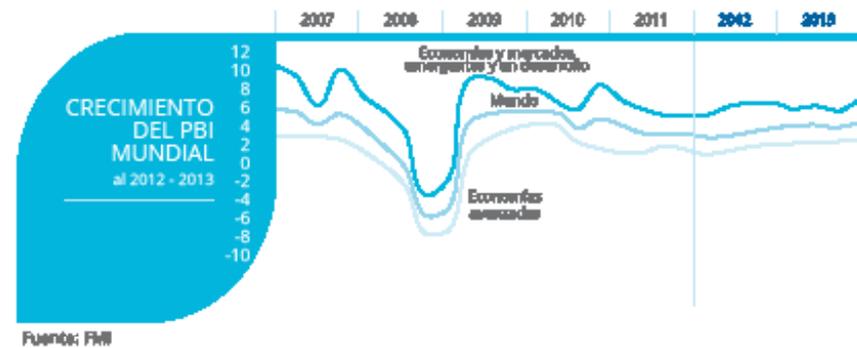
El escenario turístico mundial presenta una tendencia al crecimiento en los próximos años que consolida su posición como una de las actividades económicas más importantes del siglo XXI. Según la OMT, la cifra de viajes internacionales de 2011 se acerca a los mil millones (980). Para 2012 se estima que el crecimiento global de la actividad se sitúe entre el 3 y el 4%.

El entorno cambiante en el que se mueve la economía mundial no facilita la realización de predicciones a medio y, mucho menos, a largo plazo; en cualquier caso, todas las previsiones de los diferentes organismos especializados apuntan al crecimiento de la economía turística mundial y dentro de éste, al crecimiento de la región de las Américas.

La OMT estima que la llegada de turistas internacionales superará los 156 millones en el 2020. Por regiones, las tres primeras serán Europa (717 millones de turistas), Asia (397 millones) y América (282 millones).

Dentro de la región de las Américas, la subregión Sur es la que presenta un mayor crecimiento medio hasta 2020 y que se fija en el 5% anual. El crecimiento previsto para el volumen de llegadas internacionales a la Argentina en ese mismo horizonte temporal es del 5,1% anual.

En definitiva, según las previsiones disponibles y con las precauciones mencionadas, el crecimiento en las economías de América del Sur y de la propia Argentina la consolidarán como el gran referente turístico de la región si aprovecha las oportunidades que le brinda el crecimiento de la demanda de los mercados americanos del entorno.



# 04

## Posición de Argentina y escenario de oportunidad





Faro de Les Eclaireurs, Canal de Beagle, Tierra del Fuego

Argentina posee recursos turísticos icónicos reconocidos mundialmente. Hoy el reto consiste en fortalecer los destinos regionales, especialmente para países cercanos en expansión.

La especialización es la clave para atraer a los viajeros. Viajeros que buscan vivencias singulares y auténticas que conecten con sus múltiples intereses. La Argentina puede ofrecer una gran gama de experiencias distribuidas a lo largo de toda su geografía, apoyadas en magníficos recursos, una competitiva oferta y buena conectividad aérea. Es un escenario donde las políticas de la Marca País, Internet y el network de todos los agentes del sector juegan un papel primordial.

- 04.1** El poder de los iconos
- 04.2** Un país de experiencias
- 04.3** Conectividad, acortando distancias
- 04.4** Del producto a la experiencia
- 04.5** Compitiendo con éxito
- 04.6** Preparación para el cambio de ciclo
- 04.7** Marketing en la era de Internet
- 04.8** Argentina, el valor de la marca
- 04.9** Oportunidades de Argentina como país turístico

## 04.1 El poder de los iconos

Contar con una colección de recursos turísticos reconocidos mundialmente supone una clara ventaja competitiva para cualquier destino. La existencia de elementos icónicos representa de entrada un nivel de reconocimiento por parte del mercado que, de otra manera, es necesario provocar mediante la comunicación. Los grandes recursos son percibidos por el visitante como experiencias imprescindibles y son capaces de generar sus propios flujos de demanda.

La potencia y capacidad de atracción de estos recursos naturales y culturales es, por tanto, un factor clave para el desarrollo turístico en su entorno. Con 9 declaraciones de patrimonio de la humanidad por la Unesco, 13 reservas de la biosfera y 33 parques nacionales, la Argentina puede extraer un gran rendimiento turístico de sus valores naturales y culturales en sus mercados objetivo.

Si el tango es la imagen más asociada con Argentina en el exterior, las Cataratas del Iguazú o el Glaciar Perito Moreno son probablemente los iconos naturales más fotografiados. Un recurso de primer nivel no lo es solamente por haber sido objeto de reconocimiento. Como grandes atractivos del país se deben integrar además aquellas cualidades que hacen única a la Argentina. Es el momento de realizar una adecuada puesta en escena de los grandes recursos del país, más allá de los grandes iconos. Los valores tradicionales de las regiones remotas en contraste con el carácter europeo de la metrópolis, la cualidad infinitamente evocadora de la Patagonia, los impactantes paisajes esculpidos por el viento, la extraordinaria calidad de la nieve, los reputados vinos o la exquisita carne argentina deben fluir en el discurso turístico de la Argentina hacia el exterior.

### Patrimonios de la humanidad en Argentina

- 1 1981 - Parque Nacional Los Glaciares, *Santa Cruz*.
- 2 1984 - Parque Nacional Iguazú, *Misiones*.
- 3 1984 - Misiones Jesuíticas Guaraníes, *Misiones*.
- 4 1999 - Península Valdés, *Chubut*
- 5 1999 - Cueva de las Manos en Río Pinturas, *Santa Cruz*.
- 6 2000 - Manzana Jesuítica y Camino de las Estancias Jesuíticas, *Córdoba*.
- 7 2000 - Parque Provincial Ischiqualasto y Parque Nacional Talampaya, *San Juan y La Rioja*.
- 8 2003 - Quebrada de Humahuaca, *Jujuy*.
- 9 2009 - El tango

La Unesco define el patrimonio oral e inmaterial como “el conjunto de creaciones basadas en la tradición de una comunidad cultural expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de una comunidad en la medida que reflejan su identidad cultural y social”.



## 04.2 Un país de experiencias

### Más allá de la imperdible Buenos Aires

Se estima que hasta el 97% del turismo que recibe la Argentina pasa por Buenos Aires. En 2010, por quinto año consecutivo, la capital fue considerada como una de las diez ciudades del mundo a visitar. Si para los mercados de larga distancia Buenos Aires es -además de un gran destino- la puerta para el resto del país, para los mercados naturales la capital es en sí el principal atractivo de Argentina. El short break a Buenos Aires es uno de los programas de viaje más populares en Brasil. La oportunidad para Argentina reside en romper esta dinámica y provocar más desplazamientos turísticos al resto de los destinos nacionales.

### Destinos de proyección internacional

En torno a los recursos icónicos del país se han creado verdaderos clusters turísticos repartidos por todo el territorio. En primer lugar, Buenos Aires, gran destino urbano y nodo distribuidor. Iguazú es otro de los destinos icónicos del país gracias a las Cataratas, declaradas una de las siete maravillas naturales del mundo. La región Norte ha sido durante los últimos años el nuevo destino de moda para el turismo internacional, especialmente europeo, con el eje Tucumán-Salta-Jujuy. Finalmente, la gran Patagonia, con un excelente posicionamiento internacional y cuatro grandes destinos: Bariloche-San Martín de los Andes y la región extendida de los lagos; El Calafate, con el Parque Nacional Los Glaciares; Ushuaia, con un excelente posicionamiento como "fin del mundo"; y el espectáculo natural del avistaje de ballenas en la Pensínsula Valdés.

Otra de las grandes ventajas de la Argentina es que puede generar flujos turísticos a lo largo de todo el año. Por una parte, es -junto a Chile- el único país de América del Sur donde pueden practicarse deportes de invierno. La nieve para este mercado es un recurso singular, y los deportes de invierno -año de disfrute exclusivo de las clases pudientes- mantienen hoy el atractivo del producto altamente aspiracional frente a un enorme mercado en pleno proceso de expansión de las clases medias. Extender la temporada turística más allá del verano supone una ventaja para un sector que tradicionalmente acusa gravemente la estacionalidad de la actividad.

Los grandes nodos turísticos han sabido aprovechar la variedad de posibilidades que el entorno les brinda. Así, se ha desarrollado una oferta complementaria de actividades que permite dirigir estos

destinos hacia distintos segmentos, tanto al público general como a los públicos de nicho.

Los mercados en América del Sur son grandes consumidores de turismo urbano y nieve. Las oportunidades residen en ampliar las opciones de consumo a nuevos destinos o nuevas modalidades. La diversidad experiencial es en este caso una cualidad esencial para enriquecer la vivencia del destino y lograr prolongar las estadías más allá del disfrute de los 2-3 días de estancia media y atraer short breaks de mayor duración.

Por su parte, los mercados europeos son atraídos por la magnificencia de los paisajes y la singularidad de la cultura local, y valoran la autenticidad de la experiencia vivida. Finalmente, los mercados anglosajones están integrados por una multitud de segmentos de nicho para quienes Argentina no necesariamente es un destino reconocido para determinadas actividades. Argentina puede profundizar en la penetración en estos mercados con una adecuada puesta en escena de su propuesta turística.

### Un país diverso, con opciones para todos los segmentos

Cualquier destino del mundo en algún momento ha mantenido este discurso. La diversidad se ha convertido en un argumento paradójicamente horizontal en la comunicación turística. Sin embargo, la Argentina no exagera al afirmarlo: el turista que desee recorrer el país habrá immortalizado con su cámara días de aventura en el desierto, elegantes degustaciones de vino, expediciones en la selva, noches de teatro, colonias de pingüinos, paseos en llama, excursiones en trineo, espectáculos de tango, asombrosas formaciones rocosas, o paisajes de hielo azul.

### Mucho más por descubrir

La propuesta de valor turístico de Argentina crece año a año. La consolidación de un destino supone la existencia de cierta masa crítica de oferta y adecuadas infraestructuras que faciliten su conexión con los mercados. Conforme se desarrollan infraestructuras y se actúa sobre la puesta en valor de los recursos turísticos del país, surgen nuevas oportunidades para el desarrollo turístico y los viajeros se aventuran más allá de los destinos icónicos.

Los grandes nodos turísticos consolidan el turismo internacional y permiten su desarrollo incluso superando el área de influencia del recurso principal al que se asocian. La existencia de recursos de clase mundial, la concentración de oferta turística en torno a los mismos y la búsqueda de nuevas experiencias complementarias han provocado procesos de desarrollo turístico a nivel regional en todo el país. Los grandes nodos vertebran hoy la propuesta turística principal de la Argentina hacia los mercados internacionales.

A estos clusters se están sumando paulatinamente otros destinos tradicionalmente orientados al turismo interno como Córdoba o el espacio natural de los parques de Talampaya e Ischigualasto. Estos destinos están en pleno proceso de penetración en el mercado internacional, todavía incipiente.

### Salta

fue el gran destino pionero del Norte. Su propuesta de alto valor, basada en la riqueza cultural y etnográfica de la región, se alineó con las preferencias de un segmento del mercado interesado en estos valores y que buscaba autenticidad y singularidad en sus vivencias. Hoy el turismo internacional ha permeado por una amplia extensión de la región Norte, desde los Valles Calchaquíes hasta la Quebrada de Humahuaca, con extensiones a la Puna y a las Yungas.

## 04.3 Conectividad, acortando distancias

### Lejos de los mercados tradicionales

Argentina se encuentra en el extremo sur del continente americano, a un hemisferio de distancia de los mercados tradicionales de Norteamérica y Europa. Sin embargo, hoy las comunicaciones aéreas hacen del mundo un espacio abarcable y en la era del turismo lo importante es la percepción. Llegar a la Argentina desde Europa o Norteamérica supone en torno a 12 horas de vuelo desde los principales hubs. Sin embargo, viajar entre Europa y Norteamérica implica desplazamientos sólo levemente más cortos y, sin embargo, la percepción de cercanía es mucho mayor. Para la Argentina, una parte clave de los mensajes hacia estos mercados debe incidir en alterar estas percepciones.

Para los mercados tradicionales del hemisferio norte, Argentina es un gran viaje. Estos viajes de larga distancia ameritan desplazamientos de mayor duración, requieren más planificación y su precio es más alto. Son mercados de alto gasto y baja repetición. La oportunidad para el país reside en la especialización hacia estos mercados como un destino de alto valor añadido.

### Cerca de los mercados en expansión

La buena noticia para la Argentina es que su mercado natural, América del Sur, está hoy experimentando un proceso de crecimiento económico, cuya consecuencia es -por una parte- el incremento sin precedentes de las clases medias, que acceden al turismo internacional por primera vez y - por otra parte- la expansión de las clases altas. Un entorno de mercado inmejorable, considerando además la tendencia a nivel mundial de viajar en el entorno regional y de realizar múltiples desplazamientos de corta duración o short breaks. Argentina encuentra en América del Sur una excelente oportunidad para dirigirse tanto al viajero de gasto medio como al viajero de alta gama, y de lograr la fidelización de sus mercados mediante propuestas diversas y atractivas dirigidas a cada segmento.

### El reto de la conectividad global

Argentina mantiene excelente conectividad con sus mercados de América del Sur. Las frecuencias de vuelos semanales desde estos países hacia aeropuertos argentinos suponen el 78% del total, frente a un 13% de la región Norteamérica y un 7% de Europa,

mercados turísticos tradicionales. Entre las diez ciudades del mundo con más vuelos semanales hacia la Argentina, sólo Miami, Madrid y Panamá no están ubicadas en países de América del Sur. Mantener la tensión competitiva con los mercados tradicionales y de cercanía, incrementando la oferta de rutas y asientos para atender a las demandas crecientes -especialmente en la región América del Sur- son prioridades para mejorar las cifras del turismo internacional.

### La conectividad aérea interna, condición de desarrollo

La conectividad aérea interna es condición necesaria para el desarrollo turístico del territorio más allá de la capital. En un país de la extensión de la Argentina los medios de transporte por tierra no son suficientes para conectar los destinos regionales con el hub de entrada al país, Buenos Aires.

Una adecuada infraestructura de transporte aéreo apoya el desarrollo turístico, especialmente para el turismo internacional. Los destinos a los que resulta costoso llegar -en tiempo y dinero- logran afianzar una masa crítica de turistas que sustente una industria de apoyo. La gran ventaja competitiva de Argentina en cuanto al aprovechamiento turístico de sus recursos de clase mundial reside, en gran parte, en su accesibilidad.

La iniciativa del Corredor Federal de Aerolíneas Argentinas es un paso en la dirección adecuada. El Corredor Federal permite recorrer los principales nodos turísticos del país en un trazado circular, incentivando los desplazamientos en el territorio con una política de precios reducidos. Perfeccionar la implantación del sistema de la cuponera -simplificando su compra y uso en destino- extenderá su consumo, favoreciendo la distribución de los beneficios del turismo en el territorio. Asimismo, Argentina puede aprovechar el auge de una modalidad de viaje de creciente presencia en la oferta turística: el producto fly&drive, itinerarios autoguiados en automóvil de alquiler en un determinado destino.

### El Aeropuerto Cmdte. Armando Tola (El Calafate)

ilustra extraordinariamente la importancia de una adecuada conectividad interna. El destino no capitalizó sustancialmente un recurso icónico como el PN Los Glaciares hasta la construcción del Aeropuerto Cmdte. Armando Tola (El Calafate) en el año 2000. Desde entonces, las poblaciones de El Calafate y El Chaltén han sido escenario de un crecimiento exponencial de su oferta turística, que ha cambiado la estructura económica local, hoy basada en el turismo.



El Tren del Fin del Mundo, Ushuaia, Tierra del Fuego

## 04.4 Del producto a la experiencia

La tendencia en el mercado turístico hacia los viajes de alto componente vivencial responde a una pauta más amplia de comportamiento de la sociedad. Los viajes son una extensión del estilo de vida de cada persona; se perciben como una experiencia que debe resultar enriquecedora, traspasando la concepción del turismo como una mera actividad de ocio. El nuevo turista viaja y explora, experimenta con nuevas actividades, y mantiene un interés abierto a lo que el destino le puede ofrecer. Un viajero exigente, muy experimentado, que está dispuesto a pagar pero exige valor por dinero.

Argentina no es un destino barato para el turismo internacional. El precio o el tipo de cambio -por su volatilidad- no pueden ser tratados como factores de competitividad. El factor de diferenciación para la Argentina reside, especialmente para los mercados lejanos, en el valor añadido a la experiencia del viaje. Para los mercados cercanos, este valor añadido está referido a los aspectos aspiracionales del viaje.

Argentina ha trabajado ya en el desarrollo de producto en todo el territorio, dirigido hacia los públicos que realizan actividades de alto componente experiencial. El siguiente paso será trascender producto y tangibilizar la propuesta turística de la Argentina. Ofrecer al mercado vivencias auténticas y singulares, capaces de establecer la conexión emocional con las motivaciones y aspiraciones del viajero. La visión experiencial es clave para lograr la implicación del viajero con el destino Argentina. En viajeros de la región América del Sur, una propuesta experiencial diversa facilita la fidelización con el destino, provocando nuevos viajes a diversos destinos. Para el viajero de larga distancia, las experiencias auténticas y singulares vividas en la Argentina deben servir para provocar su recomendación a otros viajeros.

### La importancia de la especialización

El turismo de interés especial y nicho es una de las grandes tendencias del mercado. El nuevo turista -con una variedad de intereses- y el viajero altamente especializado priorizan coherentemente sus intereses cuando planifican su viaje. Argentina debe prestar atención al turismo especializado, en el caso de los países anglosajones particularmente, cuyos mercados se componen de la suma de diversos colectivos de interés especial.

Los nichos de mercado son por definición estrechos. Pero en la hiperconectada sociedad actual los segmentos de interés especial son hoy transnacionales y conforman mercados especializados y globales, dispuestos a recorrer el mundo en busca de una experiencia muy particular. Estos segmentos son, por tanto, una excelente oportunidad para la Argentina, un destino donde -ahora sí- la diversidad juega un rol fundamental. Argentina ya tiene en mercado algunos productos de nicho exitosos. En el caso de la pesca con mosca (flyfishing), un producto muy popular en el mercado estadounidense, Patagonia es un destino de referencia, aunque restringido al segmento de mayor poder adquisitivo del mercado. Por otra parte, en el otro gran mercado turístico de nicho, el avistaje de aves (birdwatching), la Argentina puede posicionarse -gracias a su diversidad de hábitats- como un destino imperdible para los tres millones de viajeros que se estima traspasan cada año las fronteras para practicar su afición.

Pero la verdadera oportunidad reside en el segmento mucho más amplio del mercado: el llamado nuevo turista, que encuentra en las actividades de interés especial un factor que enriquece la experiencia turística principal. La actividad más solicitada son los viajes con componente de aventura "soft"; es decir, actividades que no requieren una habilidad técnica o física especial. El mismo viajero puede -dentro de un viaje o en desplazamientos diferentes- realizar actividades culturales, de aventura o incluso de nicho puro.

Los productos de nicho e interés especial son, en cualquier caso, muy interesantes para la Argentina porque contribuyen a dispersar los flujos turísticos por el conjunto del territorio nacional. Cuando la actividad en cuestión supone la principal motivación del viaje, las condiciones normales para el desarrollo del turismo internacional -principalmente en lo relativo a las infraestructuras de transporte y oferta básica- se diluyen. En estos casos, la prioridad recae sobre la relevancia del recurso y la calidad de la oferta de apoyo, especialmente servicios especializados de guía.

### Los viajes de interés especial

constituyen un segmento en crecimiento. Los viajeros que realizan actividades de aventura "soft" suponen el 26% del mercado. De éstos, el 23% son europeos, el 34% sudamericanos y el 18% son norteamericanos.

Las personas cada vez más se organizan en asociaciones en torno a un interés específico. Un buen ejemplo de ello es la Royal Society for the Protection of Birds que dispone de más de un millón de miembros y es la mayor asociación civil del Reino Unido.



Glaciar Perito Moreno, Santa Cruz

## 04.5 Compitiendo con éxito

### Diversidad de alojamientos

La oferta de alojamiento de Argentina está compuesta por aproximadamente 565.000 plazas, un 63,5% de las cuales son oferta hotelera. La oferta hotelera se concentra en las categorías inferiores, que representan una tercera parte del total. Las categorías superiores (4\*, 5\* y hotel boutique) suponen un 21% de las plazas hoteleras, y un 20% se sitúa en la categoría 3\*.

A lo largo de la geografía nacional se consolidan modalidades alternativas de alojamiento. Aunque en su mayor parte son tipologías económicas o residenciales, es necesario constatar la presencia de alojamientos en entornos rurales como estancias, cabañas y bungalows, que combinadamente suponen un 26% de la oferta de alojamiento no hotelero.

La oferta de alojamiento se concentra en Buenos Aires, en la ciudad y en la provincia, que acaparan el 42% de las plazas en hoteles de gran tamaño. Es aquí, en los destinos urbanos, vacacionales y de negocio, donde se han implantado con mayor éxito las cadenas hoteleras. Patagonia aporta el 17% de las plazas en establecimientos de menor tamaño. Las regiones de Litoral y Centro, con gran actividad vinculada al turismo de negocio y comercio, suponen el 23% de las plazas alojativas. En las regiones de Cuyo y Norte se encuentra el 18% restante de plazas hoteleras.

### Un sector en moderada expansión

La oferta de alojamiento de la Argentina se ha incrementado en un 15% durante los últimos años, manteniendo tasas de ocupación altas a partir de 2010. La oferta hotelera de nueva planta, concentrada en categorías superiores, está siendo desarrollada en el marco de proyectos más amplios de desarrollo residencial y otros usos en las regiones de Buenos Aires y Patagonia principalmente. El turismo internacional tradicionalmente utiliza hoteles de categorías superiores gracias a acuerdos con tour operadores, su utilización preferente en el segmento MICE y su acceso masivo al canal online. Sin embargo, se aprecia el crecimiento del segmento intermedio urbano, con nuevas inversiones de hoteles de tres estrellas, especialmente en la ciudad de Buenos Aires.



### El operador receptivo local, clave en la adaptación del sector a nuevas demandas

La oferta turística de apoyo es una pieza clave en la cadena de valor y cobra una gran relevancia frente a la progresiva segmentación del mercado. En el entorno actual, con nuevos canales para la distribución turística, los tour operadores receptivos tienen ante sí una excelente oportunidad de orientar su negocio hacia estos segmentos, ávidos de experimentar, dispuestos a desembolsar sumas superiores por experiencias únicas y, a la vez, exigentes en cuanto a la autenticidad y la calidad de la experiencia. La siguiente vuelta de tuerca en la transición hacia un modelo de turismo experiencial dependerá en gran medida de la capacidad de la tour operación receptiva para capturar a estos segmentos con propuestas de alto valor agregado.

### Segmentos de oportunidad

Finalmente, una consideración sobre algunos nichos de mercado en crecimiento. El turismo de alta gama y el turismo dirigido al segmento LGBT se encuentran en expansión. La inversión en nueva planta hotelera de categorías 4\* y superior ha crecido desde 2009, lo cual implica una tendencia hacia la especialización en segmentos de alto poder adquisitivo. Por su parte, la legislación sobre el matrimonio igualitario y el impulso de actores como la Cámara de Turismo LGBT están posicionando a la Argentina como un destino atractivo para este segmento.

Por su parte, el turismo de congresos, eventos e incentivos (MICE) es ya una realidad consolidada. Argentina está considerada como uno de los mejores destinos del mundo para esta modalidad de negocio, ocupando el puesto 18 en el ranking que la ICCA realiza. Las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Mar del Plata, Rosario, La Plata, Bariloche y Salta son los principales destinos para el turismo de congresos, eventos e incentivos.

Argentina también dispone de una gran oportunidad en los segmentos médico, estético y educativo, sobre los que viene actuando con éxito. Estos segmentos del mercado exigen servicios de apoyo especializados, capaces de satisfacer a las demandas concretas a las que se dirigen. Una oportunidad para el sector receptivo argentino.

## 04.6 Preparación para el cambio de ciclo

### Un entorno formal de relaciones frente al cambio de ciclo

La evolución que está experimentando la industria turística afecta a los roles tradicionales de los actores del sistema turístico y pone de manifiesto la imperativa necesidad de actuar como destino desde la unicidad de posiciones y la coordinación permanente. El INPROTUR, como organismo competente para el fomento del turismo internacional, diseña las estrategias de acción para influir sobre los mercados. Pero si los efectos de la acción promocional recaen sobre el sector, la implantación de las estrategias requiere que todos los actores participen de forma activa.

Para la industria turística, las redes colaborativas siempre han existido, puesto que han sido fundamentales para generar economías de escala, defender intereses y superar las desventajas inherentes de un sector fragmentado. En Argentina, el INPROTUR posee ya una estructura de integración público-privada, con participación de las administraciones públicas federal y provinciales, así como el sector privado que, por su parte, se vertebra en torno a la Cámara Argentina de Turismo, asociaciones sectoriales como la FEGHRA y AHT para la industria hotelera, la AAVYT para las agencias de viajes y las cámaras especializadas en determinados nichos: nieve, LGBT, etc. La interlocución público-privada normalmente se realiza a nivel institucional. Más allá del sector, otros actores fuera de las redes colaborativas ejercen una influencia decisiva sobre el turismo en el país, desde Aerolíneas Argentinas hasta las grandes agencias online.

### Networks que multiplican resultados

El mundo de hoy es un mundo conectado. El entorno actual plantea nuevos retos que sólo desde la acción colaborada pueden superarse. Surge el concepto de ecosistema -como un paradigma dinámico- frente al tradicional concepto de industria. Es necesario, pues, profundizar en la integración del sector turístico argentino para garantizar su capacidad de asumir la evolución dinámica que el entorno turístico internacional exige. El mercado ofrece a los operadores y a la oferta turística la oportunidad de abordar nuevos retos, capturar nuevos segmentos, ofertar nuevos productos y llegar a nuevos públicos estableciendo redes colaborativas.

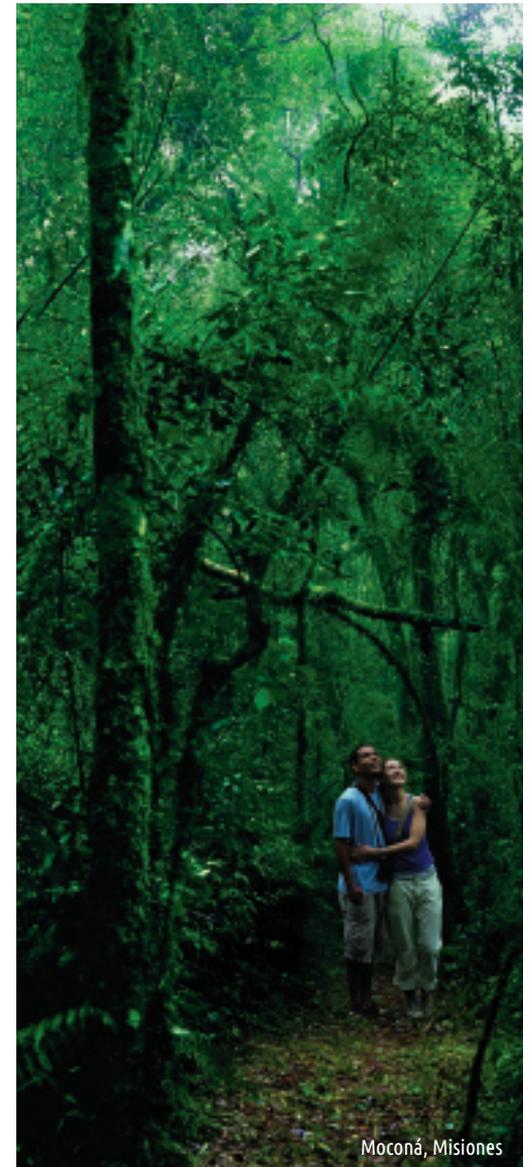
En el nuevo entorno las organizaciones de promoción turística están paulatinamente asumiendo nuevos roles más allá de la oferta de información. Hoy se exige una adaptación permanente a la evolución

del mercado y una capacidad de respuesta ágil. El INPROTUR, en su rol de fomento del turismo internacional, actúa para garantizar las condiciones para la generación de negocio para el sector turístico. Para ello es necesario impulsar la innovación y conformar una nueva arquitectura de relaciones a todos los niveles, aprovechando las herramientas tecnológicas a su disposición, con el objetivo de tejer una red que integre a prestadores de servicios, destinos, tejido asociativo y partners estratégicos en un cluster de influencia hacia el mundo, sumando los recursos que entre todos se generan para multiplicar los beneficios de la acción.

Asimismo, la complejidad del mercado actual exige una actuación permanente en la gestión del conocimiento, tutelando a destinos y sectores en áreas de mejora de la competitividad frente al mercado en evolución.

### La capacidad de asumir el cambio

La tecnología provoca la evolución del canal de distribución, que ha abierto la puerta a la comercialización de servicios turísticos por canales sociales y otros servicios de agregación de contenidos. En Argentina, la estructura empresarial dominante en el sector son las MiPyMES -alojamientos, operadores receptivos, prestadores de servicios turísticos- y la competitividad del sector pasa por su integración en este nuevo entorno. El sector tiene ante sí una oportunidad sin precedentes de formar parte del proceso completo de la experiencia de compra del cliente por estos canales alternativos. Las alianzas con el sector público -que actúa como agregador en un modelo cooperativo- son la vía.



Moconá, Misiones

## 04.7 Marketing en la era de Internet

Internet tiene más de 2.200 millones de usuarios activos en el mundo. Estos usuarios residen en algunos de los países más estratégicos para el turismo de la Argentina: EE.UU., Brasil, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, México, España y Chile. Comprender cómo interactúan en la red es clave para lograr capturar su atención y provocar la intención de viaje.

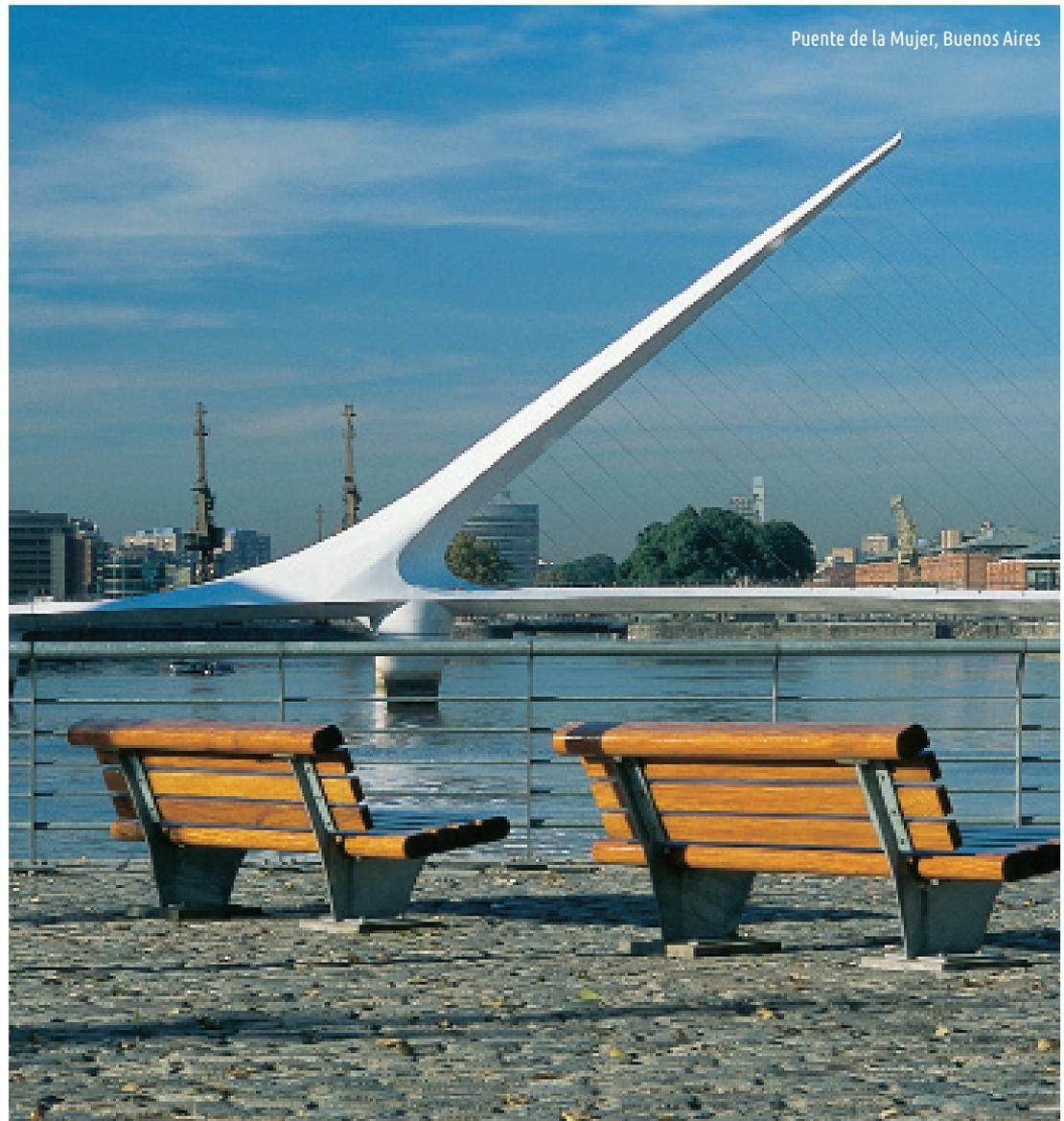
En un mundo globalizado, un destino compite con el mundo. La tecnología hoy ofrece la posibilidad de escalar los esfuerzos a los productos de mayor potencial para cada mercado, concentrar los recursos en los mercados prioritarios donde se obtienen mejores resultados y utilizar una variedad de instrumentos para influir sobre los segmentos objetivo.

Además de los canales tradicionales, el social media y el uso creciente de aplicaciones para dispositivos móviles suponen el gran reto del marketing en la era de Internet. La innovación en estas áreas ofrece nuevas posibilidades para hoy y expectativas de nuevos instrumentos que se materializarán en los próximos años. La integración de todos los canales será clave para llevar a cabo estrategias exitosas de marketing.

La velocidad de la evolución en el marketing requiere de una actitud permanente de adaptación y anticipación. Los destinos turísticos y la industria están explorando este nuevo entorno de posibilidades.

### La relevancia internacional de la propuesta turística de Argentina

Internet es la principal herramienta de consulta en la planificación de un viaje. Las búsquedas de información sobre viajes en la Argentina han crecido en todos los mercados, especialmente en los países latinoamericanos. El potencial viajero primero se concentra en los destinos y después identifica las opciones de consumo (vuelos, hotel, etc.). Buenos Aires es el principal objeto de búsqueda, seguido de Patagonia. Para el mercado latinoamericano, las ciudades son prioritarias. Los países europeos muestran su predilección por Patagonia. El producto nieve mantiene el interés en Brasil, mientras que aventura y productos de nicho mantienen un nivel de atracción proporcional a la penetración de la actividad en sus mercados de origen.



## 04.8 Argentina, el valor de la marca

El reconocimiento generalizado de la importancia de las marcas en el mercado turístico como argumento de venta ha hecho que empresas y destinos actúen con profusión en el diseño constante de marcas y en la realización de acciones en pos de alcanzar una alta notoriedad y un buen posicionamiento para las mismas. El resultado ha sido un mercado turístico repleto de marcas donde al cliente le es difícil diferenciar con nitidez entre la multitud de propuestas existentes. El reto hoy es lograr que la marca penetre en la mente del turista y -una vez allí- se sitúe en una posición que favorezca la venta del servicio o destino turístico.

Una marca país fuerte y bien posicionada añade valor a todas y cada una de las propuestas turísticas que el país realiza al mercado. Pero son muchos los factores que influyen en su fortaleza y van mucho más allá de los aspectos puramente turísticos. Al mismo tiempo, los

turistas que visitan el país ven afectadas sus percepciones por las experiencias vividas, por lo que resulta fundamental que la promesa realizada por la promoción turística se vea cumplida en la realidad. Se produce así un círculo virtuoso donde la marca país añade valor a los servicios y destinos turísticos que agrupa y éstos a su vez añaden valor a la marca país a través de la satisfacción que la experiencia provoca en los turistas que la disfrutan. En definitiva, el valor o reputación de una marca país es producto tanto de la promesa que supone como del desempeño final de la misma.

Las marcas en el mundo actual suponen un intangible determinante en la elección de compra de cualquier tipo de producto o servicio. Las marcas otorgan otra dimensión que tiene que ver más con las percepciones que la marca provoca en el comprador que con las características materiales y funcionales del artículo adquirido.

El mercado turístico no se comporta de forma diferente. Las marcas turísticas poseen la capacidad de otorgar o restar valor a los servicios, productos o destinos que representan, afectando directamente a la intención de compra del turista. A diferencia de lo que sucede con la mayoría de los productos o servicios, en la industria turística las características reales del destino o servicio promocionado no puedan ser comprobadas por el comprador hasta una vez adquirido el producto; es decir, ya en el lugar de destino. Esta característica del sector turístico otorga, si cabe, más valor a la marca como factor de compra que en la mayoría de los sectores económicos.



Salinas Grandes, Jujuy



Avistaje de ballenas en Península Valdés, Chubut

### La Marca País Argentina, transmitiendo la identidad

Como Marca País Argentina posee una alta notoriedad y un posicionamiento espontáneo y provocado en la mente de todos los públicos, producto de las diferentes imágenes que del país se han fijado de forma diferenciada en el mercado internacional. En la actualidad, la marca Argentina posee un alto componente emocional y aspiracional que debe ser instrumentado en la promoción turística del país. Sus atributos para el mercado turístico internacional se sitúan en torno a la forma de ser y divertirse de sus ciudadanos, la inmensidad de su territorio, los iconos tangibles e intangibles que le acompañan, el diseño, la cultura, el vino y un largo etcétera. Estas y otras realidades deben ser uno de los puntos de partida para formular una estrategia marca país que favorezca definitivamente su fortaleza como marca turística.

En el Country Brand Index, la marca Argentina ocupa el puesto 32 sobre un total de 113 países evaluados, entre los que se encuentran los principales destinos turísticos del mundo. Si la comparación se realiza por regiones, en América Latina la Argentina se ubica en tercer lugar por detrás de Costa Rica y Brasil. Si la evaluación se refiere al apartado turismo, la posición de la marca Argentina mejora sensiblemente situándose entre las 20 primeras marcas del mundo (posición 19). En el caso de la región América del Sur, la marca Argentina pasa a la segunda posición sólo detrás de Brasil.

### El Country Brand Index,

elaborado por la empresa Futurebrand, identifica cuatro dimensiones clave, además de la turística, para valorar la fortaleza de una marca país: sistema de valores, calidad de vida, aptitud para los negocios, y patrimonio y cultura; éste último muy vinculado al turismo.

### TOP 20 RANKING TURISMO COUNTRY BRAND INDEX

ranking turismo	país	ranking general
1	Japón	4
2	Italia	10
3	España	14
4	Estados Unidos	6
5	Francia	9
6	Suiza	2
7	Tailandia	26
8	Australia	5
9	Nueva Zelanda	3
10	Maldivas	18
11	Mauricio	22
12	Alemania	11
13	Canadá	1
14	Brasil	31
15	Suecia	7
16	India	29
17	Austria	17
18	Singapur	16
19	<b>Argentina</b>	<b>32</b>
20	Turquía	48

Country Brand Index 2011-2012, Futurebrand

## 04.9 Oportunidades de Argentina como país turístico

El nuevo entorno turístico supone una excelente oportunidad para la Argentina, que posee todos los recursos y potencial para actuar. En un mercado tan dinámico como el actual, la anticipación se convierte en requisito para el éxito, tanto como lo es la flexibilidad necesaria para mantener la adaptación continua. El reto es complejo pero asumible: se conoce el comportamiento del mercado, se conocen las tendencias y la situación en el futuro a mediano plazo es desconocida pero perfectamente gestionable. Hoy el cambio es el estándar del entorno, y el modelo de actuación deberá basarse en la adaptación permanente.

Es el momento de actuar. Argentina puede consolidar su liderazgo como destino turístico de referencia en Latinoamérica. La coyuntura es excelente: a nivel de la región Latinoamérica, está aumentando el tamaño y dinamismo de los mercados naturales de la Argentina y nuevos mercados se están convirtiendo en estratégicos. Por otra parte, la región va a recibir atención exclusiva durante dos de los más grandes eventos mundiales: el

Mundial de Fútbol y las próximas Olimpiadas que se celebrarán en Brasil, una buena oportunidad para capturar la atención de turistas de mercados lejanos.

Argentina presenta una alta notoriedad de la marca país vinculada a los aspectos emocionales y el carácter argentino. Pero la marca se construye tanto con la promesa que supone como por la experiencia que se vive en destino -el desempeño de la promesa-. Más allá de las percepciones, Argentina es un destino que debe construirse un posicionamiento en mercados en su mayoría muy jóvenes y capturar a los segmentos de interés en mercados lejanos. El turismo de interés especial, una de las grandes tendencias del mercado, resulta una oportunidad en los mercados maduros y representa para la Argentina un instrumento para el desarrollo turístico, más allá de las zonas de influencia de los clusters creados en torno a los recursos icónicos del país fortaleciendo a la oferta de apoyo, que cuenta además con nuevas herramientas que surgen de la evolución del canal de distribución.

Para llegar a todos sus públicos, Argentina necesita utilizar todas las herramientas a su alcance y trascender la mera comunicación para generar participación. La tecnología está ahí para ponerla al servicio de los objetivos del INPROTUR.

Enlazar las áreas de competitividad del país -gracias al trabajo en desarrollo y construcción de producto que realiza el MINTUR- con las demandas del mercado internacional es la gran oportunidad a la que se enfrenta la Argentina. Cuenta con grandes atractivos, una industria profesionalizada y asentada, y los recursos humanos y técnicos para actuar. La legislación reconoce el turismo internacional como una prioridad y se ha constituido un organismo profesional, el INPROTUR, que se ha ganado el respeto y cuenta con el apoyo del sector. Como organismo de promoción turística avanzado, el INPROTUR debe fortalecer su network con el conjunto de la industria, implicando al sector privado, al tejido asociativo, sumando inversiones y alineando políticas federales, provinciales e incluso locales.



# 05

## Evaluación y priorización de los mercados





Misiones Jesuíticas Guaraníes, Misiones

El análisis de los datos existentes acerca de los mercados turísticos de la Argentina, piedra angular del Plan de Marketing Internacional, permite destacar dos tipos de conclusiones relevantes. En un primer grupo, las que hacen referencia a la segmentación del mercado y permiten una aproximación diferencial a las motivaciones y hábitos viajeros de los turistas. En el segundo grupo se integran las conclusiones referentes a su valoración sobre las experiencias vividas.

- 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos
- 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos
- 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza
- 05.4 Algunas conclusiones relevantes
- 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo

## 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos

El Plan de Marketing precisa conocer las características y comportamientos tanto de sus mercados potenciales como de sus mercados efectivos. Los primeros son todos aquellos turistas que con alguna frecuencia realizan viajes de ocio que implican desplazamientos de una magnitud similar a la que exigiría viajar a la Argentina desde su lugar de origen; y los segundos son aquellos turistas que en alguna ocasión ya han viajado a este país. Esta diferenciación permite conocer el perfil y comportamientos de aquellos públicos a los que realmente la Argentina puede aspirar a capturar.

El incremento de turistas internacionales hacia la Argentina que busca conseguir el Plan de Marketing debe lograrse, bien aumentando la frecuencia de los viajes que realizan los turistas considerados efectivos, o bien consiguiendo que una parte de los turistas potenciales dejen de serlo y se conviertan en turistas efectivos.

Las principales características diferenciales de estos dos colectivos son:

- Los viajes a la Argentina suelen tener una duración superior a la que los turistas potenciales realizan a otros destinos que pueden considerarse alternativos.
- El gasto medio diario de quienes viajan a la Argentina es significativamente inferior al que realizan los turistas potenciales en los viajes a destinos alternativos.
- La tendencia a adquirir los viajes como un paquete en el que está todo incluido es inferior cuando el destino es Argentina que en los destinos alternativos.
- Los alojamientos más buscados por los turistas potenciales y efectivos son los de las dos categorías superiores (4 y 5 estrellas).
- El turista potencial tiene como factores más valorados a la hora de elegir un destino: el precio, la tranquilidad y seguridad y, en tercer lugar, la singularidad del destino que visita.
- Los turistas potenciales de destinos cercanos que se dirigen a entornos urbanos son los que más valoran el precio y la oferta cultural como factor de elección.
- Los turistas potenciales de destinos lejanos como factores de elección conceden poca importancia a la distancia del destino y a la oferta comercial.
- Los turistas internacionales que llegan a la Argentina visitan mayoritariamente la ciudad de Buenos Aires.



## 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos

Dada la situación dispar entre los mercados lejanos (principales emisores de turistas internacionales en el mundo) y próximos a la Argentina, donde los primeros se encuentran en su mayoría ante una situación económica compleja que afecta a sus viajes de largo recorrido y los segundos viven una situación de crecimiento económico que potencia su rol como emisores de turistas internacionales; se han tenido en cuenta estas dos agrupaciones para caracterizar los mercados dado que sus diferencias y similitudes afectan tanto a la concepción de propuestas de valor a realizar como a las herramientas de marketing a utilizar para hacerles llegar los mensajes de promoción y venta.

Enlazando con la clasificación entre mercados potenciales y efectivos puede afirmarse que todos los turistas de mercados próximos que efectúan viajes de ocio al extranjero son turistas potenciales de la Argentina, mientras que en los mercados lejanos únicamente son considerados turistas potenciales quienes acostumbra a realizar viajes que implican grandes desplazamientos.

Las principales características diferenciales de los viajes de ocio que se realizan desde estos dos mercados son:

- Los viajeros potenciales de mercados próximos tienen una mayor preferencia hacia la Argentina frente a propuestas competidoras que los viajeros potenciales de mercados lejanos.
- Los viajeros potenciales de mercados próximos identifican la Argentina como destino básicamente urbano, mientras que los de países lejanos tienen una mayor percepción como destino de naturaleza.
- Los viajes de los turistas de los países próximos suelen ser de una duración sensiblemente inferior a los realizados por los viajeros de los países lejanos.
- El gasto medio diario de los turistas provenientes de países cercanos es superior al de los turistas de mercados lejanos.
- La inmensa mayoría de los viajeros de destinos cercanos suele tener como destino un entorno urbano, mientras que una tercera parte de los viajeros de destinos lejanos llega a destinos ligados a la naturaleza.
- La proporción de turistas potenciales con edad inferior a 30 años es superior en el mercado próximo que en los mercados lejanos.



Ruta del Vino, Mendoza

## 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza

La tercera segmentación realizada sobre el mercado turístico de Argentina hace referencia a la tipología del destino de los viajes, distinguiendo entre viajes urbanos y viajes a la naturaleza.

Las principales características diferenciales de estos dos tipos de viajes son las siguientes:

- Los viajeros que buscan entornos urbanos como motivo fundamental del viaje eligen la ciudad de Buenos Aires como destino de máxima permanencia.
- Los viajeros potenciales a la Argentina presentan una mayor motivación a realizar viajes a la naturaleza que los clientes que efectivamente han visitado la Argentina, que prefieren los entornos urbanos.
- Los viajeros de países lejanos tienen un mayor interés por los destinos de naturaleza que los de países cercanos.
- Los viajeros que realizan viajes a la naturaleza efectúan un mayor número de pernoctaciones que los que se dirigen a entornos urbanos. Quizás derivado de la gran extensión del destino.
- Los viajes a la naturaleza suelen tener asociado un gasto medio diario por persona inferior a los que se dirigen a entornos urbanos.
- La demanda de establecimientos hoteleros de categoría superior es más elevada entre los viajes a la naturaleza que entre los viajes a entornos urbanos.
- Entre los turistas que han visitado la Argentina, los viajes a la naturaleza conllevan una mayor movilidad que los urbanos. En el caso de los turistas que visitan entornos urbanos, éstos casi siempre se reducen a un único destino dentro del país.



Buenos Aires



Valles Calchaquíes, Tucumán

## 05.4 Algunas conclusiones relevantes

Sintetizando algunos de los resultados de la investigación realizada se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los turistas potenciales de la Argentina suelen identificarla preferentemente como un destino asociado con los viajes que tienen una motivación urbana. Esta percepción se modifica cuando se trata sólo de los mercados lejanos.
- Los mercados próximos generan una proporción muy significativa de turistas jóvenes a la Argentina, que acostumbran a realizar viajes de corta duración y eligen como destino un entorno urbano donde la actividad principal es efectuar compras y disfrutar de una gran ciudad. El gasto medio de los viajeros de estos países es superior al de los países lejanos.
- Los mercados lejanos conciben los viajes a la Argentina como viajes de larga duración, superiores a los que suelen realizarse a destinos alternativos. Presentan un gasto medio diario contenido, quizás fruto de la propia duración de la estancia. Estos mercados conceden poca importancia a la distancia a recorrer y a la oferta comercial, mostrando mayor interés por los atractivos naturales que los turistas de los mercados próximos.
- Se precisa de una mayor información acerca de las motivaciones de los turistas, de sus valoraciones y de las actividades que practican en sus viajes, especialmente de los turistas potenciales.
- Con carácter general, para todos los viajes se constata una escasa utilización de Internet a la hora de adquirir los viajes en origen. No así para la recogida de información, como declara la tendencia del mercado turístico.

## 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo

El Plan de Marketing establece una estrategia de distribución del esfuerzo promocional priorizando la acción en aquellos mercados que, por su situación actual y previsible comportamiento futuro, apuntan hacia el máximo rendimiento de los recursos empleados.

La selección de los países objetivo se ha realizado sobre aquellos mercados turísticos que en el pasado generaron mayores volúmenes de turistas hacia la Argentina. Sobre estos países se ha estimado el volumen real del mercado potencial al que la Argentina debe dirigir sus esfuerzos de marketing. En el caso de los mercados lejanos (Europa, EEUU, Canadá y México) se ha tenido en cuenta solamente la cifra de viajes internacionales de larga distancia. Fijándose el mercado potencial en casi 100 millones de turistas.

Para establecer la prioridad entre los países seleccionados se han aplicado cinco variables, a las que se ha concedido diferente peso:

- Volumen potencial de turistas hacia la Argentina
- Entrada efectiva de turistas a la Argentina dependiendo del país de residencia habitual.
- Gasto medio diario
- Duración media de los viajes
- Proporción de turistas que realizan la mayoría de sus pernoctaciones en alojamientos de hospedaje.

El análisis realizado ha identificado tres agrupaciones. La primera, formada por doce países, incluye aquéllos para los que se han detectado evidencias que inducen a esperar una máxima eficiencia de las posibles iniciativas de promoción turística por parte de la Argentina, entendiendo que existe un orden jerárquico en este grupo entre los que sobresalen Brasil y EEUU.

En el segundo segmento, formado por cinco países, se incluyen los que ocupan una posición intermedia con respecto a la eficiencia de las inversiones de promoción.

En el tercer grupo se integran el resto de los países con los que el INPROTUR ya ha realizado una labor de promoción y a los que se considera mercados de interés potencial.

La relación y priorización realizada se actualizará anualmente desde el Plan de Marketing según el monitor que el mismo Plan define y que recogerá información periódica sobre los mercados, garantizando la eficiencia permanente en el empleo de los recursos.

VOLUMEN DE MERCADOS EMISORES			
segmento	países	turistas potenciales	salidas de turistas al exterior
A PRIORITARIOS	Brasil	6.200.000	6.200.000
	EEUU	28.506.764	60.268.000
	Canadá	7.170.000	28.680.000
	Chile	3.367.478	3.367.478
	Francia	10.612.000	37.900.000
	Reino Unido	10.380.000	54.900.000
	Colombia	2.122.277	2.122.277
	México	975.920	4.436.000
	España	2.970.000	13.500.000
	Ecuador	813.637	813.637
	Venezuela	1.313.594	1.313.594
	Italia	5.105.300	26.870.000
B ESTRATÉGICOS	Paraguay	1.000.000	1.000.000
	Uruguay	1.027.205	1.027.205
	Perú	2.057.793	2.057.793
	Alemania	7.740.000	77.740.000
	Bolivia	746.500	746.500

Fuente: Elaboración propia basada en datos de los organismos estadísticos y turísticos de cada mercado.

MATRIZ DE PRIORIZACION			
segmento	países	segmento	países
A PRIORITARIOS	Brasil	C POTENCIALES	Centroamérica
	EEUU		Suecia
	Canadá		Portugal
	Chile		Rusia
	Francia		Suiza
	Reino Unido		Holanda
	Colombia		Austria
	México		Bélgica
	España		Australia
	Ecuador		Nueva Zelanda
	Venezuela		Japón
	Italia		China
B ESTRATÉGICOS	Paraguay	Israel	
	Uruguay	Singapur	
	Perú	Corea del Sur	
	Alemania	Turquía	
	Bolivia	Medio Oriente	
	India		

Fuente: Elaboración propia

# 06

## *conectAR*: estrategias, premisas y objetivos





Esteros del Iberá, Corrientes

*conectAR* construye la política de promoción turística exterior de Argentina para los próximos tres años en torno a una idea fundamental: la conexión global. Esto implica tres planos de conexión: la conexión con el mercado, para mejorar los resultados del turismo internacional en el país; la conexión con el sistema turístico, que implica el trabajo en red de todos los agentes públicos y privados para responder efectivamente a los cambios que se producen en el mercado; y la conexión del Plan con la política del país, contribuyendo a los objetivos que persigue el gobierno nacional.

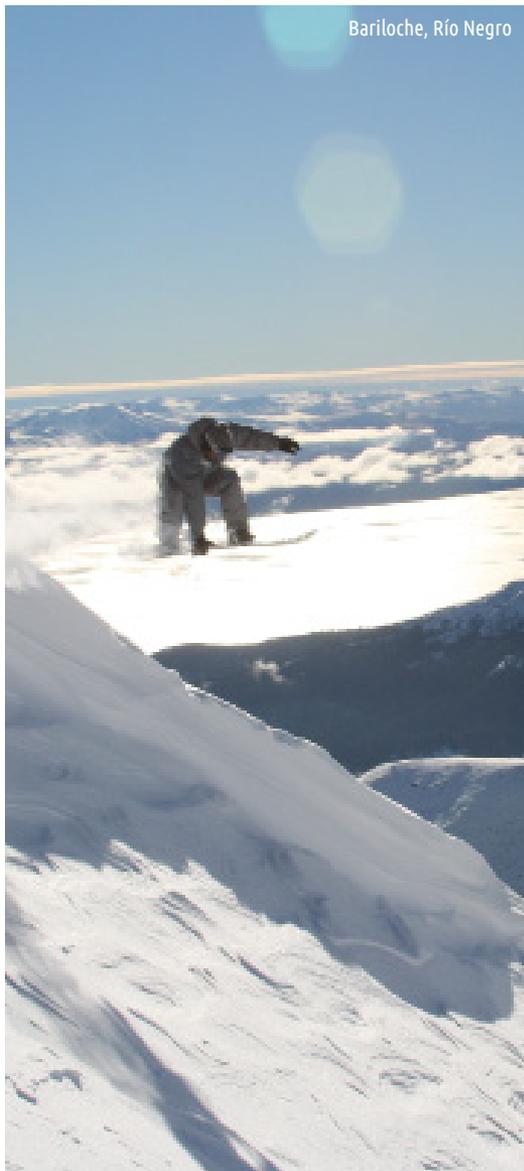
**06.1** *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo

**06.2** Estrategias

**06.3** Premisas

**06.4** Objetivos en clave de oportunidad

## 06.1 *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo



Bariloche, Río Negro

*conectAR* es un proyecto de política turística que diseña una estrategia a nivel país para la promoción internacional. Para su efectividad, es necesario alinear las condiciones de partida a las necesidades de acción para los próximos años, por lo que incluye una serie de actuaciones previas o impulsores sobre la organización, el sector, las instituciones, los mensajes y el producto. En 2012 comienza la ejecución del Plan, para lo que se ha previsto un despliegue de planes operativos para la acción.

Dado que el mercado turístico está en permanente cambio, el Plan de Marketing responde necesariamente a un modelo dinámico. *conectAR* define una arquitectura para la acción en adaptación continua. El perfeccionamiento de la implantación del Plan se logra mediante el Monitor, un método de seguimiento y actualización.

La nueva estrategia exige la evolución del INPROTUR para garantizar que posee la necesaria capacidad organizativa.

### Estrategias

El primer paso es el diseño de una estrategia global que, partiendo de los gaps identificados entre el comportamiento del mercado y la actuación actual, redefina prioridades, objetivos y los mecanismos para alinear la acción con los mercados, el sector, los destinos y las políticas públicas.

### Impulsores para un cambio de ciclo

Diseñada la estrategia hacia el mercado, el INPROTUR necesita poner a punto de manera inmediata los elementos clave para su acción futura, apoyando la propuesta de éxito. Los impulsores incorporan herramientas innovadoras para facilitar la expansión del rol del INPROTUR, en línea con la tendencia para los organismos públicos de promoción turística hacia las nuevas tecnologías como grandes facilitadoras del proceso. De entrada, es necesario abarcar el espectro completo de la interacción online con el mercado, implicando al sector y a otras instituciones relacionadas. En este proceso complejo de preparación para la acción, el producto turístico se convierte en el gran eje aglutinador que, junto con la alineación de los mensajes a la Estrategia Marca País, garantiza la eficacia de la comunicación futura con el turista y la coherencia con la política turística.

### Instrumentos y planes de acción

Una vez se han alineado los elementos que van a facilitar la acción, es el momento de actuar. *conectAR* maximiza el rendimiento de las inversiones y del gasto operativo. Una adecuada planificación operativa permite iniciar, medir y evolucionar la actuación emprendida por el INPROTUR, atendiendo a la reacción del mercado hacia el producto, el logro de los objetivos propuestos y los recursos disponibles.

### EL INPROTUR

El INPROTUR tiene la responsabilidad de maximizar los beneficios del turismo internacional en la Argentina, concentrando al sector con acciones cohesionadoras y expandiendo su influencia hacia todos los mercados y segmentos relevantes. Para asumir su rol, el INPROTUR necesita la capacidad organizativa adecuada. Una estrategia basada en producto requiere la implicación de la organización al completo y del conjunto de actores del sistema turístico para satisfacer las necesidades crecientes de información e interacción en una variedad de canales. Ante nuevos retos aparecerán nuevas funciones que requieran habilidades que deberán ser satisfechas dentro de la propia organización o mediante outsourcing.

Finalmente, *conectAR* necesita un enfoque preciso para el seguimiento y control de la propia actuación y de su adecuación al mercado. La tecnología permite hoy monitorizar, medir y planificar de manera mucho más exhaustiva. La necesidad de gestionar la experiencia del cliente-turista de manera integral definirá asimismo un modelo de operación donde la disponibilidad de información relevante para la toma ágil de decisiones se convertirá en un requerimiento básico para la funcionalidad del sistema.

## 06.2 Estrategias

El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 responde a una visión estratégica definida en tres grandes dimensiones:

- El nuevo mercado, sus reglas y la nueva configuración geográfica
- La concepción de la Argentina como un país de experiencias, capaz de realizar propuestas de gran valor a los diferentes segmentos del mercado.
- La conexión 360°, que busca un contacto permanente con el mercado, el sistema turístico y las políticas públicas.

### Un nuevo mercado

*conectAR* defiende lo que la Argentina puede y quiere llegar a ser como país turístico a mediano plazo, y su articulación está determinada por el entorno sobre el que debe influir y con el que debe alinearse. Este entorno se caracteriza por su dinamismo: vivimos un momento de transición en los liderazgos, de reestructuración de la industria, de oportunidad regional y de especialización de la demanda. Hoy más que nunca, los factores externos pueden alterar el comportamiento del mercado turístico con una inmediatez sin precedentes.

Las condiciones del mercado imponen las pautas básicas de la estrategia para el turismo internacional. Incrementar el número de turistas y el gasto turístico implica identificar los segmentos y mercados prioritarios para actuar desde la estrategia de marketing de manera selectiva, garantizando la eficacia de la acción.

Con Latinoamérica en plena expansión económica y las clases medias creciendo exponencialmente, la estrategia para atraer el turismo regional se basa en capturar el mayor volumen de turistas y en su fidelización. Argentina debe aspirar a mejorar su cuota de mercado en América del Sur y a capturar a los mismos turistas con diversos argumentos, aprovechando la existencia de producto turístico en todas las temporadas del año.

Por su parte, y dadas las condiciones económicas desfavorables en los principales mercados lejanos, se impone priorizar hacia los segmentos menos sensibles al precio y de mayor gasto. Para estos mercados, el objetivo es provocar la recomendación para mejorar la reputación de la Argentina frente a otros destinos de larga distancia.

### Un país de experiencias

*conectAR* apunta al mercado de manera inteligente para aprovechar el escenario de oportunidad que se le presenta. La propuesta turística de Argentina es, pues, un elemento estratégico basado en una arquitectura de valor que permita incrementar el número de turistas que visitan el país, mejorar los resultados económicos del turismo internacional atrayendo a segmentos de mayor gasto turístico, y distribuir los beneficios del turismo por todo el país.

Los productos turísticos que Argentina presenta a los mercados turísticos internacionales deben estar necesariamente apoyados por una oferta adaptada a las necesidades del turismo internacional y una buena conectividad con los mercados de origen. En la configuración de la cartera experiencial, Argentina debe tener en cuenta la creación de productos específicos tanto para el turista más inexperto como para el más especializado.

Hoy la venta no se reduce a influir en el turista para que elija un producto o destino frente a otro. Hoy el marketing turístico debe provocar la decisión misma de viajar, una decisión marcadamente emocional. *conectAR* trasciende la visión a producto y propone un país de experiencias, una colección de experiencias para establecer la conexión emocional de la propuesta turística de la Argentina con sus segmentos objetivo.

*conectAR* debe atender a la progresiva especialización de los consumos turísticos y posicionar a la Argentina como un destino atractivo para diversos grupos de compra que representen oportunidades de mercado, especialmente en los segmentos de nicho. Asimismo, es necesario continuar trabajando con productos que se están consolidando, como el MICE, médico y educativo.

País de experiencias es una estrategia abierta que da cabida a la expansión continua de la propuesta turística de la Argentina a partir de sus principales polos turísticos, desarrollados alrededor de los recursos icónicos del país.



## Conexión 360°

Mantener la posición competitiva de Argentina, mejorar sus resultados turísticos y extender los beneficios del turismo internacional en el contexto actual del mercado determina que el modelo contemple su acción desde perspectivas múltiples: el mercado, el sector y el marco institucional y político. **conectAR** supone un antes y un después del modelo de relaciones actual, rompiendo con la visión de compartimentos estancos en la acción hacia cada uno de los planos y construyendo un nuevo entramado de relaciones que hace posible que Argentina logre responder a las múltiples exigencias que plantea el entorno competitivo actual.

La conexión con el mercado para atraer más turistas y generar más gasto supone:

- Provocar la intención de viajar en el turista, lo que determina la necesidad de que los mensajes y las propuestas turísticas sean relevantes para cada segmento. Para ello, Argentina debe proyectar un portfolio de experiencias alineadas con las expectativas y motivaciones de cada segmento, aprovechando la posibilidad de impactar en los targets transnacionales a través de Internet.
- Captar la atención de los mercados más rentables, utilizando los grandes valores diferenciales de Argentina en los mensajes al mercado, usando los iconos del país como captadores y distribuidores hacia el territorio.
- Concentrar esfuerzos en los mercados de mayor potencial, lo que afecta a la distribución de las acciones de posicionamiento y aceleración de la intermediación.
- Multiplicar y amplificar el impacto sobre el mercado, para lo que se requiere el compromiso del conjunto de agentes públicos y privados, que deben actuar como un network.
- Mejorar su relevancia en el mercado; es decir, fomentar la comunicación con el turista y facilitar la recomendación y la fidelización. Para ello, se debe prever el adecuado servicio post-venta, garantizando la excelencia de la experiencia completa.

La conexión con el sector para optimizar la experiencia completa del turista requiere:

- Conseguir que el sistema turístico en su totalidad se sienta parte de una misma realidad y actúe como un network, impulsando la transición hacia una integración efectiva del conjunto de empresas turísticas con vocación internacional.
- Facilitar la especialización del sector en los segmentos de mayor rentabilidad y potencial, impulsando desde el portfolio de experiencias el desarrollo y puesta en mercado de productos de alto valor añadido.
- Mejorar la visibilidad de las empresas y, por tanto, sus resultados, utilizando herramientas previstas para la expansión en Internet.

La conexión institucional con las políticas turísticas supone:

- Garantizar que los mensajes turísticos se nutren de los valores definidos por las estrategias de la Marca País.
- Establecer redes de cooperación con efecto multiplicador, identificando planos de trabajo compartido con el conjunto de agentes integrados en el network, cuyo gran objetivo es la promoción internacional de la Argentina.
- Garantizar la distribución territorial de los efectos del Plan, mediante la coordinación con las políticas públicas de desarrollo de producto llevadas a cabo por el MINTUR, enriqueciendo el portfolio de experiencias.
- Mejorar los resultados globales del turismo internacional en el país, incrementando el valor de las exportaciones por turismo y, por tanto, contribuyendo positivamente a la balanza de pagos.



Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos

## 06.3 Premisas

Para el desarrollo de la estrategia planteada, *conectAR* fija cinco premisas fundamentales que le ayudarán a mantener el filo competitivo de la Argentina frente al mercado turístico internacional.

### PREMISAS

- **Evolución permanente.** *conectAR* es una arquitectura para la acción que prevé su evolución a lo largo del tiempo en un proceso de permanente adaptación a los cambios que se producen en el entorno.
- **Innovación**, entendida como un proceso horizontal a todos los componentes que integran el ámbito de actuación del Plan de Marketing: experiencias, producto, estrategias de comunicación, actuación sobre los canales de distribución, etc.
- **Escalabilidad**, que afecta a la dimensión de la acción emprendida e implica la capacidad de dar respuesta a diferentes necesidades, atendiendo con igual eficacia actuaciones de gran escala y de menor impacto, según dicte el entorno.
- **Eficiencia presupuestaria**, gestionando los recursos disponibles, estableciendo prioridades, monitoreando resultados y reorientando la acción de acuerdo con los resultados obtenidos y conforme se evidencien nuevas prioridades.
- **Cooperación entre todos los agentes públicos y privados**, fortaleciendo redes o networks que integren, según los objetivos definidos, al conjunto de agentes que intervienen en el desarrollo de producto, la promoción y la venta del país en el exterior.

## 06.4 Objetivos en clave de oportunidad

A partir del análisis realizado sobre el comportamiento del mercado turístico y la posición de Argentina en el mismo y teniendo en cuenta el peso específico de cada mercado y segmento, así como la evolución prevista, *conectAR* dibuja un mapa de oportunidades que se tangibiliza en objetivos para la acción: sobre los mercados, sobre los targets, sobre los instrumentos de actuación, sobre el sistema de interrelaciones existentes y sobre la propia organización que gestiona el Plan.

### Objetivos GENERALES

- **Impulsar el posicionamiento de Argentina en el mercado** turístico mundial como un destino único y relevante, capaz de captar la atención y atraer a los nuevos viajeros.
- **Consolidar a la Argentina** como destino turístico líder de América del Sur.
- **Aumentar el número de turistas internacionales** que visitan el país, alcanzando los 7,2 millones en 2015.
- **Incrementar los ingresos por turismo internacional**, alcanzando los 7,8 miles de millones de dólares en 2015, mejorando así la contribución del turismo a la balanza de pagos.

### Objetivos OPERATIVOS

- **Consolidar el liderazgo turístico de Argentina** en sus mercados naturales y aumentar sensiblemente su cuota de participación en los mismos.
- **Iniciar o profundizar en la penetración de Argentina** en mercados que por su volumen, crecimiento o sintonía supongan una firme oportunidad como emisores de turistas al país.
- **Integrar destinos y recursos en propuestas experienciales únicas** y de alto valor apoyadas en empresas competitivas y adaptadas a los requerimientos y motivaciones de los segmentos de demanda objetivo.
- **Acelerar la nueva intermediación** como fuente de generación de negocio turístico permanente.
- **Mejorar el posicionamiento online del destino turístico Argentina**, a la vez que alcanzar escenarios de conversación efectiva y crear comunidades de clientes como instrumento de propagación del producto.
- **Aprovechar y fortalecer el posicionamiento de la Marca País Argentina.**
- **Consolidar al INPROTUR** como líder, coordinador e impulsor del Plan de Marketing Internacional *conectAR*, asegurando sus resultados.
- **Maximizar la eficiencia en el empleo de los recursos del Plan** a través de la puesta en marcha de un sistema de organización funcional adaptado al nuevo entorno de rendimiento de las actuaciones en los mercados.

## 07 Impulsores para un cambio de ciclo





Polo, Buenos Aires

Diseñada la estrategia hacia el mercado, el INPROTUR necesita poner a punto los elementos clave para su acción futura. Para ello *conectAR* dispone de cuatro impulsores: La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books, El poder de la participación: Network y Conectá3000, El mayor canal de propagación: expansión en Internet y La gran conexión: Marca País.

Instrumentos necesarios para alinear diferentes componentes y actores en torno a las necesidades que el Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 va a exigir de cada uno de ellos durante su implantación. Estos impulsores apoyan la transición del sistema turístico argentino hacia el nuevo modelo de gestión de la promoción internacional.

- 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books
- 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000
- 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet
- 07.4 La gran conexión: Marca País

## 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books

En el mercado turístico de hoy, saturado de propuestas, con un turista cada vez más informado y experimentado, deseo de nuevas vivencias y con todas las herramientas a su alcance para diseñar su experiencia, los destinos debe adaptar su propuesta turística a la manera de consumir del viajero. La categorización de la propuesta turística de la Argentina en productos turísticos, en función de la motivación principal y comportamiento del turista, supone un proceso necesario de especialización en el área de producto que afecta a las políticas de desarrollo y a las estrategias de comunicación. Sin embargo, de cara al mercado hay que dar un paso más. Hoy las estrategias de comunicación deben comenzar a influir en el viajero antes incluso de que éste inicie el proceso de información: deben generar su demanda, deben inspirar al viajero, deben provocar la intención misma de viaje. De manera inmediata o no: crece el número de usuarios aspiracionales de sitios web turísticos.

Profundizar en el producto turístico y concretarlo en una colección de experiencias atractivas para el turismo internacional y adaptadas a sus exigencias y necesidades (oferta de apoyo, accesibilidad, conectividad) supone el ejercicio necesario para establecer la conexión emocional de la propuesta turística de la Argentina con los segmentos objetivo. Las experiencias son evocadoras para provocar el interés en el potencial viajero; apelan a los componentes aspiracionales de la motivación del viaje. Al potencial viajero se le identifica dentro de un segmento que consume determinados productos, pero se le habla desde la vivencia, se le invita a imaginarse a sí mismo en una situación concreta.

Por otra parte, las experiencias -agrupadas por productos o geográficamente en Experience Books- se proyectan como el gran soporte en los procesos de desarrollo, evolución y puesta en mercado de la propuesta turística de la Argentina. El catálogo experiencial del país se realiza con los siguientes objetivos:

- **Nutrir de contenidos los soportes promocionales de Argentina online y offline.** Cada experiencia posee una argumentación temática y un desarrollo formal.
- **Orientar la comunicación.** Los Experience Books contienen información sobre el target al que van dirigidos, los mercados prioritarios, especificaciones en cuanto a las piezas publicitarias, canales más idóneos para la comunicación con el mercado y potenciales partners estratégicos.
- **Incentivar el trade.** Los Experience Books incluyen, asimismo, indicaciones sobre los canales de distribución y la información más relevante para el trade: conectividad y oferta de apoyo.

El catálogo de experiencias debe evolucionar en el tiempo. *conectAR* contiene un desarrollo inicial de experiencias en el territorio que atiende a su relevancia internacional y a su capacidad para entregar niveles de servicio en línea con las exigencias de los diferentes segmentos objetivo. A lo largo del tiempo, este catálogo debe ser evaluado, editado y ampliado a nuevas experiencias y nuevos destinos. Este proceso es abierto y participativo, prestando especial atención a las acciones de desarrollo de producto del MINTUR.

## 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000

*conectAR* contempla los instrumentos para el fortalecimiento de la red de interrelaciones entre el INPROTUR y el conjunto del sistema turístico: sector turístico, instancias gubernamentales, tejido asociativo y organismos supranacionales, agentes intermedios e institucionales en destino y en los mercados de origen.

En el dinámico entorno actual de mercado, en el que cada interacción con el potencial cliente cuenta en el gran proceso del engagement, es necesario que la industria turística de la Argentina interactúe con el mercado como un todo orgánico: con efectividad, inmediatez, fluidez y transparencia. Se deben diluir las fronteras entre los diversos actores y encontrar las mejores fórmulas de colaboración y participación para mejorar la capacidad competitiva del país frente a destinos competidores. La fórmulas cooperativas pueden ser bilaterales -convenios y acuerdos- o transversales -apoyadas sobre plataformas colaborativas-. La alineación de objetivos, la difusión de la inteligencia generada, la suma de recursos para alcanzar objetivos estratégicos comunes son requisitos para multiplicar el impacto en el mercado y generar al potencial turista, y especialmente al trade internacional, confianza y la percepción de solvencia.

La clásica atomización del sector turístico -integrado en su mayor parte por MiPyMEs- siempre ha supuesto una merma en la capacidad competitiva de un destino frente a otros con altos niveles de integración. Las nuevas tecnologías abren el mercado -ya se ha hablado de la desestructuración de los canales de distribución- pero profundizan aún más la brecha entre las empresas en mercado y las empresas fuera de mercado. Hoy, el conjunto del trade argentino debe estar interactuando en el entorno digital.

La conexión del INPROTUR con la oferta turística y la distribución se vehicula a través del programa Conectá3000. Este impulsor propone, como condición de competitividad para el sector, facilitar la generación de negocio con los mercados internacionales, tanto a través del trade como de manera directa con cliente.

## 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet

La presencia de Argentina en la Red responde a una estrategia específica, cuyo objetivo es planificar las líneas de actuación y herramientas para la gestión de la identidad digital y posicionamiento online.

Internet está cambiando la manera en que nos comportamos como consumidores. Comparamos productos online, generamos y encontramos recomendación, e interactuamos con la marca y con otros usuarios. Esto implica que las organizaciones están evolucionando: ahora no le hablan al mercado; ahora conversan con él. Esto implica escuchar y reaccionar, y supone un giro de la visión operativa de campaña hacia la asunción de una perspectiva amplia de la promoción en la que no son los únicos actores.

*conectAR* propone una actuación integral para que Argentina, como destino de turismo internacional, extraiga el mayor provecho de las herramientas y oportunidades que Internet ofrece. Se facilita el acceso al mercado digital mediante una gran plataforma sectorial. De cara al mercado, se prevén las plataformas: portal web de contenido experiencial, micrositos para atender a nichos, blogs donde se interactúa con las audiencias, etc. Se ha diseñado, además, una estrategia de comunicación con una combinación de medios, social media, y optimización de sistemas para las búsquedas.

La perspectiva del marketing online es la gestión de una experiencia de usuario integrada. Hoy los usuarios son multiplataforma, interactúan en diversos medios sociales y muestran pautas de comportamiento diferenciadas para cada canal y cada soporte. Gestionar la experiencia del cliente es garantizar la consistencia de los mensajes y contenidos en todos los canales y soportes para alcanzar el posicionamiento buscado. La publicidad debe derivar en más tráfico en el portal web. Se logra influenciar al potencial turista desde su blog favorito. Con el apoyo de la web y la estructura social media se crean comunidades de seguidores. Todo con el objetivo de mejorar la relevancia de la Argentina en el mercado turístico.

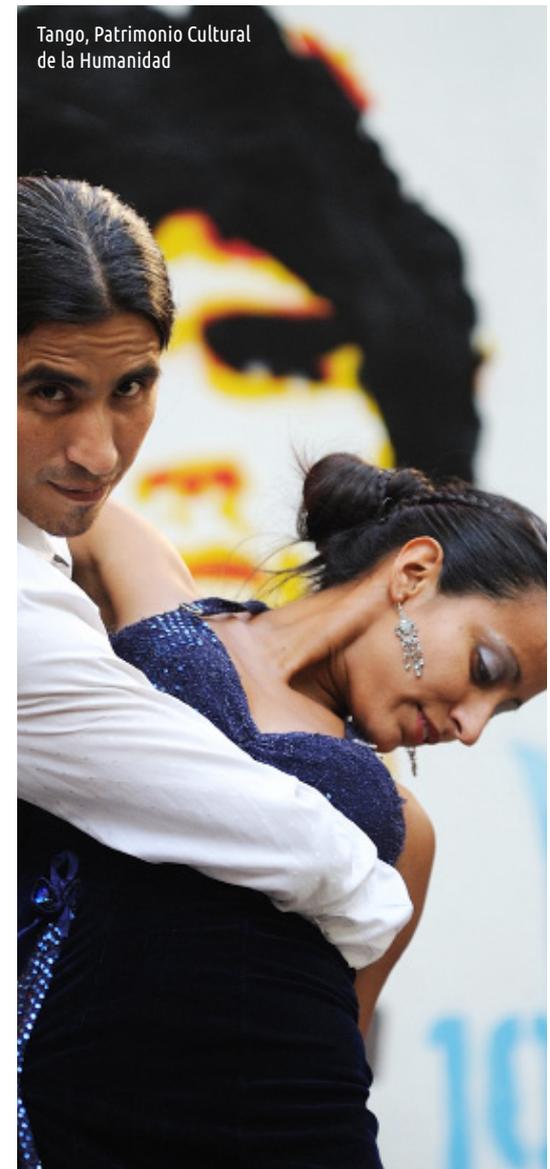
Para ello, es necesaria una estrategia que genere tráfico, con contenidos relevantes y diseño impecable, y que además nutra las relaciones con sus audiencias. Se establecen canales de conversación y el usuario reclama respuesta, interacción. El mundo virtual es un mundo dinámico y es necesario mantenerse al día. La disponibilidad de información y el feedback permanente son requisitos para la gestión del marketing digital. El sitio web evolucionado de la Argentina expondrá las experiencias, generará negocio y multiplicará las acciones de participación social.

## 07.4 La gran conexión: Marca País

El turismo es quizás el sector exportador que mayor difusión da a la marca Argentina en el mundo y que mayor rendimiento obtiene de ella. Junto a otros grandes sectores exportadores del país, la cultura e incluso personajes y acontecimientos de relevancia mundial, el turismo es uno de los grandes pilares donde se cimenta la fortaleza de la marca del país, que se ve reforzada por las opiniones favorables de los turistas internacionales que año tras año visitan la Argentina y que declaran los elevados niveles de satisfacción obtenidos en su estancia, convirtiéndose en verdaderos prescriptores en favor de la marca.

*conectAR* concibe la marca Argentina como el intangible más valioso de la propuesta de valor que el país realiza al mercado turístico mundial. Es el gran estandarte del que cuelgan los atributos turísticos del país y trasmite al turista potencial la singularidad, carácter y nivel de servicio de las experiencias que se le proponen. Por este motivo, el Plan hace de la marca Argentina uno de los cuatro grandes impulsores de su estrategia.

*conectAR* coloca la marca Argentina en el primer lugar de su comunicación, influyendo contundente y permanentemente sobre el conjunto de los instrumentos de su acción. Ocupa un lugar preferente en la creatividad de las grandes campañas de promoción turística del país, en Internet, en las acciones de co-branding y en los soportes promocionales. En definitiva, la marca Argentina está presente en todas las acciones de posicionamiento, aceleración de la intermediación, e-marketing, producto y network que el plan *conectAR* desarrolla.



Tango, Patrimonio Cultural de la Humanidad

## 08 Instrumentos y planes de acción





Viñedos al pie de la Cordillera de los Andes, Mendoza

*conectAR* está integrado por una colección de planes de actuación que componen su visión táctica. En su diseño se ha tenido en cuenta que los instrumentos para la acción deben obedecer a los criterios que el mercado impone, definiendo cómo y cuándo actuar: adaptabilidad para actuar efectivamente a corto y mediano plazo; escalabilidad para ajustar la acción a las necesidades de cada momento; e innovación para dar respuesta a las exigencias que el entorno presenta.

Siete áreas de acción despliegan la estrategia de *conectAR* en una programación de actuaciones que atiende a las perspectivas de acción del INPROTUR a corto y mediano plazo. Los planes garantizan una asignación de recursos en línea con los resultados reales esperados y, por tanto, incorporan una estimación para la dotación de recursos necesarios para su ejecución, tanto en el plano presupuestario como organizativo. La ponderación se aplicará en la priorización de mercados y de productos, así como en la selección del instrumento más adecuado en cada caso.

- 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing
- 08.2 Planes país y planes de producto
- 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas
- 08.4 Plan operativo 2013
- 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015
- 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing
- 08.7 El INPROTUR+

## 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing

*conectAR* diferencia entre los instrumentos de posicionamiento y aceleración de la venta, atendiendo a los objetivos perseguidos en cada caso. Asimismo, se han seleccionado los instrumentos más adecuados para influir en el consumidor final y en el trade, para posicionar la Marca País o para fomentar la inversión. La estrategia en Internet supone uno de los ejes de acción dada su capacidad para impactar en mercados potenciales, en audiencias más amplias y en segmentos de nicho a los que, por medios tradicionales, resultaría ineficiente dirigir la acción. Internet se contempla como instrumento de posicionamiento y venta, idóneo para prestar servicios a turistas e intermediarios, y clave para lograr la fidelización.

Cada actuación se desarrolla con una estructura ideada para facilitar su implementación. En primer lugar, se describe la propuesta de actuación, su finalidad y objetivos, así como su vinculación con otras actuaciones.

A continuación se detallan los instrumentos del Plan de Marketing:

- 08.1.1 Instrumentos para el posicionamiento
- 08.1.2 Instrumentos para la aceleración de la intermediación
- 08.1.3 Instrumentos de e-marketing y nuevos medios
- 08.1.4 Instrumentos para producto y networking
- 08.1.5 Unidad de promoción internacional de las inversiones



Gastronomía, Ushuaia, Tierra del Fuego

					Planes
	<b>Misiones comerciales</b> Presentaciones de producto y workshops	<b>Web experiencial y mobile</b> El cambio de ciclo	<b>Argentina World Class Experience Books</b> Valor al producto	<b>Oficina de apoyo al Inversor</b> Información, rondas para la captación, dossier del inventory apoyo y mejora del clima de inversión	<b>Plan maestro 2012   2015</b>
<b>Campañas</b> Posicionar, posicionar y posicionar	<b>Acuerdos comerciales</b> Acercar posiciones con los mejores operadores	<b>Evolutivos web</b> Adaptación continua de la web	<b>Clubes de producto</b> Dar relevancia al mejor producto		<b>Promoción Internacional de las inversiones</b>
<b>Argentina Tourism Awards</b> El reconocimiento a los agentes destacados	<b>Ferias generales</b> Centros de captación y negocio	<b>e-Business</b> Conexión a empresas	<b>Argentina.pass</b> Ventajas para el viajero institucional		<b>Plan matriz</b> Productos - itinerarios - temporadas
<b>Grandes eventos</b> Potenciando impactos	<b>Ferias de producto</b> Centros de captación y negocio	<b>Servicio postventa 18/7</b> Atención continua al viajero	<b>Network de agentes Institucionales</b> Suma de posiciones		<b>Planes país</b>
<b>Gabinetes de relaciones públicas</b> Comunicación y relevancia	<b>Experience farm tours</b> Asegurar la compatibilidad de los operadores	<b>Conversación social media</b> Engagement	<b>Conectá3000</b> La suma de las piezas		<b>Planes producto</b>
<b>Conferencias de prensa</b> Alcance Institucional	<b>Argentina Tourism e-Academy</b> La red mundial calificada	<b>Blogs</b> Conversación dirigida	<b>Creatividad para campañas</b> Influencia y percepción		
<b>Experience blogs &amp; press trips</b> Love Argentina!	<b>+DMC<sup>+</sup>: fortalecimiento del canal receptivo</b> Gestor de emociones en destino	<b>e-campañas</b> La propagación y la llegada a nichos	<b>Publicaciones y merchandising</b> La conexión emocional		
<b>Posicionamiento</b>	<b>Trade &amp; MICE Contact Center</b> Información y asesoramiento	<b>e-Marketing</b>	<b>Innovación continua</b> Garantía de adaptación		
	<b>Aceleración de la intermediación</b>		<b>Monitor de rendimiento</b> La información para las decisiones		
			<b>Producto &amp; networking</b>		



Córdoba

### 08.1.1 Instrumentos para el posicionamiento

Los instrumentos para el posicionamiento atienden a la necesidad de influir sobre los públicos objetivo del Plan de Marketing, adaptando la imagen de la Argentina como destino turístico y sus productos a los diferentes mercados y segmentos a los que van dirigidos los mensajes. El Plan define las acciones a emprender para mejorar la efectividad de la comunicación, asegurando que los mensajes sean relevantes para el target a quienes van dirigidos.

Los públicos objetivo de las acciones de posicionamiento son tres:

- **El turista.** El Plan de Marketing debe provocar en el turista un impacto positivo hacia el destino Argentina, apelando a sus motivaciones y valores.
- **La intermediación.** El Plan de Marketing debe generar confianza en la intermediación en mercados emisores y apoyar la expansión de la base de clientes internacionales de los receptivos argentinos.
- **Los prescriptores.** Los líderes de opinión ejercen una gran influencia en el comportamiento del turista y es necesario gestionar las percepciones que la Argentina genera en el entorno de influencia del turista.

En el posicionamiento de la Argentina se utiliza una combinación de instrumentos ATL (Above the line), basados en medios tradicionales y dirigidos a audiencias masivas, con instrumentos BTL (Below the line), enfocados a segmentos específicos del mercado. La comunicación tradicional se nutre principalmente de los primeros, mientras que la comunicación online utiliza ambos pero es más idónea para capturar la atención de los segmentos de nicho, como se verá más adelante.

#### INSTRUMENTOS:

- Campañas país y productos
- Argentina Tourism Awards
- Grandes eventos
- Gabinetes de relaciones públicas
- Conferencias de prensa
- Experience blogs & press trips

#### Campañas país y productos

Transformar la percepción de Argentina por parte de sus mercados y targets objetivo, transmitiendo un mensaje de destino turístico capaz de dar respuesta a sus aspiraciones motivacionales.

Las campañas se diseñan para influir en la percepción de la Argentina como destino turístico en la mente de los públicos objetivo: el turista o cliente final, los prescriptores y el sector. Las campañas genéricas en medios tradicionales tienen como objetivo impactar en el mayor número de personas y se utilizan para transmitir los atributos de país. Por el contrario, las campañas por producto utilizan un enfoque de marketing segmentado para ajustar los mensajes y los canales a las audiencias objetivo.

El INPROTUR, como organismo responsable de la promoción turística de la Argentina, contrata las campañas publicitarias a agencias especializadas. En algunos casos, puede llegar a acuerdos con empresas y organismos para emprender una acción conjunta, tanto bajo el formato de co-branding como en un contexto más amplio de cooperación: el co-marketing.

Atendiendo a su objetivo y participación, las campañas publicitarias previstas pueden ser:

- **Campañas short break.** Campañas para incentivar short breaks en mercados cercanos donde la estrategia es capturar a segmentos amplios, aprovechando el crecimiento de las clases medias, con propuestas de formato escapada de hasta una semana de duración.

- **Campañas gran viaje.** Campañas para mercados lejanos, donde la estrategia se centra en capturar segmentos de alto nivel de gasto que perciben a la Argentina como un destino remoto para un viaje de mayor duración y de carácter muy exploratorio.

- **Campañas cooperadas.** Campañas cooperadas con otros organismos y marcas, como son las cámaras, asociaciones, provincias, campañas Tax Free, MERCOSUR o las campañas emprendidas con regiones y destinos en mercados de interés.

- **Campañas de Marca País.** Campañas diseñadas y ejecutadas en asociación con las empresas que son parte de la Estrategia Marca País en todas las áreas del comercio exterior.

- **Campañas de producto.** Campañas ad hoc de marketing segmentado dirigidas a targets bien definidos de la demanda y centradas en producto turístico de interés especial.

- **Co-branding.** Acciones de patrocinio o estrategias promocionales en colaboración con otras marcas.

- **Campañas de fidelización.** Campañas especialmente dirigidas a países limítrofes, donde el viaje a Argentina supone un desplazamiento de pocas horas y se pueden conseguir mayores repeticiones.

#### Argentina Tourism Awards

Incrementar la proyección e impacto mediático de Argentina en sus mercados prioritarios mediante un evento anual de temática argentina. Todo ello reforzando las relaciones profesionales e institucionales.

La Noche Argentina es un modelo de evento que se viene realizando con éxito en los principales mercados durante los últimos años. Un acto social en el que normalmente actúan como anfitriones representantes del MINTUR y/o el INPROTUR con representación de la embajada del país, al que se invita a operadores estratégicos, líderes de opinión y medios.

Se propone normalizar este evento, incorporando una entrega de premios, los Argentina Tourism Awards, en los que se reconoce el trabajo de tour operadores mayoristas y minoristas del país que trabajan con Argentina, periodistas y bloggers. Además, se propone incorporar al

evento la entrega de un premio a las agencias de viajes vinculadas a la aplicación formativa Argentina Tourism e-Academy.

### Grandes eventos

**Mejorar la visibilidad de Argentina a nivel global aprovechando el impacto mediático de los grandes eventos.**

Argentina debe continuar atrayendo eventos especiales que, aunque se dirigen a segmentos muy definidos, reciben cobertura mediática por su singularidad y contribuyen a la notoriedad del país en sus mercados de origen.

Los grandes eventos que se desarrollan en la Argentina contribuyen al reconocimiento del país en sus mercados objetivo, gracias al extraordinario impacto mediático que generan. En los próximos años es necesario continuar capturando eventos de proyección mundial como el Rally Dakar o las competiciones deportivas de clase mundial, mejorando su rendimiento promocional. Asimismo, se buscará la coparticipación en eventos musicales y culturales de gran relevancia. El posicionamiento de Argentina en sus mercados -especialmente en los lejanos- se ve favorecido por la mejora de la notoriedad del país y, por tanto, su mayor conocimiento y apreciación.

El patrocinio del INPROTUR a determinados eventos contribuye además a proyectar una imagen atractiva del país en sus mercados, especialmente con la asociación de la marca Argentina a valores como la aventura, los deportes de élite, la cultura y la música.

### Gabinetes de relaciones públicas

**Reforzar las relaciones profesionales e institucionales en los principales mercados emisores para la gestión de la promoción en el país y el mantenimiento de relaciones con socios estratégicos.**

Los mercados prioritarios (países "A") necesitan una representación permanente de los intereses turísticos de Argentina, que promueva la visibilidad del país en ese mercado y gestione tanto a los medios de comunicación como a los profesionales del turismo, al objeto de mantener activa la agenda por la Argentina.

### Conferencias de prensa

**Transmitir a los mercados prioritarios una imagen innovadora y dinámica de Argentina y dar a conocer el portfolio AWCEB de experiencias del país a los líderes de opinión.**

Se propone la convocatoria de conferencias de prensa en los mercados prioritarios para la Argentina con el objetivo de presentar el nuevo Plan de Marketing y, de manera destacada, el nuevo Argentina World Class Experience Books. Comunicar el nuevo Plan de Marketing emite una clara señal a estos mercados de dinamismo y profesionalidad en la gestión turística, lo que eleva los niveles de confianza dentro del sector hacia el destino y mejora su proyección hacia el mercado.

El portfolio de experiencias es una herramienta clave para la promoción de Argentina. Es el instrumento que conecta los aspectos aspiracionales y motivacionales de los targets de demanda con la propuesta turística del país. El objetivo es capturar la atención de los prescriptores turísticos, agencias emisoras y principales tour operadores, que deben reconocer en la Argentina un destino más allá de sus elementos icónicos, con opciones atractivas para el nuevo turista.

### Experience blogs & press trips

**Incentivar la recomendación de Argentina como destino turístico adecuado a distintos targets por parte de líderes de opinión de reputación en sus medios, promoviendo la difusión de las experiencias turísticas del país.**

La actuación de prescriptores turísticos y líderes de opinión contribuye positivamente a la notoriedad del destino en un mercado altamente competitivo. Esta actuación propone la organización de 85 viajes de familiarización basados en el Argentina World Class Experience Books dirigidos a los principales periodistas y bloggers especializados en viajes, ocio, lifestyle, alta gama, LGBT, o actividades de interés especial (naturaleza, aventura, gastronomía y vinos, etc.) en los mercados prioritarios para el país.

Estos viajes procurarán la propagación y divulgación de la Argentina desde una perspectiva vivencial, en línea con las preferencias del nuevo turista.

La reputación de los prescriptores seleccionados aporta credibilidad a la recomendación, que debe percibirse como genuina por parte del receptor. En el caso de los bloggers, además se valora la inmediatez del resultado del viaje de familiarización.

El Experience blogs & press trips será operado por empresas capaces de incorporar experiencias de alto valor añadido con componentes de carácter activo, cultural, gastronómico, etc.

Turismo de reuniones, Buenos Aires



## 08.1.2 Instrumentos para la aceleración de la intermediación

El INPROTUR debe convertirse en un facilitador de negocio para el sector. Para ello *conectAR* desarrolla una línea de trabajo íntegramente orientada a incrementar las ventas de productos turísticos argentinos en el exterior. Estos instrumentos atienden a las necesidades específicas del sector para los productos, segmentos y mercados prioritarios. Esto incluye al operador emisor y agencias de viaje en mercados, para lo que se prevén acciones que faciliten el acercamiento y conocimiento del portfolio de experiencias turísticas de Argentina; y también integra al tour operador receptivo, con instrumentos centrados en el estímulo del sector y su integración en redes de distribución global, agregadores e Internet.

Para llevar a cabo las acciones propuestas, es necesario elaborar una agenda de contactos por mercados y producto, identificando los principales operadores turísticos e intermediarios que trabajan en Argentina: grandes operadores y agencias y operadores especializados.

### INSTRUMENTOS:

- Misiones comerciales
- Acuerdos comerciales
- Ferias generales
- Ferias de producto
- Experience fam tours
- Argentina Tourism e-Academy
- +DMCs: fortalecimiento del canal receptivo
- Trade & MICE Contact Center

### Misiones comerciales

Provocar el interés comercial de tour operadores emisores y grupos de compra en todos los mercados; y de nicho principalmente en mercados "A".

Las misiones comerciales se dirigen tanto a la intermediación (grandes tour operadores y agencias de viaje especializadas) como

a grupos de interés especial (asociaciones y organizaciones que representan un producto de interés especial). El INPROTUR liderará las misiones comerciales, a las que se sumarán los tour operadores receptivos y empresas interesadas.

Se proponen 75 misiones comerciales a mercados prioritarios, estratégicos y potenciales, ofreciendo así cobertura internacional directa con la Argentina.

En 2013 las misiones comerciales se centrarán en presentar los Argentina World Class Experience Books. A su vez, se invitará a todos los participantes en el Argentina Tourism e-Academy para su capacitación y acceso a los libros de experiencias y directorio de proveedores. Asimismo, se dará a conocer el Trade & MICE Contact Center como servicio continuado de apoyo.

### Acuerdos comerciales

Fortalecer los canales de distribución en los mercados de origen y online.

Esta acción supone la convocatoria y celebración de reuniones bilaterales con grupos comercializadores y OTAs, a fin de llegar a acuerdos de co-marketing entre el INPROTUR y el trade. Se propone la negociación de convenios con los cuatro principales tour operadores o grupos de agencias de viaje de cada país prioritario, hasta 48 acuerdos en total. La selección de tour operadores prioritarios se realizará considerando la opinión de los grandes operadores receptivos de la Argentina. Asimismo, se prevé el cierre de acuerdos comerciales con las principales OTAs que generan flujos turísticos al país.

El formato de trabajo será de reuniones con los directores de producto y los tomadores de decisiones de los grandes tour operadores o grupos empresariales de agencias de viaje.

### Ferias generales

Fortalecer la presencia de Argentina en ferias de turismo generales en una selección de mercados prioritarios y estratégicos y realizar una estrategia de presencia exploratoria en mercados potenciales.

La presencia de Argentina en ferias supone una acción de elevado costo, que debe justificarse atendiendo a los resultados obtenidos y esperados. Se propone un calendario anual de 57 ferias en mercados prioritarios y estratégicos.

Argentina debe mantener la intensidad de su presencia en ferias en sus 17 mercados prioritarios y estratégicos. Los mercados potenciales es necesario seleccionarlos, entre otros factores, por su potencial como emisor de turistas a corto plazo, la tendencia observada en el mercado en los últimos años y la conectividad con la Argentina.

En mercados remotos como Asia, la Argentina continuará manteniendo su presencia en el marco colaborativo establecido con el MERCOSUR.

### Ferias de producto

Mejorar el reconocimiento de Argentina como destino para productos turísticos de nicho en los mercados prioritarios y estratégicos principalmente.

Argentina es un destino bien posicionado internacionalmente para algunos productos de nicho como es el polo. Sin embargo, otros productos turísticos no se asocian con la Argentina en los principales mercados emisores. Tal es el caso del avistaje de aves, por ejemplo. La presencia del país en ferias especializadas de producto contribuye a posicionar a la Argentina en la mente del sector en los países emisores como un destino con todas las cualidades para el desarrollo de la actividad.

La presencia en 50 ferias de producto requiere de la participación de expertos en el producto y de soportes específicos.

### Experience fam tours

Implicar a los agentes intermedios en la promoción y venta de Argentina como destino capaz de ofertar experiencias turísticas de alto valor añadido.

Esta actuación propone la organización de 53 viajes de familiarización de alto carácter experiencial dirigidos a los principales tour operadores y agencias de viaje en los mercados prioritarios para la Argentina.



Bañado La Estrella, Formosa

Estos viajes tendrán como objetivo mostrar a la Argentina desde una perspectiva vivencial, en línea con las preferencias del nuevo turista. La autenticidad y singularidad son cualidades especialmente relevantes para tour operadores europeos y de alta gama de todo el mundo. El objetivo es convertir a los intermediarios participantes en comercializadores del destino en sus ámbitos de influencia, fomentando la recepción de viajeros.

El Experience fam tour finalizará con una sesión intensiva de formación sobre la cartera experiencial de Argentina: los speed workshops.

El tour será operado por empresas especializadas en incentivos e incluirá experiencias de alto impacto no convencionales que muestren propuestas aptas para todos los públicos, con opciones de carácter activo, cultural, gastronómico, etc.

Los tours experienciales también se llevarán a cabo para operadores especializados en grupos de interés especial y serán organizados por receptivos especializados.

### Argentina Tourism e-Academy

Incentivar la venta del destino capacitando a 5.000 agentes de intermediación turística en todo el mundo a través de una plataforma online.

Resultaría imposible capacitar a todos los agentes de viajes del mundo, pero las tecnologías de la información permiten actuar sobre miles de puntos de venta en agencias de viaje y tour operadores en cualquier mercado.

Argentina Tourism e-Academy es un sistema formativo online cuyo objetivo es formar a los agentes de venta sobre la Argentina como país turístico, sus destinos y experiencias. Con el objetivo de que impacte al mayor número de usuarios, e-Academy será un sistema abierto a todos los agentes de viaje -entrada vía verificación de usuario-. Los contenidos se organizarán por módulos temáticos que abarcarán desde lo general a lo experiencial para cubrir todas las necesidades de información de un agente de viajes ante la demanda de un cliente.

### +DMCs: fortalecimiento del canal receptivo

Fortalecer la posición competitiva del sector receptivo local, facilitando su acceso a potenciales clientes con acciones dirigidas a mejorar su visibilidad e incentivando la creación de nuevos receptivos locales y su evolución hacia producto experiencial para atraer al nuevo cliente.

En el proceso de desintermediación que el mercado turístico está viviendo, los receptivos locales pueden aprovechar las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición para acceder de manera extensiva a su mercado, tanto al cliente final como al operador o agente de viajes especializado. La tecnología ofrece al sector la oportunidad de consolidarse, permitiendo el acceso al turismo internacional a un gran número de receptivos locales. Este instrumento se diseña para incentivar acuerdos comerciales de tour operadores receptivos con agentes de nuevos mercados. Argentina podrá así contar con un sector consolidado y competitivo frente a los mercados.

Asimismo, el tour operador receptivo local debe mantener su pulso competitivo poniendo ofreciendo producto turístico en línea con las tendencias observadas en el mercado. Los mercados maduros de larga distancia, más experimentados que los mercados incipientes de cercanía, reclaman producto de carácter experiencial. Para los tour operadores que trabajan con estos mercados iniciar la evolución de sus propuestas hacia el producto turístico vivencial -de alto valor añadido y alta rentabilidad, aunque menor volumen- supone una necesidad.

Se propone la realización de talleres de capacitación para operadores receptivos, en los que se formará a los asistentes sobre el nuevo entorno de mercado, los instrumentos a su disposición, la visión experiencial del país y el nuevo portfolio de experiencias de Argentina, incidiendo en las oportunidades de negocio que se abren para la operación receptiva.

### Trade & MICE Contact Center

Prestar un servicio de información y asistencia técnica continuada a la intermediación emisiva y receptiva y a los OPCs, al objeto de acercar posiciones y fomentar los acuerdos comerciales efectivos.

El INPROTUR deber mantener relaciones fluidas con el trade y liderar las acciones cooperadas con el conjunto del sector. Tanto los operadores de turismo receptivo como los DMCs y organizaciones que trabajan en la gestión del turismo de negocios y su proyección internacional necesitan una interlocución fluida con los operadores emisivos.

Se propone la creación de un contact center o un servicio específico para empresas de intermediación turística y MICE. El contact center centralizará y gestionará la atención que el INPROTUR presta al sector, canalizando las solicitudes de información en dos direcciones: del emisivo al receptivo y del receptivo al emisivo.

El contact center será, asimismo, un punto de acceso para los OPCs que requieren de información acerca de productos, destinos y proveedores de servicios MICE.



Pinguinos de Magallanes. Chubut

### 08.1.3 Instrumentos de e-marketing y nuevos medios

El marketing en Internet cuenta con herramientas propias que responden al comportamiento del turista objetivo. Hoy la experiencia turística trasciende el viaje en sí, y el uso extendido de la tecnología en todos los procesos obliga a una visión integral de la acción para influir sobre el potencial viajero. Se impone la gestión de la experiencia del cliente, que extiende el concepto de cliente al de seguidor aspiracional. Es necesario influir sobre los procesos completos de generación de interés, información, conversión (compra), atención al turista durante el viaje, sin olvidar los procesos de comunicación que se dan después del viaje. El objetivo no es otro que convertir al turista en prescriptor del destino y provocar su fidelización.

La presencia digital de Argentina no está limitada a un sitio web turístico. La estrategia de e-marketing gestiona el conjunto de impactos que el INPROTUR genera cuando interactúa en el medio digital para promover a la Argentina como destino turístico internacional. Esta colección de impactos se denomina huella digital y se gestiona atendiendo al comportamiento de sus targets objetivo. Desde la estrategia de comunicación se articula la huella online como un adecuado sistema de persuasión que tiene como objetivo anticipar y modelar las necesidades del usuario, personalizar la información y los procesos para que se atiendan dichas necesidades, y medir el rendimiento de la inversión de cada proceso de dicho sistema.

Transformar a la Argentina en un referente del turismo internacional implica aplicar las claves más efectivas a la hora de hacer del contenido el eje central de su estrategia de comunicación online. Contenido en el sentido más amplio de la palabra, ya que incluye la identificación de las necesidades de información del público para satisfacerlas a través de los diferentes canales disponibles, vinculando a los usuarios a través de la presencia digital de argentina.travel en buscadores y a través del social media, con el objetivo final de tejer una comunidad fuerte y estable en torno a la institución.

La gestión de la huella online implica, por tanto, garantizar la presencia del INPROTUR en todas las fases de búsqueda -especialmente en las primeras- que cubren los turistas para llegar a la información que les interesa, presentando el contenido adecuado para los distintos ángulos de acercamiento de los usuarios.

Las campañas online generan tráfico hacia el portal web turístico de Argentina. El INPROTUR debe mantener una presencia activa y dinámica en los generadores de información llamados driving points, que dirigen la atención del usuario hacia la web argentina.travel, donde se procede a la conversión del usuario en cliente.

#### INSTRUMENTOS:

- Web experiencial
- Evolutivos web
- e-business
- Servicio postventa 18/7
- Conversación social media
- Blogs
- e-campañas

#### Web experiencial

Evolucionar la web oficial de Argentina a los contenidos y funcionalidades que el mercado exige como principal herramienta de acceso a los targets objetivo y convertirla en la gran vidriera del turismo en Argentina.

El nuevo sitio web es el gran punto de encuentro del mercado con la oferta y las experiencias y productos, y debe provocar el interés inicial hacia la Argentina, vinculando emocionalmente a unos segmentos predeterminados. El sitio web construye hacia el mercado una identidad homogénea para el país turístico, presentando el portfolio de experiencias del país y contribuyendo al posicionamiento de sus destinos bajo el paraguas de la Marca País. Los productos de interés especial serán tratados con microsites específicos a producto.

Mantener el filo competitivo en web implica el desarrollo de plataformas prácticas y eficaces de gestión de contenidos, informaciones, comunidades y soportes multimedia. Además, es necesario evolucionar el concepto web hacia funcionalidades de venta y conversión, implicando a las empresas turísticas del país.

El nuevo portal web debe ser multiplataforma. El trabajo con aplicaciones móviles que permiten la interacción directa con el público refuerza la huella desde sus propios canales, convirtiendo al IN-

PROTUR es proveedor de información de interés sobre cuestiones relacionadas con el turismo internacional en Argentina.

### Evolutivos web

Disponer de un sistema global de actualización que garantice la adaptación del portal web a los cambios y prioridades en el entorno de trabajo.

Los sitios web son espacios dinámicos que deben evolucionar atendiendo a su entorno. Por un lado, los cambios en las preferencias de los mercados objetivo imponen la adaptación de contenidos y formatos. Por otra parte, cada año las prioridades respecto de targets y mercados se verán alteradas por la evaluación de la acción acometida y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, la propia evolución tecnológica determina la necesidad de actualizar el sistema de manera periódica.

### e-Business

Garantizar una exposición efectiva de las empresas turísticas en el sitio web de [argentina.travel](http://argentina.travel) para aumentar la probabilidad de conversión.

Es fundamental que la información que aparece publicada sobre las empresas turísticas en Internet sea correcta y que esté permanentemente actualizada. Esta previsto que en la fase 2 del desarrollo de la web experiencial de [argentina.travel](http://argentina.travel) todas las empresas del Directorio de proveedores turísticos de la Argentina sean publicadas en el sitio web. Esta publicación implica gestionar

un canal de empresas que facilite el negocio directo entre consumidores y proveedores de servicios turísticos.

Por otra parte, los sitios web precisan un mantenimiento continuo, ya sea la actualización de contenidos -la visión evolutiva de la propia cartera de experiencias del país precisará la incorporación de nuevos contenidos al sistema-, la actualización de los sistemas de información, o la actualización técnica asociada a nuevas versiones de los servicios integrados en el sitio web.

Por este motivo, la unidad de e-marketing y nuevos medios atenderá los indicadores de los sistemas de monitorización para garantizar la adecuación de los contenidos a las expectativas y necesidades del mercado. Estos indicadores desvelarán el comportamiento de los usuarios para realizar las campañas de información y promoción con mayor grado de éxito:



Galerías Pacífico, Buenos Aires

- **Análisis y seguimiento de los resultados social analytic** para identificar el comportamiento de las acciones.
- **Análisis y seguimiento del tráfico web** mediante Google Analytics.
- **Análisis de resultados de las campañas de posicionamiento**

El portal web, además, deberá atender las necesidades que manifiesten los actores del sistema turístico o el propio mercado plantee en cuanto a nuevas funcionalidades en el marco de la innovación continua.

### Servicio postventa 18/7

Ofrecer al turista extranjero un servicio de atención personalizado tanto en los procesos de información como durante su estancia en destino, que tenga como objetivo su satisfacción y la generación de consumos efectivos.

El servicio postventa es parte de la estrategia de marketing internacional, que entiende que no es suficiente con provocar la conversión a la compra: hoy el marketing pretende la fidelización y recomendación del turista.

El servicio post venta se articula en los siguientes instrumentos:

- **Live chat** integrado en el portal web [argentina.travel](http://argentina.travel), funcionando 18 horas al día, todos los días de la semana. Las herramientas de chat en vivo son un mecanismo relativamente sencillo y económico para ofrecer servicios de apoyo al turista. Por una parte, mejora la experiencia del usuario en el sitio web de Argentina, ofreciendo inspiración para el futuro viaje y asistiendo en los procesos de información y organización del viaje. Por otra parte, este servicio se utiliza para prestar el servicio de asistencia al viajero durante su visita a la Argentina. Las herramientas de live chat, además, permiten la adaptación de las conversaciones a los objetivos del usuario, puesto que facilitan muy interesante información sobre el perfil de los usuarios del sitio web o las búsquedas que han realizado, además del historial de comunicación con el usuario.
- **Geolocalización y contextualización de servicios.** Un sistema de geolocalización -especialmente para las versiones mobile del sitio

web- que permite al usuario realizar búsquedas customizadas según su ubicación actual dentro de la Argentina, facilitando así no sólo el acceso a información relevante sino además pudiendo incentivar el consumo y, por tanto, incrementar el gasto turístico.

### Conversación social media

**Crear conversación con el turista a fin de generar comunidades, provocar tráfico hacia el portal web [argentina.travel](http://argentina.travel) y amplificar los mensajes transmitidos al mercado.**

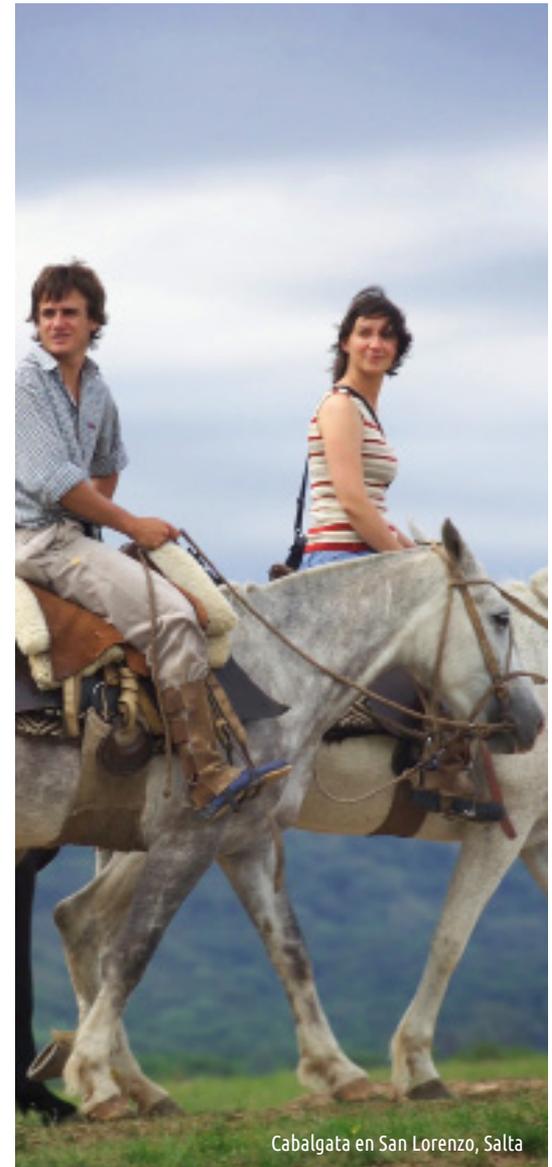
En el escenario actual existe una saturación total de publicidad, por lo que es necesario evolucionar hacia una nueva forma de comunicar. La comunicación basada en la conversación deja de lado la interrupción. Se acude a donde está el potencial turista en Internet -blogs, redes sociales, microblogs- o en cualquier dispositivo mediante el cual esté conectado (ordenador, teléfono...) y se conversa con él en plano de igualdad y demostrando el interés por lo que dicen y cómo lo dicen.

El turista siempre ha tenido en cuenta la recomendación en el proceso de decisión del viaje. Si antaño la recomendación procedía de su entorno inmediato, hoy Internet es el entorno donde se buscan referencias. El social media permite que los usuarios puedan generar una opinión compartida, una comunidad de intereses. El INPROTUR debe iniciar comunidades desde su portal web y, al mismo tiempo, mantener una presencia en las plataformas sociales más representativas. El conjunto de plataformas seleccionadas (blogs y newsletters, wikis, agregadores, redes como Flickr, Youtube, Facebook, Twitter, Instagram) crean la comunidad donde el viajero interactúa, opina, recibe respuestas y se implica con el destino.

### Blogs

**Generar una corriente de opinión favorable a Argentina en la esfera de influencia del turista potencial.**

Los blogs son el punto de encuentro de personas con intereses comunes y constituyen hoy una de las herramientas más eficaces para la propagación de mensajes. Este instrumento contempla la creación de blogs propios asociados al portal turístico de Argentina y la participación en blogs especializados en nicho, a fin de ganar credibilidad e incentivar el tráfico hacia los blogs oficiales.



Cabalgata en San Lorenzo, Salta



Turismo educativo e idiomático, Córdoba

### e-campañas

Al igual que las campañas en medios tradicionales, las campañas online tienen como objetivo influir positivamente en la percepción de la Argentina como destino turístico capaz de dar respuesta a las aspiraciones, expectativas y motivaciones de sus públicos objetivo.

Las campañas de publicidad se extienden al medio digital. Mediante acuerdos con Google, el principal motor de búsquedas del mundo, se pretende mejorar la visibilidad y posicionamiento del país en sus targets objetivo. El entorno digital ofrece un escenario de actuación idóneo para las campañas de marketing, puesto que permite que éstas sean medibles -ofreciendo información inmediata sobre su impacto-, flexibles -permitiendo la adaptación de formatos y mensajes a las audiencias objetivo-, eficientes en costo -la acción online implica costos muy inferiores a la comunicación tradicional-, interactivas -permitiendo la conversación bidireccional con las audiencias-, universales -Internet permite acceso a cualquier mercado- y segmentadas -dirigidas a targets identificados-.

Las campañas de e-marketing integran los siguientes instrumentos:

- **Búsquedas orgánicas (SEO).** Esta acción busca la optimización del portal web argentina.travel para garantizar la correcta indexación, con el objetivo de que aparezca en un lugar preferente dentro de los resultados de búsqueda. Esta acción está contemplada en los procesos de programación del portal, analizando el código y optimizando las páginas a través de palabras clave y búsquedas semánticas como títulos, metadatos, etc.
- **Marketing en motores de búsqueda (SEM).** El objetivo de este sistema de posicionamiento es el de atraer tráfico al sitio web a través de campañas pagadas. Para ello, se propondrá la utilización del servicio search en Google Adwords, mediante la colocación de pequeños anuncios compuestos por palabras claves (keywords). Otra fórmula será la utilización de landing pages (páginas concretas mediante las que los internautas entran a una sección o redirigen a la home del destino).
- **Marketing en redes sociales (SMO).** Las principales redes sociales permiten distintas fórmulas de publicidad. Las estrategias de marketing en redes sociales combinan las interacciones entre ellas. Las redes sociales aportan a las empresas y organizaciones acceso a los perfiles de los usuarios,

lo que permite adaptar la acción a los segmentos objetivo. La acción online incluye las llamadas COBRAS (Consumer's Online Brand Related Activities), y eWOM (Electronic Word of Mouth).

- **Publicidad en sitios de contenido.** La publicidad insertada en sitios de contenidos y noticias (prensa, televisiones, blogs) está relacionada con los contenidos del portal web. Se utilizan herramientas tecnológicas para rastrear sitios web y ubicar la publicidad en los sites con temática relacionada. La publicidad contextual genera más confianza en el usuario que la publicidad en redes sociales o sitios genéricos
- **Newsletters / e-mail marketing.** El objetivo de esta acción es mantener una comunicación eficiente con el turista, basada en el valor y la confianza. El e-mail marketing se apoya en una base de usuarios que han accedido a recibir información a través de su correo electrónico. A continuación se deberá preparar un calendario con las acciones referentes a newsletters, ofertas y campañas, de manera que exista un control y seguimiento de cada e-mailing. Se propone elaborar newsletters de periodicidad bimensual, cuyo histórico será publicado y accesible desde el portal web.
- **Dinámicas de juego: social upgrade.** Todas las estrategias de comunicación online actuales deben incluir utilidades que faciliten la interacción y la participación. Es el entorno 2.0, en el que el usuario se convierte en generador de contenidos. El social upgrade supone un paso adelante en la integración del contenido generado por el usuario. El usuario es ahora un colaborador de la marca, a través de una aplicación móvil que le permite interactuar con los espacios y los contenidos, proporcionándole información e incentivando su participación a través de dinámicas de juego. El usuario/aficionado ve recompensado su esfuerzo mediante un sistema de premios.

## 08.1.4 Instrumentos para producto y networking

Los retos a los que la Argentina se enfrenta hoy en día están marcados por la evolución del comportamiento del turista y las dinámicas del propio mercado. El turista reclama control sobre todos los procesos de inspiración, información, organización y compra del viaje; una exigencia a la que el conjunto del sistema turístico debe dar respuesta desde la innovación, la creatividad, el liderazgo y la coordinación y la gestión públicas.

En primer lugar, la acción del INPROTUR afecta a la capacidad de la Argentina, sus productos y destinos para capturar la atención del potencial turista y provocar la intención de compra. El portfolio de experiencias de clase mundial es el instrumento diseñado para apelar directamente a los aspectos aspiracionales y motivacionales de la decisión de compra del turista internacional.

Pero dar respuesta efectiva a las exigencias que el mercado plantea requiere un esfuerzo colectivo por parte del conjunto de agentes. Un sector atomizado no es un sector competitivo. Por tanto, es necesario garantizar la implicación de todos los agentes, públicos y privados, en la consolidación de Argentina como destino de turismo internacional. Sólo desde la actuación coordinada entre el sector, las administraciones públicas y partners estratégicos como las aerolíneas, se puede aportar valor al turista con iniciativas que mejoren el atractivo y las posibilidades de consumo del país.

### INSTRUMENTOS:

- Argentina World Class Experience Books
- Clubes de producto
- Argentina Pass
- Network de agentes institucionales
- Conectá3000
- Creatividad para campañas
- Publicaciones y merchandising
- Innovación continua
- Monitor de rendimiento

### Argentina World Class Experience Books

Disponer de una colección de experiencias turísticas atractivas para el turismo internacional permanentemente actualizada, aumentando su número en un 10% anual.

La articulación de producto de Argentina se desarrolla en los Experience Books, que se proyectan como el gran soporte para el trabajo en los procesos de desarrollo, evolución y puesta en mercado de cada una de las experiencias propuestas, y el plan de acción asociado.

La vocación del Argentina World Class Experience Books es de crecimiento, incorporando paulatinamente nuevas experiencias, nuevos productos y nuevos destinos conforme alcancen niveles de servicio acordes con las expectativas del turismo internacional. Dado que las políticas de desarrollo de producto se lideran desde el MINTUR, será necesario articular los canales de coordinación entre el MINTUR y el INPROTUR, responsable de su puesta en mercado internacional.

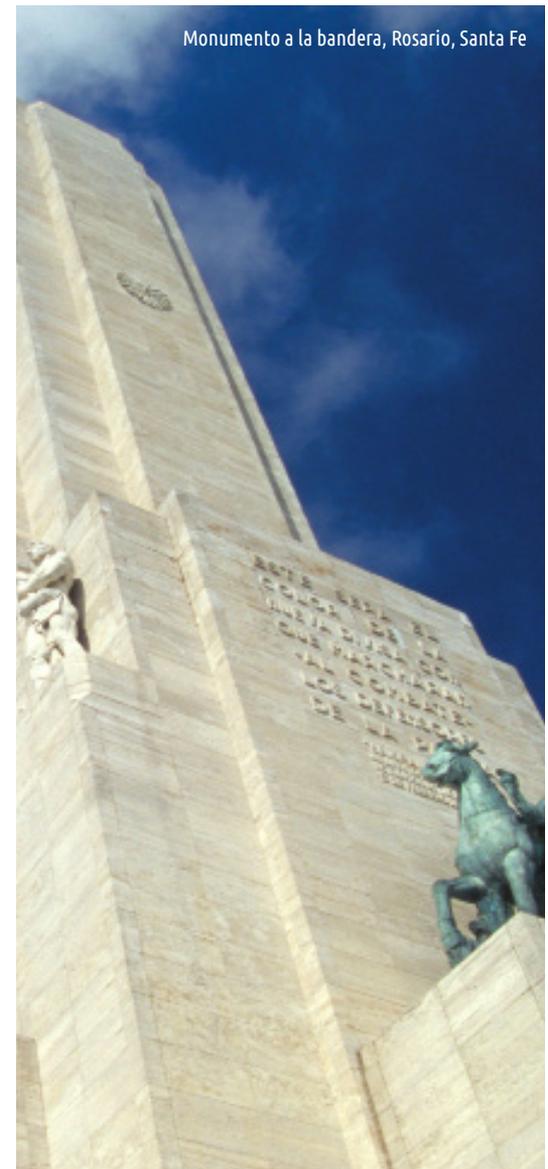
La unidad de producto y networking del INPROTUR será la encargada de mantener el Argentina World Class Experience Books actualizado, para lo que deberá ejecutar una revisión anual del portfolio de experiencias. El método de trabajo del responsable de producto del INPROTUR serán sesiones de coordinación con el MINTUR y con las regiones / provincias. Asimismo, se habilitará un punto de contacto con el sector (telefónico y vía e-mail) que podrá proponer la inclusión de nuevas experiencias. Se abrirán, además, canales para la participación de los usuarios del sitio web en la propuesta de nuevas experiencias (crowdsourcing).

### Clubes de producto

Presentar al mercado opciones de consumo turístico segmentadas desde la motivación, y basadas en la garantía de experiencias de alto valor añadido y excelencia de servicio.

Los clubes de producto son programas de política turística de impulso a la oferta que pretenden mejorar la percepción de la Argentina en el mercado turístico como destino capaz de satisfacer a una variedad de segmentos de turistas internacionales de acuerdo con criterios de especialización. Los clubes de producto

Monumento a la bandera, Rosario, Santa Fe



agrupan, bajo una marca paraguas, la oferta empresarial con niveles y estilos de servicio coincidentes y similares y contribuyen a la consolidación y puesta en mercado de estos productos de manera ordenada, mejorando desde el cluster la eficacia de las actuaciones puestas en marcha y dotando de consistencia a los mensajes que el destino lanza al mercado.

Se trabajará con el MINTUR en el desarrollo de clubes de producto que puedan lanzarse al mercado en el menor tiempo posible.

### Argentina Pass

Incentivar la visita a los destinos de Argentina con un sistema bonificado de consumos turísticos atractivo para el visitante.

Este instrumento de probada eficacia implica la puesta en mercado de un pase / tarjeta para el visitante que incluye la entrada bonificada a las principales atracciones del destino, descuentos en servicios como transporte, alojamiento, restaurantes o actividades, y que ofrece beneficios adicionales como evitar colas en los lugares más concurridos. La clave de su éxito radica en la sencillez de su uso, eliminando cualquier traba a su utilización. Es también fundamental garantizar la participación de socios estratégicos como son las principales atracciones del país (públicas y privadas) y las principales empresas de transporte de pasajeros (aerolíneas, rent-a-car y ómnibus de larga distancia).

El sistema puede realizarse a nivel nacional, modulándose por destinos (entendidos como el lugar donde se desarrolla la experiencia turística).

### Network de agentes institucionales

Establecer redes de cooperación con efecto multiplicador, identificando planos de trabajo compartido con el conjunto de agentes integrados en el network, cuyo gran objetivo es la promoción internacional de Argentina.

El INPROTUR interactúa con otros organismos con competencia sobre el turismo como son el MINTUR o los organismos de promoción turística de las provincias. En otros planos de colaboración, se trabaja con embajadas, asociaciones sectoriales, otros órdenes institucionales y partners estratégicos del sector.

En el plano internacional, la Argentina colabora con organismos multilaterales y cierra acuerdos bilaterales con terceros países.

Este instrumento, que busca fortalecer las relaciones entre el INPROTUR y los agentes institucionales para garantizar la acción coordinada y multiplicar el impacto sobre el mercado, debe asegurar el compromiso del conjunto de agentes públicos.

Se llegarán a acuerdos con las provincias para la promoción y se desarrollarán talleres de aceleración experiencial dirigidos a formar tanto a la operación receptiva como a los propios organismos de promoción provinciales sobre las posibilidades del nuevo entorno, la visión experiencial del turismo y, especialmente, los nuevos Argentina World Class Experience Books.

### Conectá3000

Situar en primera línea de negocio a más de 3.000 empresas turísticas de Argentina, estimulando así el negocio turístico internacional.

La conexión con la oferta turística y la distribución se vehicula a través del programa Conectá3000, que promueve la evolución del sector hacia una integración efectiva del conjunto de empresas turísticas con vocación internacional, su adaptación al nuevo entorno online y su aproximación a la intermediación internacional.

El programa Conectá3000 supone introducir a la Argentina en la tendencia del mercado turístico online. Actualmente, la tecnología permite a todos los actores aprovechar la oportunidad de mantener una presencia activa en la Red sin depender exclusivamente de los canales tradicionales. Conectá3000 tiene la vocación de integrar a todas las empresas del sector en Internet, permitiendo a las MiPyMEs turísticas (receptivos y oferta básica) el acceso a nuevas opciones de comercialización.

Asimismo, Conectá3000 permitirá consolidar un directorio de proveedores turísticos como base para el diseño de paquetes por parte de la intermediación internacional.

### Creatividad para campañas

Idear nuevas líneas de comunicación para las campañas promocionales de Argentina en 2012-2015.

Las campañas publicitarias tienen el objetivo de transmitir unos mensajes que influyan sobre la percepción de Argentina como destino turístico e inciten a la venta. Es necesario plantear un nuevo escenario de comunicación, renovando mensajes en línea con el World Class Experience Books y la nueva orientación del Plan de Marketing. Argentina debe proyectar una imagen de innovación, modernidad y seguridad hacia el mercado y sus actores, y un enfoque altamente experiencial para capturar el interés del turista.

Las campañas se apoyan en piezas diseñadas para una función concreta. El planeamiento de campañas de Marca País o específicas a producto, tanto online como offline, determina las necesidades de soportes durante su duración. Las campañas tradicionales incluyen un mix de acciones publicitarias en medios de comunicación, acciones de alto impacto, o la compra de espacios publicitarios en diversos soportes y medios. Por su parte, las campañas online integran una colección de soportes publicitarios (banners, ads, botones, etc.), además de producciones en diversos medios audiovisuales (video, spots), que se publican en medios de comunicación o en redes sociales.

### Publicaciones y merchandising

Desarrollar los nuevos soportes de apoyo para el Plan de Marketing y la nueva campaña de publicidad en clave experiencial.

El lanzamiento del nuevo Plan de Marketing y las campañas de publicidad requieren de una colección de publicaciones para su distribución en ferias, en el network y para el cliente final. Cada soporte se ideará teniendo en cuenta el uso proyectado y el target objetivo, y se editará para su publicación en papel y digital (descargas).

Se prevén las siguientes publicaciones:

**Argentina World Class Experience Books.** Un soporte de gran formato y muy visual, que recoja la propuesta experiencial de Argentina para su uso en ferias y como apoyo a las misiones comerciales, nuevos acuerdos comerciales y el Argentina Tourism e-Academy.

**Argentina Travel Guide.** Se editará un soporte de apoyo a los viajes del turista, en el que las experiencias y su distribución espacial jueguen un papel fundamental para establecer el vínculo emocional con el turista. La edición será bienal.

**Folleto de producto y lifestyle.** Se editará una colección de soportes específicos para productos de nicho (birdwatching, flyfishing, golf, gourmet, MICE, médico, educativo) y para segmentos definidos por lifestyle (alta gama, LGBT, familiar) dirigidos a trade y público final.

**Soportes por producto.** Algunos productos de nicho requieren soportes adicionales: mapas para flyfishing, senderismo o andinismo, cuadernos de campo para birdwatching, etc. Durante la campaña se detallarán las necesidades específicas para cada uno.

**Folleto nueva campaña.** Un soporte de gran formato de presentación de la nueva campaña de publicidad de la Argentina.

### Innovación continua

Generar un escenario de actuación permanentemente inspirado por la innovación como instrumento para mejorar la competitividad de Argentina en el mercado turístico internacional.

La innovación es transversal y la economía de la creatividad impone rapidez en la adaptación a los cambios, aumentando la capacidad de respuesta de los equipos.

La innovación es un cambio radical en la manera de pensar –creatividad-, de actuar –emprender-, de combinar esfuerzos –network- y de entender el mercado. Desde la innovación se impulsan procesos de cambio, mejora y redireccionamiento de acciones de producto turístico, eficacia organizativa, estrategias de comunicación y actuación sobre los canales de distribución.

La innovación parte del propio INPROTUR, pero también de su entorno. El INPROTUR debe escuchar a sus partners y al mercado para considerar la nueva acción y fomentar la conversación permanente.



Parque Nacional Los Glaciares, Santa Cruz

## Monitor de rendimiento

El monitor de rendimiento es el método para la evolución de los planes operativos anuales mediante la evaluación de la acción emprendida y la generación de información relevante para los procesos de toma de decisiones. *conectAR* es un modelo dinámico, que debe adaptarse permanentemente a los cambios de su entorno. El método para la evolución de *conectAR* se basa en el monitor.

El modelo de gestión de *conectAR* prevé un mecanismo de seguimiento y evaluación de la acción a fin de disponer en cada momento de los resultados obtenidos y orientar los recursos económicos con un criterio de utilidad, que permita medir la acción planificada e identificar las posibles oportunidades.

En los procesos de toma de decisiones, el INPROTUR debe disponer de información actualizada para reorientar su estrategia de acuerdo con las necesidades reales. Por tanto, es necesario identificar y monitorear una colección de indicadores clave que aporte información relevante sobre la propia acción del INPROTUR y sobre el comportamiento de los mercados.

Las fuentes de información para el monitor cubren el ámbito de influencia del Plan: los mercados (el turista en destino y en origen), el trade (operadores y empresas turísticas en Conectá3000), y los resultados propios obtenidos de la acción emprendida.

El monitor posee dos funcionalidades:

**Monitor de rendimiento.** El monitor de rendimiento de *conectAR* es un sistema básico de indicadores de medición para cada proceso y categoría de acción principal que permite realizar análisis agregados. Los indicadores procederán de autoevaluaciones realizadas por el personal del INPROTUR y herramientas de evaluación externas periódicas que aporten la valoración de los partners estratégicos en la acción. Se propone a tal fin una encuesta periódica dirigida al trade y al network de empresas turísticas integradas en el programa *conectAR*.

**Monitor de mercados.** La disponibilidad de información actualizada sobre la evolución del comportamiento de mercados y targets resulta una necesidad para la toma de decisiones. Asimismo, se debe garantizar la acción permanente de inteligencia de mercados para los principales mercados emisores de la Argentina.

## 08.1.5 Unidad de promoción internacional de las inversiones

La unidad de promoción de las inversiones busca atraer empresas de capital extranjero para que inviertan en Argentina. La unidad contacta con potenciales inversores en el extranjero, organiza eventos, proporciona información clave para la toma de decisiones y acompaña al inversor durante el proceso de implementación en el país.

### Oficina de apoyo al inversor

**Acompañar al inversor a lo largo de todo el proceso de inversión, a fin de fomentar la reinversión.**

La oficina de apoyo al inversor debe actuar proactivamente para identificar potenciales socios estratégicos para Argentina y atraer capitales extranjeros al país. Para ello debe actuar en los países clave de origen llevando a cabo misiones comerciales, donde presentará el dossier del inversor y tratará bilateralmente las cuestiones previas específicas para el potencial inversor.

Se propone crear una oficina de apoyo al inversor que asuma la gestión de la promoción exterior de Argentina como país atractivo para las inversiones. Asimismo, la oficina deberá trabajar, en colaboración con todas las instancias gubernamentales, para mejorar el clima de inversión de Argentina y su proyección exterior.

**La oficina de apoyo al inversor dispondrá de una carta de servicios que incluirá, entre otros:**

**Información.** La oficina dispondrá de una unidad dedicada a la generación de inteligencia y al asesoramiento experto a empresas extranjeras:

- Publicaciones periódicas sobre aspectos de interés para el inversor.
- Elaboración de informes ad hoc

- Información sobre requerimientos legales y administrativos.
- Información sobre incentivos a la inversión

**Apoyo al inversor.** Se proporcionarán servicios de acompañamiento al inversor durante todo el proceso:

- Promover contactos entre el inversor y el sector empresarial para fomentar los partenariados.
- Facilitar reuniones con responsables públicos y privados para la negociación del proyecto de inversión.
- Listado de asesores con experiencia internacional en las áreas de fiscalización, administración, etc.
- Coordinación con instancias gubernamentales para la facilitación de licencias necesarias para la puesta en marcha de empresas.

**Mejora del clima de inversión.** La oficina trabajará para mejorar la percepción de Argentina como un destino atractivo para la inversión:

- Promoviendo la colaboración interinstitucional para facilitar la implantación de empresas y capitales extranjeros en el país.
- Analizando el clima de negocio del país con información generada por instituciones, asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, etc.
- Generando informes propios mediante la realización de entrevistas y grupos de trabajo para medir el clima de inversión con base en factores como la percepción sobre las proyecciones de resultados de la economía, seguridad jurídica, influencia del tipo de cambio, etc.



Pampa El Leoncito, San Juan

## 08.2 Planes país y planes de producto

Los planes operativos anuales presentan la actuación sobre los mercados con un doble enfoque. Por una parte, la visión a los mercados -que exige de una estrategia de actuación en función de su prioridad y que concentran la acción en el exterior-. En paralelo, los planes despliegan una visión interna a producto, con el objetivo de mantener en todo momento una cartera de producto de alto valor que conforma el eje de la propuesta turística que Argentina dirige a sus mercados.

### Planes país

Los planes país identifican la acción a realizar en cada mercado, maximizando el impacto de las actuaciones previstas en el Plan mediante la adecuación de los recursos disponibles a las potencialidades del mercado en cuestión.

Se ha realizado una nueva distribución geográfica de los mercados:

- **Brasil**, como principal mercado de Argentina, mantiene un responsable en dedicación exclusiva.
- **Mercados próximos**. Incluye todos los países de la región, anteriormente distribuidos en dos regiones.
- **Centro y Norteamérica**. Incluye los países de América del Norte, América Central y Caribe.
- **Europa**. Todos los países europeos estarán en una única región geográfica, que incluye además Rusia como mercado potencial.
- **Oriente**. Esta región abarca los países de Oriente Medio, Arabia y también se incorpora Sudáfrica.
- **Pacífico**. La región Pacífico integra los mercados asiáticos y Oceanía.

Los responsables de mercado del INPROTUR se centran en la acción sobre los distintos mercados, previendo escenarios de acción y apoyándose en los responsables de producto para la preparación del portfolio experiencial a presentar en cada uno de ellos. Los responsables de mercado gestionarán los planes país que correspondan a su área de trabajo.

Los planes país describen las acciones a realizar en cada mercado en función de su priorización. Los mercados se han clasificado en tres grupos:

- **Países “A” o prioritarios**. Son países ya emisores de turistas a la Argentina, en los que existen flujos turísticos consolidados y para los que la Argentina ya es un destino posicionado y, por tanto, posee producto en mercado que estos países consumen. En estos países, el objetivo es ampliar la cuota de mercado -el porcentaje de turistas que viajan al extranjero y que escogen a la Argentina como destino- tanto en los segmentos tradicionales como en los segmentos de nicho. La acción en estos países está dirigida al cliente final y al trade, incentivando la penetración de nuevos productos en estos mercados maduros.
- **Países “B” o estratégicos**. Países que ya mantienen ciertos flujos de turistas hacia la Argentina y cuyos mercados presentan un potencial alto de crecimiento en los próximos años en función de las previsiones sociodemográficas y tendencias de comportamiento observadas. En estos países, el objetivo es consolidar los flujos existentes e incrementar la penetración en el mercado. La acción se centra en el trade, con el objetivo de fortalecer las relaciones y conseguir que estos países evolucionen hacia países “A”.
- **Países “C” o potenciales**. Los países considerados potenciales suponen a medio-largo plazo un escenario de oportunidad para la Argentina, pero todavía no se ha materializado en un volumen crítico de turistas. En estos países, la acción es muy selectiva -en clave de prospección- dirigida hacia una industria que no está considerando a la Argentina como un destino prioritario. La acción se centra en el trade, con el objetivo de mejorar la visibilidad y relevancia de la Argentina en los tomadores de decisiones.

### Planes de producto

Los planes de producto prevén la acción a realizar para el desarrollo y puesta en mercado del catálogo de productos turísticos del país desarrollado en el Argentina World Class Experience Books.

El Argentina World Class Experience Books define cuatro tipologías de producto, que requieren de un desarrollo específico:

- **Escapadas**. Las escapadas son las experiencias turísticas clásicas en un destino, orientadas hacia un público de interés general que no apela a ninguna motivación específica. Según el tipo de destino donde se desarrollan, las escapadas pueden ser City breaks, Escapadas naturales o Paisajes culturales.
- **Productos de interés especial y nicho**. Estos productos se dirigen a segmentos para quienes la actividad a realizar constituye un elemento clave de la decisión de compra; es decir, son capaces de generar sus propias demandas. Los productos de interés especial integran experiencias que pueden ser incorporadas dentro de una experiencia turística más amplia, a la que aportan valor. Dentro de este grupo se incluyen Aventura, Golf, Gourmet, Ruta 40 y otras travesías y Senderismo. Los productos de nicho presentan comportamientos diferenciados: Andinismo, Nieve, Birdwatching y Flyfishing.
- **Productos transversales**. Son productos que, si bien no se diferencian por la motivación de la experiencia en sí, presentan exigencias propias en cuanto a su desarrollo, relacionadas especialmente con la oferta asociada a la misma. Estos productos son Alta gama y LGBT.
- **Productos de tratamiento específico**. Son productos que, si bien atraen flujos de visitantes al país, no pueden categorizarse como turísticos por presentar comportamientos diferenciados: MICE, Turismo médico y Turismo educativo.

Los responsables de producto del INPROTUR son especialistas en el comportamiento del producto en cuestión y se ocupan de ampliar y perfeccionar el Argentina World Class Experience Books. Su trabajo se centra en mantener y ampliar la cartera experiencial, desarrollar las redes de trabajo necesarias dentro del network y ampliar la base de empresas participantes en Contactá3000, para que los responsables de mercado puedan prever y ejecutar la acción de puesta en mercado para cada producto. Para ello, actúan activamente en el territorio, capacitando a operadores receptivos y empresas de actividad, e implicando a los responsables turísticos de las provincias mediante acciones de divulgación del Argentina World Class Experience Books como los talleres de aceleración de experiencias. Asimismo, organizan los speed workshops -acciones formativas dirigidas a operadores emisores que visitan Argentina durante los Experience fam tours-. Finalmente, deben generar valor para el producto turístico, conformando clubes de producto en función de las oportunidades de mercado detectadas.

## 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas

La acción sobre producto está necesariamente vinculada a la acción sobre los mercados. No todos los países tienen un comportamiento turístico similar. Dependiendo de la madurez turística de cada mercado, la estrategia en cuanto a producto debe variar en función de la segmentación que se observe. Los mercados tradicionales, especialmente los anglosajones, son mercados multinicho, mientras que los mercados de cercanía presentan un carácter más generalista, aunque con interés en determinadas actividades. El carácter de cada mercado determina la acción sobre el mismo.

En paralelo, el desarrollo de la actividad turística en Argentina está marcado por la estacionalidad de determinados productos, así como por los condicionantes que la climatología impone a determinados destinos. Argentina posee, a priori, dos temporadas turísticas: verano -época vacacional para el continente- e invierno -la temporada de nieve-.

El verano es la época idónea para visitar el sur del país, cuando la climatología es más benigna y no existen limitaciones para la accesibilidad a los recursos. Por su parte, la temporada de lluvias

en las regiones cercanas al trópico dificulta el acceso a determinados recursos, mientras que las altas temperaturas en espacios selváticos suponen una limitación para visitantes procedentes de Europa y Norteamérica.

En el hemisferio sur, sólo Argentina y Chile ofrecen la posibilidad de practicar deportes de invierno. Con una infraestructura idónea para el esquí, distribuida por las regiones de Cuyo y Patagonia, Argentina posee en su oferta de nieve un valor que resulta de especial relevancia para sus mercados de cercanía. Para los segmentos de clase media, de marcada motivación aspiracional, los resorts invernales constituyen una atractiva opción de viaje. Para los segmentos afluentes, Argentina se puede posicionar como alternativa a destinos más lejanos de los EE.UU. Por otra parte, para los mercados lejanos, la oportunidad reside en la contratemporada de la oferta de actividades de nieve para segmentos especializados.

La finalidad del Plan matriz productos-mercados-temporadas es planificar ordenadamente las actuaciones que sobre producto se realizan en cada país, garantizando que se actúa en cada mercado

identificado como prioritario para cada producto en particular.

El Plan matriz productos-mercados-temporadas persigue tres objetivos:

- Identificar la estacionalidad de los destinos argentinos, determinando las fechas idóneas de viaje para cada mercado.
- Mostrar a los mercados las dos grandes temporadas turísticas de Argentina, especialmente en los mercados de cercanía, para quienes la opción invernal resulta un factor clave de diferenciación y posicionamiento.
- Asegurar que las acciones promocionales se realizan en tiempo y forma, planificando las acciones de posicionamiento y venta de acuerdo con las temporadas turísticas, los productos prioritarios para cada mercado y los países donde se actúa.



Golf en Bariloche, Río Negro

## 08.4 Plan operativo 2013

El Plan operativo 2013 dibuja el escenario completo de acción para dicho año, ordenando las acciones de posicionamiento y aceleración del trade de manera ponderada en función de los mercados y productos.

El Plan es la herramienta para presupuestar económicamente las acciones con criterios de racionalidad y eficacia presupuestaria, orientando todos los esfuerzos hacia los productos de mayor competitividad en los mercados de mayor potencial.

El Plan se organiza temporalmente en función de las tipologías de acción. La agenda anual está fijada por los calendarios parciales derivados de los Planes país y de producto. La calendarización de actuaciones facilita el monitoreo del Plan operativo. Se prevén a tal fin reportes trimestrales de ejecución parcial.

EL PLAN OPERATIVO 2013 CONSTA DE TRES GRANDES BLOQUES DE ACTUACIÓN:

- Planes país
- Planes de producto
- Plan de servicios corporativos transversales

### Planes país

Partiendo de la clasificación de los países en "A" (prioritarios), "B" (estratégicos), o "C" (potenciales), los Planes país definen la acción a realizar de manera ponderada a la relevancia de cada mercado. La acción se distribuye operativamente entre los responsables de las seis áreas geográficas en las que se ordenan los países.

#### MERCADOS "A" O PRIORITARIOS

Los mercados "A" ameritan por su relevancia la utilización de la totalidad de los instrumentos de posicionamiento y aceleración de la venta previstos en *conectAr*:

- **Ferias generales y de producto.** En los países "A" se planificará la asistencia a todas las principales ferias generales y de producto de interés para la Argentina.
- **Misiones comerciales.** Se trabajará en ampliar el número de operadores emisivos y el impacto de la Argentina en la red de venta -agencias- que trabajan con el país en estos mercados,

con especial atención a operadores y agencias especializados y de nicho.

- **Acuerdos comerciales.** Se mantendrá como objetivo ampliar el número de acuerdos comerciales con los principales operadores del mercado.
- **Relaciones públicas.** En los países "A" se mantendrán representaciones permanentes de Argentina que gestionen las relaciones con los medios y actúen de antenas comerciales para el trade.
- **Argentina tourism awards.** Los eventos públicos dirigidos al sector se programarán de manera anual en todos los países "A".
- **Campañas país y producto.** En los países "A" se llevarán a cabo todas las acciones de posicionamiento online y offline previstas en el Plan de Marketing.
- **Experience fam tours.** Se trabajará con especial intensidad en la implicación del trade en países "A", programando viajes de familiarización para dar a conocer la Argentina experiencial propuesta.
- **Blog & press trips.** Las relaciones con líderes de opinión son fundamentales para mejorar la relevancia de Argentina en los consumidores finales. Implicar a periodistas y bloggers especializados en estos mercados resulta prioritario.

#### MERCADOS "B" O ESTRATÉGICOS

En los mercados "B", donde el objetivo reside en consolidar unos flujos incipientes de visitantes en mercados de gran potencial, la acción que *conectAr* propone se focaliza en la implicación del trade, con el objetivo de que estos países evolucionen hacia mercados "A". Estas acciones son:

- **Selección de ferias generales y de producto.** En los países "B" se planificará la asistencia a una selección de las principales ferias generales y de producto de interés para la Argentina.
- **Selección de misiones comerciales.** En los países "B" se divulgará la propuesta turística de la Argentina entre el trade, con el objetivo de ampliar el número de operadores emisivos. Asimismo, se realizará una prospección de las agencias de viaje que trabajan con el país.

• **Campañas país y producto.** En los países "B" se llevarán a cabo campañas promocionales con los instrumentos más idóneos para influir sobre el mercado, con mayor presencia de las acciones online.

• **Experience fam tours.** Se programarán viajes de familiarización para dar a conocer la propuesta turística de Argentina a los grandes operadores de los países "B".

#### MERCADOS "C" O POTENCIALES

En los mercados "C", donde la prioridad reside en la construcción misma del mercado -puesto que la Argentina posee todavía escasa penetración-, se realizarán acciones de prospección para evaluar la idoneidad de intensificar o paralizar la acción sobre el mismo. Las acciones previstas son:

- **Exploratorio de ferias generales y de producto.** En los países "C" la asistencia a ferias generales y de producto será muy limitada, considerando tan sólo los grandes eventos del sector.
- **Exploratorio de misiones comerciales.** Con el objetivo de construir un network de relaciones con la operación emisiva se planearán misiones comerciales para identificar potenciales socios estratégicos en el país.
- **Exploratorio fam tours.** Se planificarán fam tours para los operadores estratégicos, con el objetivo de divulgar la propuesta experiencial de Argentina y lograr la penetración progresiva en el mercado. Se parte de la premisa de que para estos operadores Argentina es un destino a descubrir, por lo que el objetivo es su formación y la creación de redes de contacto con la operación receptiva del país.
- **Exploratorio press & blog trips.** Para un destino virtualmente desconocido como es Argentina en estos países, la recomendación es un canal de gran relevancia para capturar la atención del potencial turista. Es el momento de crear demanda. Para ello, se organizarán press & blog trips con los principales líderes de opinión de estos mercados.

### Planes de producto

Los responsables de producto del INPROTUR deben garantizar la generación constante de valor de la propuesta turística de

Argentina, trabajando sobre todos los componentes del producto y articulando los diferentes productos turísticos en torno a las expectativas y exigencias de los targets a los que van dirigidos.

Los planes de producto prevén la actuación en cuatro planos:

#### ARGENTINA WORLD CLASS EXPERIENCE BOOKS

Los responsables de producto deberán trabajar de manera permanente en el perfeccionamiento y ampliación del portfolio experiencial de Argentina, dirigido tanto a short breaks desde mercados cercanos como a los grandes viajes de los mercados lejanos, mediante:

- El desarrollo de nuevas experiencias para cada tipología de producto, garantizando la cobertura territorial de las experiencias en todas las provincias y regiones. En la propuesta experiencial se buscará el input del sector, las provincias e incluso el propio turista.
- Talleres de aceleración experiencial en provincias, dirigidos a los receptivos locales y a los organismos de promoción turística.
- Gestión del directorio de proveedores, incorporando nuevas empresas turísticas.
- Control de versiones del Argentina World Class Experience Books, revisando las actualizaciones realizadas.

#### CONECTÁ 3000

Divulgación y mantenimiento permanente del programa Conectá3000, manteniendo el directorio de proveedores permanentemente actualizado.

#### +DMCS

El fortalecimiento del canal receptivo requiere su implicación en la articulación de producto y la expansión del sector, aprovechando las oportunidades de mercado. El trabajo sobre la operación receptiva incluye:

- Elaborar y actualizar el censo de operadores receptivos por especialidad.
- Talleres de aceleración experiencial en provincias, divulgando el portfolio experiencial e identificando nuevas oportunidades de negocio.
- Control de versiones del directorio de proveedores



Atardecer en Santa Fe



Catedral, Córdoba

### CLUBES DE PRODUCTO

Los responsables de producto deberán realizar las tareas de prospección, diseño y lanzamiento de clubes de producto, con el objetivo de crear clusters especializados -integrados por empresas que constituyen el estandarte de la oferta turística del país- orientados a determinados segmentos de demanda. Los clubes de producto requieren las siguientes acciones:

- **Identificar las oportunidades que el mercado** presenta para determinados segmentos con comportamiento diferenciado.
- **Prospección de oferta asociada a los clubes de producto:** Hoteles boutique, enoturismo (Club Malbec), LGBT (Pink Club Argentina) o alta gama (Luxury Argentina).
- **Negociación con interlocutores del sector** y análisis de la viabilidad técnica y comercial de cada producto.
- **Coordinación con el MINTUR** en el desarrollo del club de producto.
- **Diseño de la identidad de marca** y plan de comercialización y posicionamiento.
- **Producción de soportes promocionales** online y offline
- **Plan de lanzamiento y mantenimiento** del club de producto

La actuación sobre el Argentina World Class Experience Books, los receptivos locales y clubes de producto alimentará las bases de datos que nutren las plataformas previstas en *conectAR*: el repositorio de operadores, el portal web *argentina.travel* y el portal formativo Argentina Tourism e-Academy.

### Plan de servicios corporativos transversales

El INPROTUR prestará una serie de servicios de carácter transversal a todos los mercados. Estos servicios son:

- **Trade & MICE Contact Center.** Servicio de atención al sector turístico argentino y a los operadores emisivos en los mercados.

- **Argentina Tourism e-Academy.** Plataforma de formación dirigida a los puntos de venta en países emisores (agencias) y al propio trade argentino.

- **Web experiencial.** El Plan operativo prevé la evolución del sitio web *argentina.travel* hacia un enfoque basado en la experiencia.

- **Mobile.** Se prevé, asimismo, el desarrollo de versiones mobile del sitio web *argentina.travel*, con funcionalidades específicas para prestar el servicio postventa.

- **Conversación social media.** Se seleccionarán las redes sociales sobre las que actuar y se pondrá en marcha el servicio de community management con el objetivo de generar conversación y dirigir tráfico hacia el portal web *argentina.travel*.

- **e-Campañas.** El INPROTUR ejecutará las campañas promocionales online y offline de acuerdo con lo previsto en los planes país.

- **Publicaciones online / offline.** Las campañas se apoyarán en soportes online y tradicionales.

- **Argentina pass.** Durante 2013 se iniciará la implementación del Argentina pass, con la prospección de potenciales empresas participantes, el diseño del programa y su posible externalización.

- **Network.** Se negociarán acuerdos de colaboración con organismos públicos -provincias, otras agencias estatales y actores internacionales / regionales-, instituciones privadas como cámaras de comercio y otras asociaciones sectoriales, así como acuerdos con socios estratégicos, dentro y fuera del sector.

## 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015

El Plan maestro de marketing proyecta la organización presupuestaria y temporal de la acción para el período 2012-2015.

El mercado turístico es un entorno de trabajo altamente sensible a factores externos. Acontecimientos políticos, la situación económica de determinados mercados o una catástrofe natural pueden alterar en pocos días el escenario de actuación. Las prioridades que el entorno impone en cada momento deben ser gestionadas por el INPROTUR en el momento en que son identificadas. Por tanto, los planes operativos anuales deben ser flexibles.



Museo de la Pachamama, Tucumán

*conectAR* es por naturaleza un plan vivo. La rapidez con la que suceden los cambios en el entorno actual impide la consideración de la estrategia de marketing como un proceso que se cierra con el presente Plan. *conectAR* es una arquitectura de acción que prevé su evolución permanente. El Plan maestro define, por tanto, el modelo evolutivo de los planes operativos anuales.

### Planificación presupuestaria

La planificación presupuestaria se rige por el principio de que los recursos disponibles son siempre limitados. Por tanto, la organización presupuestaria se determina por el criterio de eficacia de cada peso invertido. Esta premisa de actuación determina que las acciones se ponderan en función del resultado previsto, se escalan a la dotación de recursos disponibles y a dicho resultado, y se establece como criterio de trabajo la organización por priorización.

*conectAR* aboga por el incremento anual progresivo de los recursos asignados a la promoción internacional de Argentina, previendo asimismo las provisiones de recursos adicionales en función de circunstancias propias al país o que tengan lugar en los mercados del entorno, como pueden ser el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos que tendrán lugar en Brasil los años 2014 y 2016, respectivamente.

### Planificación temporal

Los presupuestos se organizarán anualmente. La previsión y aprobación del Plan operativo anual se ejecutará durante el trimestre anterior a la entrada del nuevo ejercicio. Los Planes operativos anuales serán ejecutados con calendarios trimestrales. Al finalizar cada trimestre se llevará a cabo un cierre parcial, con la justificación de acciones ejecutadas.

El presente Plan desarrolla la acción propuesta para el período 2012-2013.

2012 es el año de la puesta a punto del conjunto del sistema para la acción. Durante 2012 se ejecutan los impulsores, instrumentos cuyo objetivo es alinear al sistema turístico y disponer de las herramientas necesarias para el inicio de la ejecución de acciones previstas para 2013, apoyando la evolución del modelo de actuación y gestión:

- La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books
- El poder de la participación: Network y Conectá300
- El mayor canal de propagación: Expansión en Internet
- La gran conexión: Marca País

En 2013 comienza la actuación hacia el mercado:

- Presentación mundial de la nueva Argentina turística, prestando especial atención a los países de mayor potencial. Lanzamiento del Argentina World Class Experience Books en los mercados.
- Lanzamiento del Plan operativo 2013
- Redefinición y ajuste del Plan operativo y propuesta para 2014

### Monitor para la evolución

El Plan maestro establece los mecanismos necesarios para la evolución del Plan operativo 2013 en función de las necesidades previstas para cada año siguiente de acuerdo con la monitorización realizada y los objetivos fijados, incorporando la evolución y variación presupuestaria.

El monitor de rendimiento prevé la generación de conocimiento precedente de todos los actores integrados en el ecosistema sobre el que actúa el Plan de Marketing:

- Los mercados, tanto con información sobre el perfil del mercado y del turista en origen como con datos sobre el comportamiento del turista en destino.
- Los tour operadores y empresas turísticas, con base en encuestas dirigidas a la base de empresarios integrada en Conectá3000.
- Los resultados logrados, según los indicadores diseñados para medir la acción emprendida.

Así, la información generada se divulga y se utiliza para la adaptación anual de los planes operativos.

## 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing

*conectAR* plantea durante su período de vigencia la planificación de comunicaciones relativas a su presentación y ejecución. Esta acción de comunicación institucional persigue tres objetivos:

- **Divulgación.** El sector y los actores turísticos institucionales deben conocer la extensión, alcance y objetivos de *conectAR* como instrumento de promoción turística de Argentina en los próximos años, a fin de promover la implicación de todos en el nuevo proyecto.
- **Credibilidad.** La divulgación del Plan permite proyectar solvencia y profesionalidad frente al mercado internacional, contribuyendo a la generación de confianza por parte del trade.
- **Vigencia.** *conectAR* es un instrumento en permanente evolución. Es por tanto necesario mantener una comunicación

constante con la industria sobre las acciones acometidas y los avances realizados.

La comunicación de *conectAR* está, por tanto, dirigida a los siguientes públicos:

- **Ecosistema turístico.** El plan de comunicación contendrá acciones de divulgación hacia el conjunto de actores que integran el sistema turístico de Argentina: empresas turísticas, asociaciones sectoriales, provincias, el MINTUR y el trade.
- **Organismos internacionales de todo rango** como socios estratégicos en la promoción turística de Argentina, en especial MERCOSUR con quienes se realiza la promoción conjunta en la región Pacífico.

- **Gobiernos extranjeros**, con el objetivo de fortalecer la imagen de la Argentina como líder turístico de Latinoamérica.

### Campaña de presentación institucional de *conectAR*

Se desarrollará una campaña de divulgación del Plan dirigida a sus públicos objetivo: el sector turístico argentino, las instituciones públicas vinculadas al turismo a nivel federal y provincial, el tejido asociativo, los partners estratégicos, el trade internacional y los organismos internacionales que se consideren de relevancia. Se prevén las siguientes publicaciones de apoyo:

- ***conectAR* (Libro).** Libro de edición limitada que contendrá el resumen ejecutivo del Plan de Marketing y que se distribuirá entre el network de partners estratégicos públicos y privados.



Aventura en la Cordillera, Mendoza

- **conectAR (Folleto de distribución masiva).** Folleto diseñado para su distribución masiva entre el sector y su publicación en el portal web institucional del INPROTUR.

- **conectAR (online).** Publicación de los contenidos del libro/ folleto en la web institucional del INPROTUR.

Para la comunicación del lanzamiento de *conectAR* se utilizarán todos los foros e instrumentos de actuación:

- **Eventos.** Programación de eventos de presentaciones al sector y en foros especializados, internacionales, etc.

- **Presentaciones públicas.** Se aprovecharán todas las oportunidades de encuentro con el sector y el network de

agentes, como son los talleres de aceleración experiencial, desarrollo del network y presentaciones de Conectá3000.

- **Misiones comerciales.** RRPP en países emisores a fin de generar confianza hacia la Argentina como destino turístico.

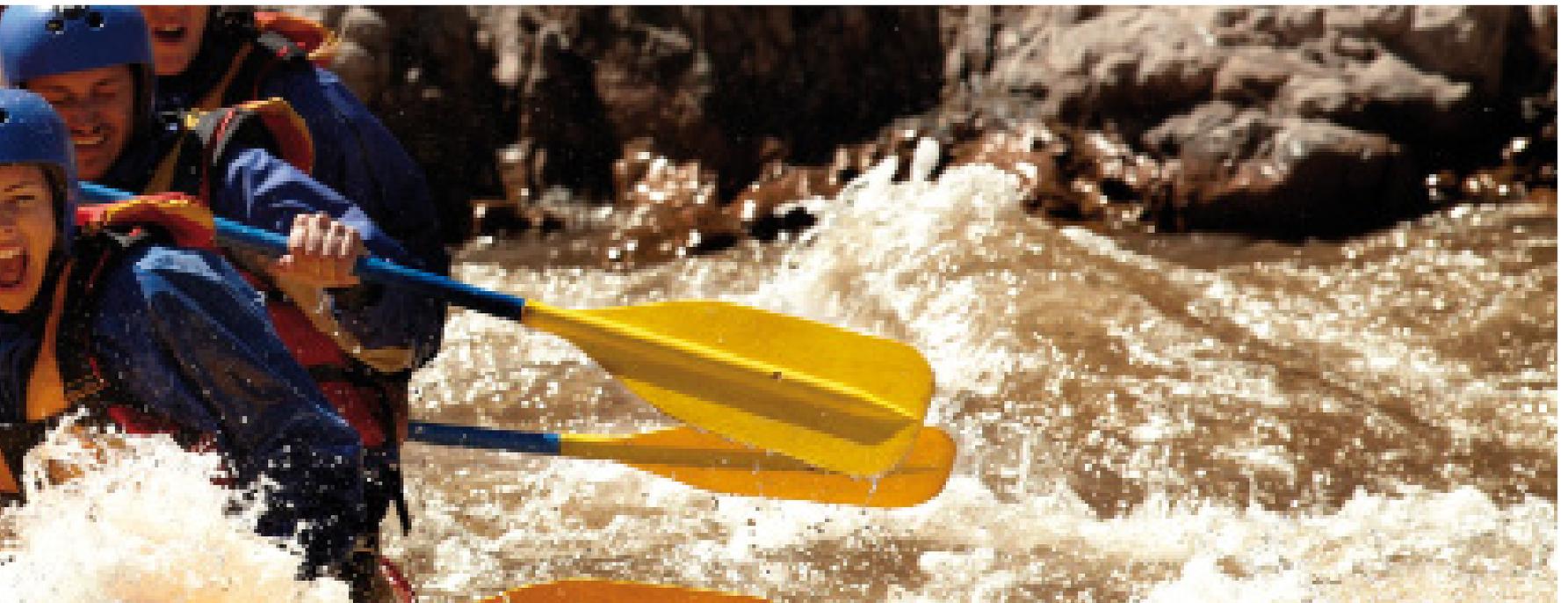
#### Sistema de información permanente.

El INPROTUR mantendrá vías de información permanente sobre la ejecución y evolución de *conectAR*, manteniendo al sector y los partners estratégicos continuamente informados sobre todos los aspectos de la ejecución del Plan.

Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Calendario.** Se elaborará un calendario de hitos comunicables relativos a la ejecución del Plan y previsión de soportes. Para cada formato de comunicación previsto se definirá la forma y mecanismos de difusión, que incluirán notas de prensa, publicación de comunicados y la organización de eventos (jornadas, sesiones, entregas de premios...).

- **Newsletter.** El INPROTUR ya edita un boletín quincenal de comunicación externa. Se prevé que este instrumento se publique con una periodicidad bimensual, comunicando las diferentes acciones impulsadas en el proyecto, así como los logros y metas alcanzadas; todo ello en el marco de la transparencia de información.



## 08.7 EI INPROTUR+

El rol de los organismos de promoción turística está evolucionando conforme el entorno les permite y les demanda que asuman nuevas funciones. Por una parte, más allá de facilitar información y promocionar los destinos y productos, los organismos de promoción turística están erigiéndose en verdaderos referentes que transmiten garantía y credibilidad. Por otra parte, hoy el objetivo es entablar relaciones con el mercado. Cada interacción con un potencial turista supone una oportunidad para fidelizarlo, para hacerle participe de la marca Argentina. Y en esta cadena participa, además del INPROTUR, el conjunto del sector turístico; desde los grandes actores a las pequeñas empresas que conforman el tejido empresarial.

El INPROTUR hoy asume este reto, que exige un enorme esfuerzo tanto de conectar con los targets objetivos en los mercados, como de cohesionar al conjunto de instituciones y el sector para ofrecer al potencial turista una inmejorable experiencia de consumo antes, durante y después del viaje. De la inspiración a la fidelización.

### Un modelo organizativo para un nuevo modelo de acción

Más allá de una colección de planes e instrumentos que indican qué hacer, dónde, cuándo y cómo, *conectAr* es una manera de aproximarse al mercado, actuar y reaccionar rápida y eficazmente sobre él. La estrategia de *conectAr* fija unos objetivos instrumentales de posicionamiento, de aceleración de la

intermediación, de expansión en Internet, de redes de relaciones y de fomento de la inversión.

• **Unidades operativas para alcanzar objetivos.** Asumir nuevos roles implica un proceso de adaptación de la organización de los profesionales que integran el INPROTUR. *conectAr* propone la incorporación de un plano organizativo de unidades operativas que potencien la acción sobre el producto y los mercados, y que mantenga una orientación permanente al cliente.

• **Planificación frente al cambio.** *conectAr* es un plan dinámico que prevé mecanismos para anticipar necesidades y actuar en consecuencia. Se propone, por tanto, normalizar la planificación que el INPROTUR realiza mediante mecanismos de coordinación de las unidades operativas con la gestión administrativa para lograr una mayor eficiencia presupuestaria.

• **Hub de relaciones.** Finalmente, la nueva concepción del INPROTUR es la de un organismo del y para el sector. El INPROTUR promueve la integración de todos en una gran red de relaciones, que conecta no sólo con el mercado sino también con el sector, con los destinos, con instituciones e incluso con partners estratégicos más allá de las fronteras de Argentina. Sólo mediante estrategias coordinadas se pueden aprovechar las oportunidades de un entorno de mercado tan complejo como el de hoy.

### Misión del INPROTUR

Convertir a la Argentina en un destino líder en la oferta turística de Latinoamérica.

#### Principales atribuciones

- Diseñar y ejecutar planes y programas para la promoción turística internacional de la Argentina.
- Administrar los fondos para la promoción internacional.
- Analizar los mercados de origen
- Organizar eventos internacionales
- Coordinar misiones de promoción turística.
- Promover material promocional y de comunicación necesario para el cumplimiento de las acciones.





Bariloche, Río Negro





Desde que el INPROTUR se constituyó en 2007 hemos trabajado sin descanso para convertir a la Argentina en un destino turístico de relevancia mundial. Hemos vivido en los últimos años un crecimiento exponencial de las llegadas de turistas extranjeros, hemos madurado como ente de promoción, y ha llegado la hora de dar el siguiente gran paso.

Vivimos un momento en el que los países emergentes están logrando una influencia impensable hace pocos años; y, sobre todo, en un momento de profundos cambios sociales influenciados por las nuevas tecnologías, que han cambiado cómo vivimos, cómo trabajamos, cómo nos relacionamos, cómo disfrutamos del ocio y, obviamente, cómo viajamos. Mientras leen estas palabras el entorno turístico mundial continúa evolucionando a una rapidez vertiginosa, mientras la tecnología cambia las reglas del juego. Hoy los más pequeños se miden con los grandes. Y, además, en los próximos años dos grandes eventos focalizarán la atención del mundo sobre la región: el Mundial de Fútbol de 2014 y las Olimpiadas de 2016 en Brasil. Tenemos ante nosotros una extraordinaria oportunidad para Argentina.

Pero las oportunidades sólo cuentan si las sabemos aprovechar. Si bien podemos hacer frente a los retos del día a día, la prueba de fuego en los próximos años va a ser, precisamente, estar permanen-

temente preparados para afrontar lo imprevisible y mantenernos alineados con el entorno cambiante. La situación actual exige, más que un plan, un modelo de actuación abierto y flexible. Y eso es precisamente lo que hemos hecho: *conectAR*, un plan dinámico para el cambio de ciclo. Comenzamos una nueva era con una nueva manera de mirar hacia el mercado y de actuar sobre él rápida y eficazmente.

Hemos calculado nuestro potencial: hasta 100 millones de turistas objetivo en países prioritarios y estratégicos. Pero, ¿podemos llegar a todos? La respuesta es sí, pero no por igual. Desde una perspectiva de eficiencia en el uso de los recursos que manejamos, *conectAR* define un método para concentrar esfuerzos en los países de mayor potencial y mayor rendimiento. Sin desatender ningún mercado, pero marcándonos objetivos claros. Y en esta ecuación nuestros países vecinos son prioridad.

Tenemos ante nosotros grandes retos y necesitamos ser muy eficientes en nuestra actuación. *conectAR* define cinco niveles de planes de acción que orientan todos los esfuerzos hacia los productos más competitivos -planes de producto- en los mercados de mayor potencial -planes por mercados- y permiten reorientar la acción y anticipar necesidades futuras -planes operativos anuales y plan maestro 2012-2015-. Y vamos a mantener una conversación permanente con el sector -plan de comunicación-.

Hemos identificado hasta treinta instrumentos diferentes que nos van a permitir trabajar en todo nuestro ámbito de competencia. En primer lugar, para posicionar la marca país Argentina y sus productos en mercados, intermediarios y líderes de opinión, con grandes acciones de alto impacto y nuevas iniciativas como premios para aquéllos que apuestan por nosotros, como agencias de viajes o periodistas. En segundo lugar, estrechando las relaciones con la intermediación dentro y fuera de la República, prestando permanentemente apoyo al canal con iniciativas como un call center. En tercer lugar, desplegando herramientas para la expansión en Internet, que nos permita propagar los valores de la Argentina en todo el mundo. Y, por último, fortaleciendo las relaciones entre todos los actores.

Porque mejorar los resultados del turismo internacional no concierne al INPROTUR en exclusiva: es un reto para todo el sector. Necesitamos sumar las fuerzas de todos para amplificar el efecto de nuestra acción. Hemos previsto más colaboración con entidades públicas y privadas -lo que llamamos *network*-, un programa para otorgar más visibilidad a las empresas turísticas, especialmente PyMES -el programa *Conectá 3000* empresas-, y queremos cerrar alianzas con socios estratégicos dentro y fuera de nuestras fronteras.

Para conectar internamente con el sector y las instituciones y externamente hacia los mercados apostamos por más tecnología: plataformas que faciliten el trabajo en red, un portal web con visión experiencial, expansión en social media, herramientas de atención al visitante, sistemas de recomendación que fomenten el consumo, formación de agentes de viaje en todo el mundo... En un mundo hiperconectado, no podemos no estar en la vanguardia, evolucionando permanentemente.

INPROTUR está evolucionando al ritmo que nos exige el entorno. Los entes de promoción turística de vanguardia asumen hoy nuevas competencias y nuevos roles. Nos hemos propuesto ser la conexión 360° con el sector y con los mercados internacionales. Nuestro objetivo es mantenernos permanentemente alineados con nuestros mercados para mejorar el posicionamiento de Argentina, actuando para favorecer la generación de negocio turístico y generando valor permanentemente en todas nuestras relaciones con la industria dentro y fuera de nuestras fronteras. Queremos que *conectAR*, al que tan generosamente han dedicado tiempo los representantes del sector, de las regiones, de las instituciones con las que trabajamos, sea el plan de todos.

Es nuestro deseo que se sumen a *conectAR* para continuar trabajando juntos y seguir creciendo sobre lo que tanto esfuerzo nos ha costado construir, proyectar a la Argentina a la vanguardia del turismo internacional y fortalecer nuestra presencia en todo el mundo. Así, pues, concéntense con el futuro del turismo.

**Leonardo Boto**  
Secretario ejecutivo del INPROTUR



Edición: Instituto Nacional de Promoción Turística  
Colaboración, realización y proyecto gráfico: dit  
Imágenes: Instituto Nacional de Promoción Turística  
Fecha de cierre: mayo 2012  
Impresión: xxxx  
Depósito legal: xxxx

Todos los derechos reservados. Esta publicación no podrá ser reproducida total o parcialmente, o trasladada a otros soportes, ya sea por sistemas electrónicos, mecánicos, fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de su editor. Los editores deniegan toda responsabilidad de los posibles errores u omisiones que, inadvertidamente, se pudieran cometer.