



# MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL



FASCÍCULO  
Temas Necesarios

1  
**2**  
3  
4

*Salta*  
ARGENTINA

# MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

## FASCÍCULO 2



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.  
Ministerio de Cultura y Turismo.

PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL  
PRÉSTAMO BID 1855/OC-AR

### Proyecto

- ◆ Mejora de la Gestión Municipal de Turismo a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios
- ◆ Implementación de un Programa de Calidad en los Centros de Atención al Visitante de la Provincia de Salta

# AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Salta

**Dr. Juan Manuel Urtubey**

Vice Gobernador:

**Miguel Andrés Costas Zottos**

Ministro de Cultura y Turismo:

**Dr. César Mariano Ovejero**

Secretario de Turismo:

**Lic. Fernando García Soria**

Subsecretario de Promoción Turística:

**Estanislao Villanueva**

Subsecretaria de Desarrollo Turístico:

**Lic. Ana Cornejo**

Coordinador Proyecto de Mejora de la Gestión Municipal de Turismo  
a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios.

Préstamo BID 1855/OC-AR:

**Lic. Tatiana López**



# Equipo de trabajo

Consultor Contratado:

**Powerco Services S.A.**

- Dante Apaza
- Mg. Diego Mendez
- Lic. Carolina Mercado Echazu
- Mg. Gustavo Capece

Editor Responsable:

**Secretaría de Turismo, Ministerio de Cultura y Turismo**

Redacción:

**Mg. Gustavo Capece, Powerco Services S.A.**

Diseño y Edición:

**Arq. Alejandro Capece / Lic. Mariana Valenzuela**

# Carta del Ministro de Cultura y Turismo



Dr. César Mariano Ovejero

El Turismo en nuestra Provincia se ha constituido como una pieza clave para el desarrollo y el crecimiento económico y social. La visión y el esquema de trabajo planteado por el Gobernador Juan Manuel Urtubey posiciona al turismo como una actividad inclusiva, generadora de oportunidades, ingresos y empleo.

Salta se afirma como uno de los principales destinos turísticos de Argentina y nuestro desafío es ampliar las bases territoriales del desarrollo turístico e incorporar mayores beneficiarios de esta actividad. Basándonos en las premisas expresadas en los planes *Salta 2030*, *Plan Estratégico de Pequeños Municipios*, *el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Salta "Salta SI+"* y *el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)*, desde el Ministerio de Cultura y Turismo trabajamos en los siguientes ejes: (i) la institucionalización, (ii) la participación y (iii) la inclusión, competitividad e inversión para el desarrollo del turismo.

En este marco buscamos fortalecer la gestión de los actores públicos y privados del turismo, destacándose los esfuerzos en el acompañamiento y el trabajo conjunto con los gobiernos locales. La gestión turística desde el municipio refuerza el trabajo participativo a partir de una mayor cercanía con las comunidades receptoras, maximizando, de este modo, los beneficios del turismo hacia la comunidad. También posibilita un mayor dinamismo en la innovación y el desarrollo de la oferta turística y una mayor articulación entre los actores involucrados.

Desde el 2008, se visualizan avances sustanciales en el ámbito municipal. Se registró un crecimiento del 125% en la designación de Responsables de Turismo por parte de las Intendencias y un 116% en el incremento de Oficinas de Turismo en el interior de la provincia, lo que muestra a las claras la apuesta de los diferentes municipios al desarrollo turístico.

Para seguir avanzando en este sentido, presentamos el **Manual de Gestión Turística Municipal**, una herramienta orientada a colaborar con la labor de los referentes municipales abocados al área del turismo. El mismo orienta y fomenta el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales, la implementación de buenas prácticas y estándares de calidad en la gestión y la atención a los turistas que nos visitan. Además, aporta a la organización interna de las oficinas, al diseño e implementación de políticas públicas para el desarrollo social y económico de cada localidad y acerca distintos instrumentos y programas que el Ministerio de Cultura y Turismo pone a disposición de los Municipios.

Esperamos que se transforme en un instrumento práctico que colabore en el trabajo diario municipal en pos de avanzar en la construcción colectiva de Salta como un destino turístico "sustentable, equilibrado e innovador".

# CONTENIDO GENERAL DEL MANUAL

Autoridades + equipo de redacción y diseño  
Carta del Ministro de Cultura y Turismo  
Introducción  
Los grupos temáticos de la gestión  
Estructura del Manual  
Actividades prácticas  
Áreas temáticas de la gestión turística

## **FASCÍCULO 1 - Temas críticos**

Introducción al Fascículo 1  
Una gestión de calidad  
Proyección estratégica  
El rol del Área Municipal de Turismo  
¿Ingresos de turistas o ingresos por turismo?  
Relaciones intersectoriales: socios estratégicos  
Un socio especialmente estratégico  
Orientación estratégica: una buena brújula  
Un modelo de desarrollo  
Mirando el hoy y hacia adelante  
La promesa del turismo  
La política como resultado de acuerdos  
El plan como instrumento  
El arte de medir  
Un presupuesto razonable  
Emprendedores y emprendedorismo  
Productos turísticos y propuestas de valor  
A modo de conclusión del Fascículo 1

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 1  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 1

## **FASCÍCULO 2 - Temas necesarios**

Introducción al Fascículo 2  
La gestión es hacer  
Estructura pública para la gestión: fase 1  
Conocer y conocidos: primero los clientes  
De las motivaciones a las experiencias turísticas  
Otras formas de segmentar la demanda  
Ser competitivos en el mundo moderno  
Conocer y conocidos: ahora lo nuestro  
Estructura para la gestión: fase 2  
Posicionamiento estratégico  
En foco  
La esencia de la promesa a los turistas  
Conocer y conocidos: comunicando  
El valor de la marca  
Gestión del estrés, riesgos y conflictos  
A modo de conclusión del Fascículo 2

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 2  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 2

## **FASCÍCULO 3 - Temas convenientes**

Introducción al Fascículo 3  
La innovación no es un hecho casual  
Fomentar el asociativismo  
Gestión avanzada del conocimiento  
Proactividad frente a las vulnerabilidades  
El valor del diseño  
A modo de conclusión del Fascículo 3

### **Anexos**

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 3  
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 3

## **FASCÍCULO 4**

Introducción al Fascículo 4

### **Anexos**

I. Legislación (textos sólo en versión digital)  
II. Gobernanza del destino  
III. Apoyo a la gestión (algunos textos sólo en versión digital)  
IV. Riesgos y conflictos  
V. Actividades prácticas  
VI. Cursos de capacitación (sólo en versión digital)  
A modo de conclusión del Fascículo 4

## **Actividades Prácticas Contenido general del manual**

### **FASCÍCULO 1**

1.1. Estrategias  
1.2. La misión del Área Municipal de Turismo  
1.3. Listado de socios estratégicos  
1.4. Por qué esos socios son estratégicos  
1.5. Hechos culturales turísticamente valiosos  
1.6. Pensando el presente y futuro deseados  
1.7. Principios  
1.8. Declaración del presente y futuro deseados  
1.9. La Misión del turismo en mi localidad  
1.10. Los objetivos estratégicos del turismo

### **FASCÍCULO 2**

2.1. Pensar la estructura ideal  
2.2. Viajeros que visitan a parientes o amigos  
2.3. Ubiquemos a los clientes posibles  
2.4. Analizando el territorio  
2.5. El presupuesto ideal  
2.6. En qué enfocarse

### **FASCÍCULO 3**

3.1. Innovar sin gastar  
3.2. Asociaciones públicas  
3.3. Asociaciones privadas  
3.4. Marcas a las que convendría asociarse  
3.5. Fuentes de datos  
3.6. Riesgos por el cambio climático  
3.7. Revisando circuitos y recorridos

# INDICE

Autoridades .....	3
Equipo de trabajo .....	4
Carta del Ministro de Cultura y Turismo. ....	5
Contenido general del manual. ....	6
Introducción General. ....	8
Introducción al Fascículo 2 .....	17
La gestión es hacer .....	19
Estructura pública para la gestión: fase 1 .....	20
Conocer y conocidos: primero los clientes. ....	25
De las motivaciones a las experiencias turísticas. ....	34
Otras formas de segmentar la demanda .....	41
Ser competitivos en el mundo moderno. ....	45
Conocer y conocidos: ahora lo nuestro .....	56
Estructura pública para la gestión: fase 2 .....	61
Posicionamiento estratégico .....	66
En foco. ....	70
La esencia de la promesa a los turistas .....	76
Conocer y conocidos: comunicando. ....	79
El valor de la marca .....	80
Gestión del estrés, riesgos y conflictos .....	84
A modo de conclusión del Fascículo 2 .....	86
<b>ACTIVIDADES PRÁCTICAS</b>	
2.1: Pensar la estructura ideal .....	24
2.2 - Viajeros que visitan a parientes y amigos. ....	33
2.3 - Ubiquemos a los clientes posibles .....	39
2.4: - Analizando el territorio. ....	54
2.5 - El presupuesto ideal .....	64
2.6 -En qué enfocarse. ....	75
<b>ANEXOS</b>	
Glosario de términos técnicos del Fascículo 2. ....	87
Bibliografía de apoyo del Fascículo 2 .....	89

# Introducción General

El presente Manual es un instrumento práctico que se corresponde con la política provincial de fortalecimiento de la gestión turística municipal.

Se inspira en los principios de dicha política, los cuales son enunciados como la valoración territorial, el afianzamiento de la identidad local, la gestión municipal y el fortalecimiento del liderazgo. Todo ello a través de procesos sustentables y sostenibles.

Ayuda a la calidad de la gestión turística municipal a través de ideas, propuestas y ejemplos de forma que los responsables de la misma vean facilitada su labor cotidiana.

Está destinado a quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la gestión local del turismo, cualquiera sea el modo en que se institucionaliza: Organismos de Gestión de Destinos, Secretaría o Dirección Municipal, Centro de Atención de Visitantes (CAV), organismos mixtos u otras formas.

Por su diseño, es adecuado tanto para municipios con un desarrollo turístico ya logrado como para quienes desean iniciarse.

Su formato, a través de fascículos, también colabora con la idea de una gestión que debe adaptarse a las circunstancias a la vez que planifica estratégicamente a largo plazo.

El asignarle a cada Fascículo un número indica

cierto orden de importancia de los temas (excepto el último, que es de anexos); pero es posible que en algunos destinos haya que utilizar parte de ellos con un orden no lineal. La gestión es justamente así, algo no lineal y, muchas veces, requiere saltos o atender cuestiones que no están en la planificación. E inclusive otras, que tampoco están en los manuales.

Para su elaboración se consideraron varios Manuales de Gestión, entre los que se destacan el elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación en conjunto con la Federación Argentina de Municipios y el Ministerio del Interior, del año 2009, y el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Salta, SALTA **SI+**.

También se consultaron diversos trabajos de la Organización Mundial de Turismo, los fascículos editados en el año 2008 sobre temas varios desde el Área de Ca-



pacitación del hoy Ministerio de Turismo de la Nación y libros de distintos autores que fueron tomados como referencia. Intentando no cargar el Manual de citas ni a los funcionarios municipales de lecturas que, las más de las veces, no se tiene el tiempo necesario para ellas. En la bibliografía se los menciona, lo cual permite recurrir a esas fuentes cuando se desee ampliar algún tema en especial. El ajuste a la realidad de la Provincia de Salta y de los diferentes territorios que conforman su vasta red de destinos turísticos se hizo bajo cinco paradigmas:

- **Calidad.** Implica hacer bien aquello que se debe hacer.
- **Sustentabilidad.** Aprovechamiento respetuoso de los recursos naturales, las obras humanas y, sobre todo, de la identidad local.
- **Capacidad turística.** Un municipio sin real capacidad turística mal puede desarrollar capacidad competitiva. El término capacidad debe ser entendido en sus dos formas: 1) aptitud de sus recursos, y 2) habilidades de quienes los aprovechan y llevan adelante la actividad.
- **Sostenibilidad.** Se piensa en un turismo como actividad que se sostiene en el tiempo.
- **Armonía.** El turismo debe generar desarrollo para las comunidades receptoras y debe hacerlo a partir de modelos locales que privilegien la armonía, tanto entre residentes y turistas como entre las diversas actividades productivas y sociales que se concretan en cada lugar.

## Los grupos temáticos de la gestión

Aprovechar el turismo como una de las actividades productivas significa comenzar un camino que tiene sus propias reglas. Lo mismo sucede con la agricultura, ganadería o cualquier otra actividad destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio con ello.

En ese camino aparecen tres grandes grupos de temas que hacen directamente a la gestión:

**1. Los críticos.** No importa si es un destino turístico con grandes recursos que puede atraer a turistas lejanos o con pequeños que, al menos en principio, sólo atraerá personas de cercanías.

Son críticos porque sin ellos el desarrollo de la actividad no es posible. También lo son porque obligan a decidir, desde la comunidad, qué se entiende por éxito. Lo ideal sería atenderlos antes de iniciar el desarrollo turístico, cuestión que rara vez sucede. Igualmente, hay que prestarles suma atención.

**2. Los necesarios.** Además de los anteriores, que sí o sí deben atenderse con prioridad, hay otros temas que se hacen presentes apenas se comienza a concretar el turismo.

Se los llama necesarios porque si no se los considera es probable que el devenir turístico sea un azar total, y la capacidad competitiva, nula.

**3. Los convenientes.** A medida que se atiendan los temas críticos y los necesarios las personas responsables de la gestión del destino van a ir descubrien-

do que aparecen otras cuestiones que conviene considerar.

O bien, aparecerán cuando el destino vaya adquiriendo cierta madurez turística.

Estos temas colaboran en el logro de los resultados deseados, a condición que se integren con los dos anteriores.

Suele existir un cuarto grupo de temas que ocupan el tiempo de más de uno de los integrantes de las áreas municipales de turismo: los ajenos.

Son aquellos que suelen recaer en las oficinas municipales de turismo pero que no son de su competencia directa. Perros sueltos, basura, problemas con el tránsito, negocios no habilitados (sobre todo de comidas) y similares.

Consumen atención, tiempo, recursos y hasta suelen generar problemas. Es por ello que conviene disponer de estrategias para llevarlos a sus cauces naturales y estar alertas para no caer en la trampa de autoadjudicarlos a Turismo.

## Estructura del Manual

El presente Manual de Gestión se estructura en cuatro fascículos.

- **El Fascículo 1** se aboca especialmente a los temas críticos. Son las cuestiones imprescindibles a las que todo destino turístico tiene que asignarles alta prioridad, y contempla aspectos relacionados con la política, la proyección estratégica y también con algunos netamente operativos.

- **El Fascículo 2** atiende los temas necesarios. Son hechos y situaciones que el turismo moderno requiere. Incluiremos aquí aquellos que permiten llevar a la práctica el turismo, operativizar de manera eficiente los planes y concretar las esperanzas que la comunidad deposita en el sector.

- **El Fascículo 3** se destina a analizar los temas convenientes, que los municipios turísticos van a ir considerando a medida que incrementa el grado de madurez de la actividad.

Quienes ya tienen camino recorrido respecto al contenido de los dos fascículos anteriores es muy probable que a varios de estos temas los encuentren ya como necesarios.

- **El Fascículo 4** contiene documentos que conforman una biblioteca virtual de apoyo a la gestión pública municipal.

Se organiza temáticamente y abarca cuestiones relacionadas con la legislación, programas provinciales, fichas y modelos para facilitar la asistencia a emprendedores o realizar tareas propias de la gestión pública. Incluye, en la versión digital, el material de apoyo utilizado en los cursos de capacitación de los referentes municipales de turismo realizados en los términos del acuerdo por el cual surge el presente Manual.

Este Fascículo contiene además todas las actividades prácticas que se muestran en cada uno de los otros, de modo que puedan realizarse varias veces, simplemente imprimiendo nuevos ejemplares de las mismas.

En cada uno de los tres primeros fascículos los temas teóricos van acompañados de actividades prácticas. También incluyen ejemplos y el análisis de casos, que

buscan colaborar con la comprensión y su aprovechamiento.

Cada fascículo cierra con una pequeña conclusión del mismo.

Al final de los tres primeros Fascículos se incorporan dos anexos

- **Glosario.** Incorpora varios de los términos técnicos utilizados.
- **Bibliografía.** Libros y artículos que pueden consultarse para ampliar el conocimiento y, sobre todo, mejorar los resultados de la gestión.

## Actividades prácticas

Tal como se comentó, en los tres primeros fascículos se agregan actividades para lograr una mejor aproximación práctica a cada tema.

Cada ejercicio se incluye de manera doble. Una en el fascículo en que se aborda el tema. Otra en uno de los anexos que conforman el Fascículo 4, a modo de los antiguos cuadernillos de tareas, y para que puedan realizarlas quedándoles siempre un original sin alterar.

Como los sucesos pueden llevar a modificar algunas cuestiones, recomendamos hacer estas actividades al leer el Manual y luego al año.

## Áreas temáticas de la gestión turística

En su conjunto, el Manual atiende cinco áreas temáticas, que son el cometido y hacer de la gestión turística desde el ámbito público municipal.

Incluye todo aquello que, en algún momento, **se tiene que hacer**. En definitiva, muestra las competencias específicas del área en el Organigrama Municipal, como también permite enmarcar sus tareas y razón de ser.

- **Proyección estratégica de la actividad.** Incluye principios, visión, misión, indicadores, catalogación de los componentes de la cadena de producción, elementos distintivos sobre los cuales enfocarse y desde los cuales construir las promesas hacia los turistas.

En esencia, implica **un análisis de las propuestas de valor para los diferentes grupos de actores** (residentes, gobernantes, turistas, inversores, emprendedores), de manera coherente con los límites y las oportunidades (propias y de los mercados).

- **Desarrollo.** Corresponde a todas las actividades que hacen al diseño, desarrollo y mejora de productos, ofertas, circuitos, capacidades, infraestructuras, apoyo al sector privado, búsqueda y obtención de financiamiento para acciones y obras, capacitaciones y todo aquello que tiene que ver con el devenir operativo de la actividad.

El área también incluye lo atinente a cualquier sistema de calidad que tenga que ver con la actividad, tanto del sector público como del privado.

- **Posicionamiento y promoción del destino.** Se consideran aquí el conjunto complejo de las acciones de marketing turístico del destino, incluidas las investigaciones, generación y uso de estadísticas, encuestas, análisis de

satisfacción de los clientes y, desde hace algunos años, todo el manejo de la comunicación por redes sociales (que exige más tiempo aplicado a la promoción, con personas dotadas de capacidades para ello). También comprende las cuestiones relacionadas con la imperiosa necesidad de conocer, analizar y evaluar las tendencias de los consumidores en general (no sólo las turísticas).

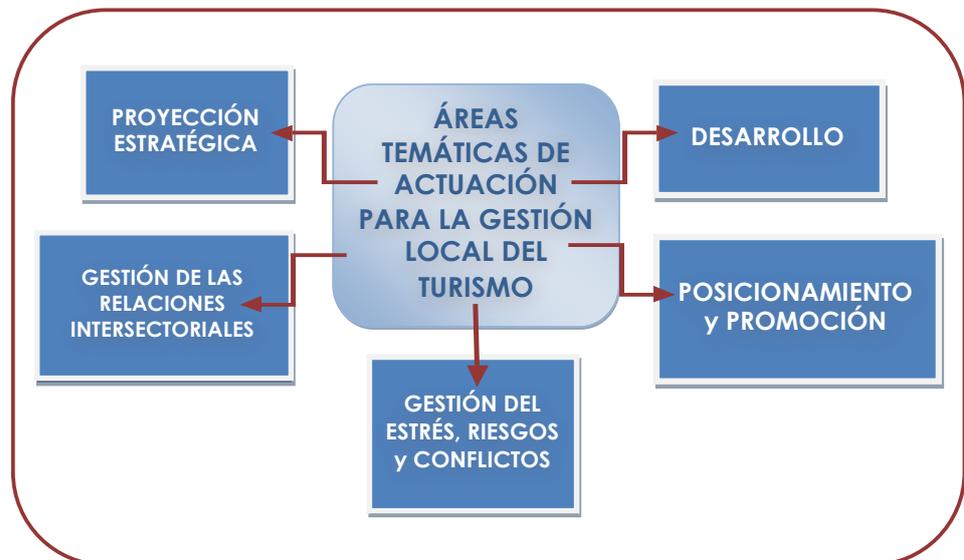
• **Gestión del estrés, riesgos y conflictos.** Tanto el territorio como los pobladores pueden ser afectados por riesgos, conflictos o estrés.

Las razones pueden ser por afectación de la identidad, sobrecarga turística, conflictos sociales generados por el turismo, agotamiento de recursos, pérdida de atributos, inversiones no rentables, o riesgos por el cambio climático.

• **Gestión de las relaciones intersectoriales.** El turismo necesita de la participación de varios sectores y actores de diferentes niveles del sector público (Estado local, provincial y nacional), que interactúan con el sector privado (local y provincial). También requiere de actores interregionales (cada municipio está dentro de una provincia que es parte de una Región Turística). Al mismo tiempo, implica una actividad transversal dentro de la propia municipalidad (hay acciones que sólo son posibles con la ayuda de las áreas de Obras Públicas, Habilitaciones, Comercio, Rentas, etc.). Ello lleva a que siempre habrá que interactuar con otros.

También es probable que convenga gestionar relaciones con localidades ubicadas en otras provincias o países que, por cercanía, compartan circuitos.

Los siguientes gráficos y tablas son un resumen de las Áreas Temáticas de Actuación y los cometidos y relaciones entre ellas. También muestran cómo se incorporan en cada Fascículo, según el nivel de importancia.



Áreas de actuación de los organismos locales de turismo

La siguiente tabla resume los principales cometidos de cada Área:

ÁREAS TEMÁTICAS DE ACTUACIÓN	COMETIDOS ESPECÍFICOS (SÓLO LOS PRINCIPALES)		
<b>Proyección Estratégica</b>	Definición de la política turística local	Diseño estratégico	Propuestas de valor para los grupos de actores
<b>Desarrollo</b>	Diseño y gestión del valor en las ofertas turísticas	Gestión del conocimiento	Obras e infraestructuras
<b>Posicionamiento y promoción</b>	Diseño y desarrollo de la marca local	Acciones de marketing	Desarrollo de nuevos mercados
<b>Gestión del estrés, riesgos y conflictos</b>	Prevención y mitigación de conflictos	Prevención y mitigación de riesgos	Mitigación del estrés turístico
<b>Gestión de las relaciones intersectoriales</b>	Relaciones externas	Relaciones internas	Relaciones regionales

Principales cometidos de cada Área de Actuación

La tabla que sigue refiere a cómo se conjugan las cinco Áreas Temáticas de Actuación para la gestión local del turismo en los tres fascículos centrales del Manual, conforme los distintos niveles de importancia tratados en cada uno de ellos (crítico, necesario, conveniente).

Podrá observarse que en algunos casos el área temática tiene dos o tres niveles de importancia, según el aspecto específico que atienda. La intensidad de los colores representa la relevancia que tiene cada área temática en cada uno de los tres niveles de importancia.

ÁREA TEMÁTICA	Nivel de Importancia		
	CRÍTICO	NECESARIO	CONVENIENTE
<b>Proyección Estratégica</b>			
<b>Desarrollo</b>			
<b>Posicionamiento y promoción</b>			
<b>Gestión del estrés, riesgos y conflictos</b>			
<b>Gestión de las relaciones intersectoriales</b>			

Por último, agregamos una tabla en que se analizan las relaciones entre las Áreas Temáticas con el trabajo desarrollado por el Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur), el Ministerio de Interior (MI) y la Federación de Municipios Turísticos (FMT). Estos organismos, en el año 2009, crearon el Manual de Directrices de Gestión Turística para Municipios, el cual es un buen listado de temas que hacen al turismo visto desde la gestión local.

Si bien el presente Manual no las asume en su plenitud, ya que la realidad de los municipios de Salta no es tan compleja, sí se las considera como una referencia

sustancial, y por ende, cruzamos los aspectos sobresalientes de las Áreas Temáticas del cuadro anterior con los niveles de importancia que le damos a cada una y las Directrices emanadas de ese trabajo de Mintur, MI y FMT.

La intensidad del color muestra el nivel de relevancia de cada Directriz en cada Fascículo del presente Manual de Gestión.

ÁREA TEMÁTICA	Directrices MINTUR		Importancia del tema			
	Eje temático	Directriz	CRÍTICO	NECES.	CONV.	
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.1, Gobierno organizacional				
		1.2. Planificación				
		Gestión de conflictos, riesgos y crisis.				
	5. Directrices referidas a la gestión de la calidad	5.1. Gestión de la calidad interna del Organismo Local de Turismo				
		5.5. Gestión de la calidad del destino,				
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.1. Recursos humanos del Organismo Local de Turismo.				
APORTES OPERATIVOS	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.3. Normativa turística y fomento de inversiones				
		3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.1. Información de la oferta turística.			
	3.4. Centros de Información Turística					
		4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.1. Gestión ambiental interna del Organismo Local de Turismo			
	4.2. Gestión ambiental del destino					
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.2. Recursos humanos locales para el destino				
		7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento	7.1. Sistema de indicadores turísticos,			
	7.2. Producción del conocimiento					
	8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión	8.1. Plataforma de soporte.				
		8.2. Redes de información y comunicación.				
	POSICIONAMIENTO Y PROMOCIÓN	3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.2. Posicionamiento del destino turístico			
			3.3. Portal Turístico del Municipio			
		3.4. Centros de Información Turística				
			1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.4. Gestión de conflictos, riesgos y crisis.		
4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.2. Gestión ambiental del destino					
	2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo Local de Turismo	2.1. Gestión de las relaciones con los actores públicos				
2.2. Gestión de las relaciones con los actores claves del sector						
2.3. Participación ciudadana						

**FASCÍCULO** **2**

---

**TEMAS  
NECESARIOS**

# INTRODUCCIÓN

Este Fascículo trata los temas necesarios. Son cuestiones que permiten que el turismo tenga posibilidades de existir y, sobre todo, generar desarrollo. Tal como mencionamos en el Fascículo 1, consideramos que el desarrollo turístico debe tender al logro de beneficios para tres de los grandes grupos de actores. Reiteramos aquí el esquema.



Es casi una obviedad recordar que para que ello sea posible tiene que haber turistas satisfechos. Pero ellos se beneficiarán, de manera sostenida y tanto en el medio como en el largo plazo, sólo si se el desarrollo viabiliza los beneficios a pobladores, gobierno y emprendedores (e inversores).

Vamos ahora a abocarnos a analizar cómo llevar adelante la gestión.

Así como en el Fascículo 1 le dimos preponderancia a definir qué hacer, para qué y, sobre todo, para quiénes, aquí buscamos darles claves para poder hacerlo.

Las temáticas que se abordan en este Fascículo son:



Al igual que el anterior, se cierra con un comentario a modo de conclusión del Fascículo, un glosario de términos técnicos utilizados en el Fascículo y una pequeña bibliografía y fuentes de consulta.

# La gestión es hacer

El Fascículo 1 mostró los temas críticos que sirven para definir qué, cómo, con quiénes, para quiénes, con qué y qué resultados esperamos del turismo en cuanto sector productivo.

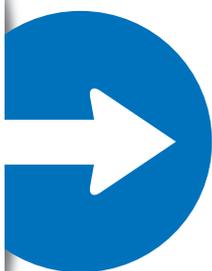
Ahora hay que abocarse a transformar las ideas en realidad, y para ello hay que encarar otra serie de temas, que son necesarios ya que hacen a que el turismo pueda existir.

La razón es simple. Así como hemos afirmado que sin turistas no hay turismo,

## Sin ofertas organizadas y conocidas tampoco hay turismo

Y sin un destino turístico bien gestionado que las cobije, no hay desarrollo real.

¿Si no hay nada para ver, hacer, disfrutar o experimentar, ¿a qué ir a ese lugar? Las ganas de los vecinos y funcionarios no alcanzan.



### PARA REFLEXIONAR

LOS DOCUMENTOS Y MATERIAL DE APOYO NO CONSTRUYEN REALIDADES, COMO TAMPOCO LO HACEN LOS FASCÍCULOS NI LOS LIBROS.

SON INSTRUMENTOS DE AYUDA.

LOS ÚNICOS QUE CONSTRUYEN Y MEJORAN LA REALIDAD SON LAS PERSONAS, CON SU HACER.

DE POCO SERVIRÁN ESTE MANUAL, LOS ANEXOS, EJEMPLOS, ANÁLISIS DE CASOS Y PROPUESTAS SI NO HAY QUIEN, EFECTIVAMENTE, LLEVE ADELANTE LA GESTIÓN.

ESE ES EL DESAFÍO IMPLÍCITO EN ESTE MANUAL Y LOS DOCUMENTOS QUE SE AGREGAN A CONTINUACIÓN. QUE SE LOS USE EN EL HACER COTIDIANO.

# Estructura pública para la gestión: fase 1

Para llevar adelante la gestión hace falta quién la concrete. Personas organizadas que la concreten.

Esto significa, contar como mínimo con una estructura dentro de la cual se concreta la gestión del destino, las bases del diseño estratégico y recursos (dinero, personas, atractores, folletos, etc. etc.) Este tema ya fue avanzado en el Fascículo 1. Ahora hay que darle forma.

Los modelos de gestión posibles son muchos. Todo depende de la madurez de los residentes y gobernantes.

El modelo más usual es una estructura pública que forma parte del organigrama municipal. Para ello, dentro del Poder Ejecutivo, se crea un área específica para atender la gestión turística. Secretaría, Subsecretaría, Dirección o Departamento son diferentes niveles que reflejan la importancia que el gobierno local le asigna a la actividad.

A veces depende directamente del Intendente. Otras de un Secretario (Gobierno, Desarrollo, etc.) y puede ser que atienda alguna otra cuestión además de turismo. En el caso de la Provincia de Salta el organismo es el Ministerio de Cultura y Turismo. En Río Negro es Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes, por citar dos ejemplos de Argentina.

Veamos algunos ejemplos de organigramas, comenzando con uno muy simple. Sería el caso de una Secretaría de Turismo que depende directamente del Intendente.



El siguiente ejemplo es apenas más complejo. Turismo tiene un rango inferior, y por tanto no depende del Intendente sino de un Secretario:

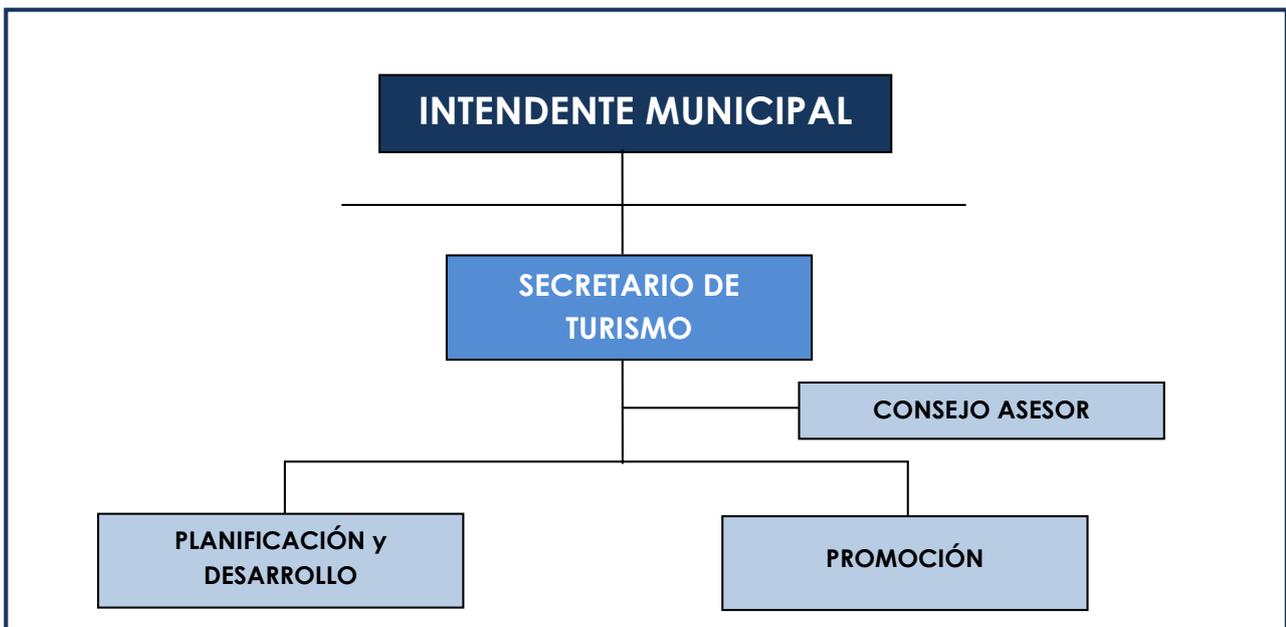


Vayamos ahora hacia ejemplos más complejos.

Supongamos que además de existir una Secretaría de Turismo ésta tiene un Consejo Asesor (CA), y que además tiene presupuesto como para contar con varias áreas dentro de la Secretaría.

Ese es el modelo que, con algunas diferencias, tiene la Provincia de Salta, que cuenta con un Consejo Provincial de Turismo. Dicho Consejo surge de la Ley Provincial de Turismo 7045, la cual, es su art. 7.º, inc. b) establece que el Poder Ejecutivo Provincial debe crearlo.

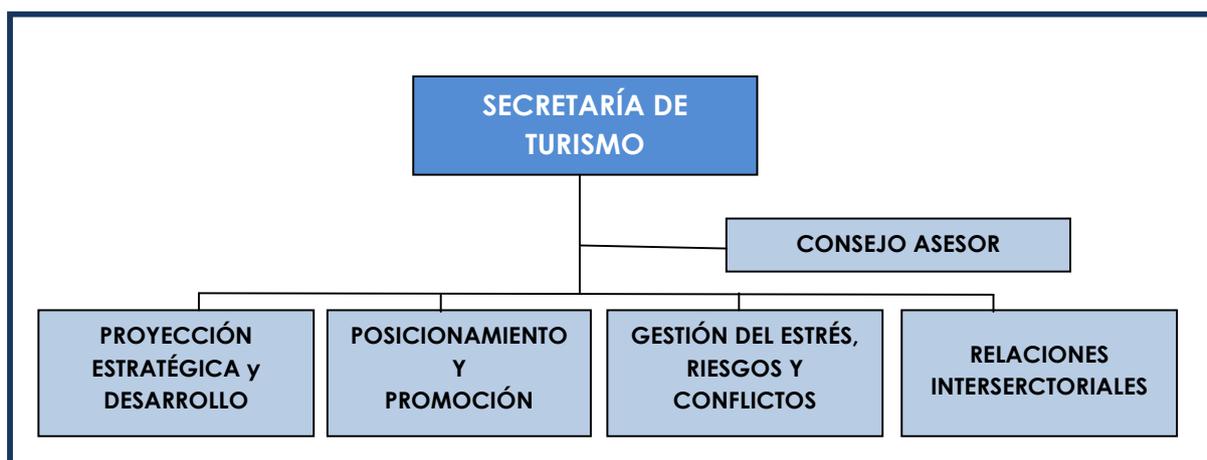
De ser así, el organigrama podría asemejarse al siguiente:



Como el Consejo es simplemente asesor, no es parte de la línea ejecutiva y por ello se lo dibuja de manera lateral. Puesto así, ocupa un nivel en el que participa, como asesor, de todos los temas.

Si el área de Promoción fuese a través de un Ente Mixto, sólo cambia el nombre. Sería el caso que presentan algunos municipios de Argentina, que cuentan con un organismo mixto que asume la promoción turística. Es como el esquema del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) a nivel nacional, aunque éste sólo atiende la promoción internacional, o el INPROTUR Salta. Su cometido no es ya atender cuestiones de toda la gestión turística sino sólo de la promoción.

Veamos ahora un ejemplo con las cinco Áreas Temáticas de las que, como hemos mencionado, se ocupan los organismos municipales de turismo. La primera (Proyección Estratégica) la unimos con Desarrollo ya que no tiene una necesidad de acciones cotidianas.

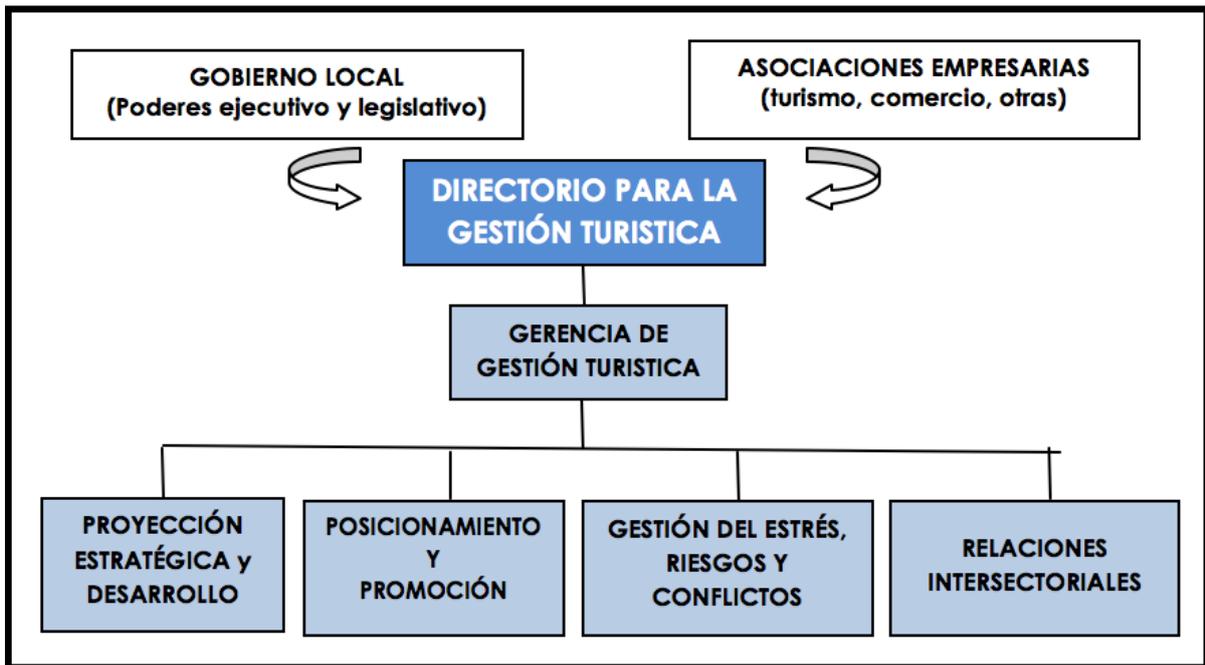


Los nombres de las áreas pueden ser modificados. Lo importante es que haya responsables de cada uno de los temas.

Además puede existir un segundo nivel de responsables. Por ejemplo, las Oficinas de Información Turística o Centros de Atención a Visitantes, que deberían depender del Área Posicionamiento y Promoción.

Por último, un ejemplo de un municipio muy grande, con un organigrama mucho más complejo, ya que son muchos los temas que tienen que atender y también son muchas las personas y actividades que participan. En este ejemplo el área de Turismo dependerá del Intendente, bien dentro de la estructura del Poder Ejecutivo o como una Entidad Autárquica.

Verá que la gran diferencia es que el responsable del área depende de un cuerpo colegiado y en este caso puede no ser un funcionario municipal, sino un gerente contratado para la tarea de gestión. Hay una división entre quienes fijan la política y el responsable de concretarla.



En este último ejemplo no hay un Consejo Asesor ya que el mismo adquiere la forma de un Directorio de conducción, desde el cual emana la política turística.

La sugerencia es no complicarse de más. Crear la estructura adecuada para el tiempo y lugar. A medida que el destino va madurando, si hay que modificarla, pues se hará.

Además hay que decidir si el área es sólo de turismo, turismo y cultura, turismo, cultura y deportes o qué sectores se unen bajo un mismo mando.

Luego del siguiente apartado volvemos sobre los otros componentes de la estructura ideal: lugar, personal, elementos y dinero, ya que depende de qué turistas se desean atraer, en qué épocas del año, cómo captarlos, etc.

Como no todos sabemos de todo, y a veces los socios estratégicos tampoco alcanzan, siempre conviene pensar en opciones de ayuda externa. No necesariamente contratados con alguna paga. Pensemos que es posible que haya Cátedras Universitarias, carreras de grado y posgrado, tecnicaturas y otras instancias de estudios formales donde los alumnos deben efectuar investigaciones, tesis, tesinas y similares.

Estas Entidades también pueden ser Socios Estratégicos para la gestión turística, y conviene tener un listado de cuáles son, quiénes sus directivos, quiénes los docentes de las asignaturas que podrían ser más adecuadas para colaborar, etc.

En el Fascículo 4 se incorpora el Reglamento 2014 del Fondo Ciudadano, en el cual se explicitan qué actividades pueden ser financiadas, al menos en parte, a través de él. Pero, se reitera, el Reglamento habilita, pero no hace. Quienes hacen son las personas.

# Actividad práctica

## 2.1: Pensar la estructura ideal

Realizado por:

Fecha:

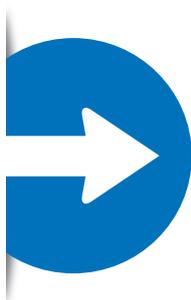
Lo invitamos a que piense cuál sería la estructura de gestión ideal para su destino.

**Estructura ideal: organigrama u otro tipo de gráfico**

# Conocer y conocidos: primero los clientes

Normalmente se dice que para una buena gestión hay que comenzar haciendo un inventario de recursos y atractivos. O bien un diagnóstico situacional, con sus matrices FODA. Ambas cosas son necesarias, pero no son lo primero.

Para llevar la política turística a la práctica, lo primero que debemos hacer es conocer al cliente.



## Quien no conoce a su cliente no le puede vender nada

¿Qué significa conocerlo?

Es saber por qué y cómo consume. Como mínimo lo atinente a los consumos turísticos. Pero, como ya veremos, es mejor conocerlo como consumidor de cualquier cosa y no sólo de turismo. Eso facilita encontrar nuevos nichos o innovar.

Para ello puede recurrirse a diversas fuentes. Como las que mencionamos a continuación. En algunos casos brindamos los links, y en otros puede ver los documentos en el Fascículo 4. Todas estas fuentes son fácilmente accesibles por Internet.

### **Anuarios turísticos de la República Argentina.**

Los realiza y edita el Ministerio de Turismo de la Nación. Se lo puede bajar del sitio

<http://desarrolloturistico.gob.ar/estadisticas/anuarios-estadisticos>

### **Otros estudios e investigaciones que realiza el Ministerio de Turismo de la Nación.**

Algunos son secuenciales (Encuesta de Turismo Internacional (ETI), Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), Encuesta de Viajes de Turismo en Hogares Argentinos (EVyTH). Otros son específicos, por lo general por temporadas.

Estos trabajos los encuentra en el Sistema de Información y Estadísticas Turísticas (SIET) del Ministerio de Turismo de la Nación, en el sitio <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/>

### **Plan Estratégico de Turismo Sustentable Salta SI+, de la Provincia.**

### **Estudios e investigaciones que realiza el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta.**

#### **Anuario estadístico editado por el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta.**

Se ubican en el sitio [www.turismo.salta.gov.ar](http://www.turismo.salta.gov.ar)

#### **Plan de marketing turístico internacional elaborado por el Mintur (ConectAR internacional).**

#### **Catálogo de experiencias turísticas de Argentina “Argentina por vos”.**

Elaborado por el Mintur. Disponible en [www.argentina.travel/es/press/nuevo-material-online-de-argentina/783](http://www.argentina.travel/es/press/nuevo-material-online-de-argentina/783)

#### **Plan de marketing turístico interno elaborado por el Mintur (ConectAR interno).**

#### **Encuestas e investigaciones del propio Municipio.**

- **Google.**

Tiene varias herramientas gratuitas que le permiten conocer qué y bajo qué palabras las personas buscan un destino turístico.

Otra fuente de información son las Oficinas de Información Turística de cada municipio. Allí seguramente hay registros y datos de los turistas que han pasado por la localidad. Constituyen la demanda histórica y es un buen punto de apoyo.



**ADVERTENCIA**  
**SIEMPRE, LÉASE BIEN, SIEMPRE, LA NO DEMANDA ES MAYOR A LA DEMANDA.**  
**LOS DATOS DE LA DEMANDA HISTÓRICA SE REFIEREN A QUIENES FUERON AL DESTINO; PERO NADA NOS DICE DE QUIENES NO FUERON. NI CUÁNTOS SON, NI POR QUÉ NO FUERON, NI DÓNDE ESTÁN, Y MUCHO MENOS, POR QUÉ IRÍAN.**

Por tanto, conocer para ser conocidos significa que hay que agudizar el ingenio y ver más allá de los datos que ya se tienen.

Hay que investigar sobre la no demanda tanto o más que sobre la demanda histórica. El tema central es que no existe una demanda. Hay muchas. La diferencia está en algunos rasgos o conductas que las vuelven diferentes.

Una de las formas de analizar esas demandas es a través del motivo que lleva a que viajen. El Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la República Argentina 2020 (PFETS 2020) organiza las propuestas turísticas de Argentina en función de seis grandes grupos, que buscan correlacionarse con grandes motivaciones.



Asimismo el PFETS considera que hay varios Ejes para el Desarrollo de Productos, y los denomina de la siguiente manera.

**Ofertas y flujos vinculados a los espacios urbanos.**

**Ofertas y flujos vinculados a los espacios naturales y rurales.**

**Ofertas y flujos vinculados a manifestaciones culturales.**

**Ofertas y flujos vinculados al bienestar.**

**Ofertas y flujos vinculados a desplazamientos marítimos y fluviales.**

**Ofertas y flujos vinculados al agua y el sol.**

**Ofertas y flujos vinculados a intereses especiales.**

Para cada uno de esos grupos indica luego las tipologías turísticas más usuales. Con ello nos brinda pistas de que no es lo mismo un turista de Alta Gama que privilegie los entornos urbanos que uno que privilegie los naturales o rurales.

Así, podemos deducir que las motivaciones se refieren en parte a la razón del viaje (paseos, congresos, visitas a parientes, salud, trámites, etc.) pero que también incide, a la hora de evaluar a dónde ir, qué se prefiere hacer. Luego se elegirá el destino específico, el que puede ser una Región Turística, una Provincia, una Comarca, un Parque Nacional específico, una ciudad o microregión concreta.

Esto hace que los seis grandes Ejes del PFETS sean una primera aproximación, a la que hay que sumarle **el interés especial de cada viaje.**

En idioma simple, puede ser que quien viaja a Salta en el mes de enero y también en un fin de semana largo de octubre elija el mismo destino, pero por motivos diferentes. Con lo cual en cada viaje puede ser parte de un segmento de demanda distinto. A modo de ejemplo, podría ser que en enero se lo ubique en la categoría de un turismo activo, pero en un fin de semana largo de octubre privilegie opciones que están más relacionadas con lo gourmet.

Bajo estas premisas se debe también leer el Plan Estratégico Salta S/+, el cual utiliza un agrupamiento motivacional genérico que sigue la línea del PFETS nacional. Esta metodología ayuda a compatibilizar acciones y aprovechar sinergias. Las denominaciones que utiliza son las mismas, y el único grupo que no incluyó al momento de su redacción es el de Alta Gama, aunque luego, al proponer experiencias en Salta para el Catálogo de Experiencias de Argentina, sí aparecen algunas que se vinculan con ese segmento de demanda.

Estos **ejes de desarrollo**, junto con los **productos** (a veces también llamados tipologías turísticas) conforman los **ejes comunicacionales**. Permiten organizar las ideas y saber de qué hablarle a cada segmento de turistas.

Para llegar a ello tenemos que sumar otro elemento que nos aporte mayor precisión, y es conocer, en un nivel más micro, por qué las personas viajan.

A grandes rasgos hay cuatro grandes razones de viajes:

### **Visitar parientes o amigos.**

Según la Encuesta de Viajes por Turismo en Hogares Argentinos del año 2006, el 42% de quienes salieron al menos una vez a pasear lo hicieron para visitar amigos o parientes. En el informe anual de la misma encuesta, año 2012 el porcentaje bajó al 33% promedio anual, con un pico del 43.5% de quienes viajan en otoño .

---



---

*Quienes viajan a la Región Norte para visitar amigos y familiares representan el 36.4% de los viajeros.*

**Fuente:** EVyTH 2012 - MINTUR

---



---



El viajar para visitar parientes y amigos no es sólo de turistas nacionales. También lo es de argentinos que viven en el exterior, y de extranjeros que tienen parientes en nuestro país. Y, como veremos al analizar cómo ser más competitivos, también hace a extranjeros que vienen al país a buscar algo que evocan, y que lo encuentran en descendientes de su lugar de origen.

---



---

*Según la Encuesta de Turismo Internacional del año 2012, el 20% de los turistas que ingresaron por Ezeiza o Aeroparque lo hicieron para visitar parientes o amigos.*

*Respecto a quienes ingresaron por el puerto de Buenos Aires, el 37% lo hizo por este motivo*

*Fuente: ETI 2012 - MINTUR*

---



---

Para tener una idea contextual de qué significa, este porcentaje es superior al de viajeros de negocios, que representan el 17% del total de viajeros internacionales que ingresaron por estos dos aeropuertos, mientras que sólo el 12% de quienes ingresaron por el Puerto de Buenos Aires lo hicieron por negocios o trámites.

Si analizamos en detalle algunas cifras de la ETI, veremos que el 37% de quienes vinieron desde Europa manifestaron como motivo visitar parientes y amigos.

En el caso específico de Salta, conforme el Anuario Estadístico de los últimos años el porcentaje de personas que llegan a la Provincia por este motivo es bastante inferior. Sin embargo, es probable que por la forma en que se elaboran las estadísticas no se logre detectar a todas las personas que vienen a visitar parientes o amigos.

De todas maneras, más que un debate por cuál es la cifra correcta (en estadísticas jamás existe un dato correcto, siempre son aproximaciones), es una razón de viaje muy importante y que rara vez se considera a la hora de elaborar los planes de desarrollo o de marketing.

### **Pasear, ver, conocer, recrearse.**

Este grupo es el que normalmente llamamos “visitantes” y que incluye dos categorías:

**Turistas:** personas que pernoctan por lo menos una noche en el destino.

**Recreacionistas,** quienes no pernoctan en el lugar.

Los motivos de cada viaje pueden ser muchos (aventura, cultura, naturaleza, sol, senderismo, playa, relax, distenderse, conocer otro lugar, volver a un lugar conocido, etc. etc.), y en la estadística de Argentina este grupo representa el 50% del total.



---

---

*En la Región Norte los viajeros de la misma Región viajan por ocio y recreación representan el 54% de los viajeros.*

*Fuente: EVyTH 2012 - MINTUR*

---

---

A nivel internacional, según los datos de la ETI 2012 para quienes ingresaron por Ezeiza y Aeroparque, el porcentaje de turistas que llegó a Argentina por este motivo fue del 57%. Hay que recordar que no todos los turistas internacionales ingresan por estos dos aeropuertos, especialmente para las Regiones Turísticas como Norte, que reciben flujos desde los países limítrofes.

### **Aprender.**

Existen tres grandes segmentos de demanda que viajan para aprender.

- 1) Aquellos que vienen del exterior y que desean aprender español (se los suele llamar “turismo idiomático”).
- 2) Quienes viajan para aprender algo específico en el lugar al que concurren. Generalmente se los denomina como “turistas científicos” (Salta tiene la categoría de “Turismo arqueológico”, lo cual demuestra que habría un segmento interesante de viajeros que lleva a considerarlos como un grupo especial).
- 3) Quienes viajan a un congreso o una convención.

En cualquiera de los casos es muy probable que, además de viajar para aprender, deseen también ver otras cosas. Pero, por sobre todo, seguro van a desear comprar productos regionales para llevar a sus familiares y compañeros de trabajo.

### **Atender cuestiones de negocios y profesionales.**

Son los normalmente llamados “viajeros de negocios”. Puede que sean viajantes, visitantes médicos, ejecutivos de alguna empresa con una sucursal local, inspectores de concesionarias, inversores, dueños de campos que prefieren pernoctar en un hotel, u otros cuyo viaje no tiene que ver con ninguno de los tres grupos anteriores.

La EVyTH del 2006 indicaba que los argentinos que viajaron por negocios representaron el 6% de la demanda total a nivel país.

En la EVyTH 2012 quienes viajaron por negocios y otros motivos (salud, trámites personales o cuestiones religiosas) representa el 4% de los argentinos que viajaron dentro del país, con un pico del 6.7% de quienes lo hicieron en primavera. El porcentaje varía, pero sigue siendo un segmento interesante para muchos destinos.



---



---

*En la Región Norte los viajeros de la misma Región que viajan por motivos de negocios o profesionales representan el 4% de los viajeros.*

*Fuente: EVyTH 2012 - MINTUR*

---



---

Tal como ya comentamos, en el análisis de turistas internacionales que ingresaron por Ezeiza o Aeroparque, el 17% lo hizo por motivos de negocios o cuestiones profesionales, y el 12% de quienes ingresaron por el Puerto de Buenos Aires.

Estos cuatro grandes grupos motivacionales (o grandes segmentos de demanda) nos indican la razón genérica, y constituyen una aproximación a conocer al cliente. Sin embargo, nada nos dicen si los visitantes prefieren ir a comer en restaurantes, hacer excursiones, pagar entradas a museos, dormir en hoteles o campings, practicar el ecoturismo o si se enamoran del buen vino salteño. Tampoco nos brindan datos que permitan saber si quienes viajan para aprender son especialistas, practican un hobby o se inician en alguna actividad.

Es por ello que tenemos que sumar investigaciones más específicas sobre gustos, anhelos y conductas, o bien recurrir a estudios que realizan organismos públicos o privados. En esta línea, las encuestas a los turistas en el destino nos dan buena información de la demanda histórica, mientras que estudios como la EVyTH o la ETI de Mintur u otros de conductas en fines de semana largos, vacaciones de invierno u otros momentos específicos nos aportan datos que permiten conocer parte de la no demanda. Lo mismo sucede con las investigaciones que realiza la Provincia de Salta.

---



---

### **ANÁLISIS DE CASO**

*Al elaborar el Plan Salta SI+ se consideraron diferentes estudios tendientes a determinar por qué los turistas viajan, como un hecho general, y a la Provincia de Salta en particular.*

*De esta manera se detectó que el turista medio nacional que llega a la Provincia tiene mayoritariamente entre 26 y 45 años, estudios universitarios (completos o no), con ocupaciones variadas (empleados, profesionales, estudiantes), que llegan la mayoría de los grupos en auto, seguidos por bus.*

*En cuanto a qué lo atrae (motiva), se señalan como cuestiones principales los paisajes, la hospitalidad, la tranquilidad y la belleza del casco histórico.*

*Respecto a los turistas internacionales, la mitad se ubica en el mismo rango de edad (26 a 45), estudios universitarios, profesionales y empleados, que viajan preferentemente en pareja.*

*También la mayoría de los extranjeros llega por bus, aunque con un mayor uso del avión que los turistas nacionales, y las motivaciones son similares.*

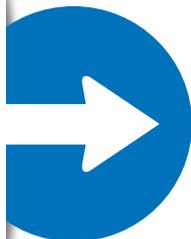
*Como la encuesta se hizo a turistas contactados en los lugares que ellos frecuentan no aparecen quienes viajan a visitar parientes y familiares, lo cual hace que estos datos sean importantes pero no representen a todas las personas que llegan a Salta.*

---



---





Más allá de todo lo anterior, trascendente e importante a la hora de planificar acciones de desarrollo de ofertas y de marketing, todos, cuando somos turistas, buscamos que la experiencia sea agradable.

De allí la premisa, sostenida hoy en muchos planes de marketing, de trabajar en la gestión de experiencias.



# Actividad práctica

## 2.2 - Viajeros que visitan a parientes y amigos

Realizado por:

Fecha:

En vista de la importancia que tiene el grupo de quienes viajan para visitar parientes o amigos, lo invitamos a reflexionar e investigar si en el destino turístico en que trabaja tienen estadísticas sobre cuántos viajeros lo hacen para visitar parientes y amigos.

SI

NO

En vista de que algo más de un tercio de los turistas que arriban a la Región Norte lo hacen por este motivo, ¿qué ofertas turísticas considera que valdría la pena promover para aprovechar mejor esta enorme masa de personas?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

# De las motivaciones a las experiencias turísticas

Todos los viajeros, sin importar si la razón es la recreación, visitar amigos, aprender algo o atender cuestiones profesionales, buscan (buscamos...) que las vivencias se transformen en una experiencia grata.

Es cierto que los viajeros por recreación tienen un umbral de expectativas más alto que quienes viajan por negocios; pero unos y otros tienen (tenemos...) en común que desean (deseamos...) que todo salga bien, que si hay sorpresas sean agradables y que en el destino turístico sus emprendedores, autoridades y residentes les generen la sensación de que querrían que regresen.

Es por ello que



## Quienes desean atraer turistas tienen que asegurar experiencias gratas y significativas.

Para ello recordemos algo así como una premisa básica e ineludible: **Las experiencias se pueden (y deben...) gestionar.**

No es algo totalmente librado a la subjetividad del cliente (que es mucha e incide). Basta pensar en los Parques Disney para comprender cómo, en gran escala y para un turismo altamente masivo, es posible gestionar experiencias que permitan que cada quien las sienta como propias e individuales. Algo para los chicos, algo para los grandes que se sienten chicos, algo para los abuelos, algo para que los chicos traigan a sus hijos cuando los tengan, etc.

Existen tantas posibilidades de experiencias como gustos personales. El marketing, cuando analiza las conductas de los consumidores (sean turistas o no), nos ayuda a conocer las más comunes, con lo cual se puede agrupar a los clientes por tramos o segmentos de demanda.

Tal como ya se comentó, el Plan de Marketing para el mercado internacional de Mintur (ConectAR), sugiere que Argentina concentre sus esfuerzos en aquello que incluye en su **Catálogo de Experiencias**, en función de los diferentes segmentos de demanda.

Este Catálogo ya fue realizado, y se lo puede bajar de Internet. **Se sugiere hacerlo** y leerlo todo, no sólo lo propio o cercano. Siempre es posible sacar ideas nuevas o reforzar algunas olvidadas. Además es una buena guía para que cada municipio

haga su propio catálogo.

Una de las formas de hacerlo es agrupando las experiencias por algún rasgo que las diferencie y así, aportar a algo que podríamos llamar “experiencia Salta”.

La sugerencia es que el Catálogo sea organizado por los Ejes que utilizan tanto el PFETS nacional como el Plan Salta **SI+**, y que luego, para cada caso particular, se registren otras características que lo vuelvan una base de datos amplia. La siguiente tabla es un ejemplo de cómo hacerlo, que incluye cuatro de los modos posibles de organizarlas:

### **Por el eje conceptual (Salta activa, natural, etc.).**

#### **Por los entornos en que se concretan las actividades:**

urbanos, naturales y rurales, marítimos, fluviales,

#### **Por los intereses especiales genéricos.**

Luego, en cada ficha de experiencia, se puede abrir la información con más detalle, tal como paz interior, estudio de castellano, senderismo, observación profesional de fauna y flora, etc.

#### **Por los períodos del año.**

Para cada experiencia en sí conviene ampliar esta información con datos como por ejemplo fines de semana largo, carnavales, tiempos de la Procesión de la Virgen del Milagro, tiempos de cosecha del pimentón, vacaciones de invierno, etc.

El único requisito es que el modo que se elija tiene que ser razonable, práctico, fácil de explicar, fácil de coordinar con los modos utilizados a nivel Provincia y País y, por sobre todo, útiles para llegar con el mensaje correcto a los turistas deseados.

EJES CONCEPTUALES	TIPOLOGÍAS TURÍSTICAS	ENTORNO	ÉPOCA DEL AÑO	INTERESES ESPECIALES
<b>SALTA AUTÉNTICA</b>	Turismo culturalU	rbano	Todo el año	Recreación - aprender
		Natural y rural	Todo el año	Recreación - aprender
	Turismo religioso	Urbano	Todo el año	Fe - aprender
		Natural y rural	Todo el año	Fe - aprender
	Turismo arqueológico	Urbano	Otoño-primaveral	nvestigar - aprender
	Turismo rural y gaucho	Urbano	Todo el año	Recreación
	SPA y BienestarU	rbano	Todo el año	Recreación - salud
		Natural y rural	Todo el año	Recreación - salud
	Turismo comunitarioN	atural y rural	Primavera-verano-otoño	Recreación - investigar - aprender
	Artesanías	Urbano	Todo el año	Recreación - aprender
	Natural y rural	Todo el año	Recreación - aprender	
<b>SALTA ACTIVA</b>	Golf	Urbano	Todo el año	Recreación - aprender
	PescaF	luvial y lacustreP	rimavera-verano-otoño	Recreación - aprender
	AventuraN	atural y rural	Todo el año	Recreación
		Fluvial y lacustreT	odo el año	Recreación
<b>SALTA NATURAL</b>	Avistaje de aves	Natural y rural	primavera-verano-otoño	Recreación - investigar - aprender
		Fluvial y lacustre	primavera-verano-otoño	Recreación - investigar - aprender
	Turismo de naturalezaN	atural y rural	Todo el año	Recreación
	Áreas Protegidas y PN.	Natural y ruralT	odo el año	Recreación - investigar - aprender
<b>SALTA GOURMET</b>	Gastronomía	Urbano	Todo el año	Recreación - aprender
		Natural y rural	Todo el año	Recreación - aprender
	Ruta del VinoU	rbano	Todo el año	Recreación - aprender
		Natural y rural	Todo el año	Recreación - investigar - aprender
<b>SALTA REUNIONES</b>	Turismo de reuniones	Urbano	Todo el año	Aprender
		Natural y rural	Todo el año	Aprender
	Viajes de incentivos	Urbano	Todo el año	Recreación
		Natural y ruralT	odo el año	Recreación
			Primavera-verano-otoño	Recreación

Los Municipios de la Provincia cuentan con dos materiales que les servirán de ayuda.

**El primero** es el Manual de Venta de Salta y Noroeste Argentino, elaborado por la Provincia de Salta. Aunque no lo dice con esas palabras es un catálogo de experiencias.

**El segundo** es el Plan Salta **SI+**, sobre todo en la parte en que analiza las ofertas de cada región turística de la Provincia a partir de las diferentes experiencias.

## ADVERTENCIA

SIN QUE IMPORTE MUCHO CÓMO SEGMENTAMOS LA DEMANDA, NO OLVIDEMOS QUE TODOS LOS TURISTAS BUSCAN:

**COSAS PARA VER.**

**COSAS PARA HACER.**

**PROPUESTAS PARA COMER.**

**COSAS PARA LLEVAR.**

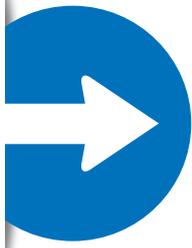
CADA TEMA DA OPORTUNIDAD A DIVERSOS NEGOCIOS TURÍSTICOS, Y LOS DESTINOS TIENEN QUE TRABAJAR SOBRE LOS CUATRO.

Por tanto, recordemos lo siguiente:



**Los destinos turísticos que no generen motivadores de viajes y no gestionen vivencias que puedan volverse experiencias gratas están condenados al fracaso.**

Motivadores y experiencias son las dos caras de la moneda que contiene la promesa a los turistas y conforman algo que se denomina



## La propuesta de valor del distinto

Tal como ya lo comentamos, generar propuestas de valor que vuelvan deseable al destino requiere de ofertas bien estructuradas, basadas en el conocimiento de los clientes a quienes van dirigidas, con sistemas de comercialización conocidos. Que los turistas las encuentren y puedan adquirirlas y, obviamente, disfrutarlas.



# Actividad práctica

## 2.3 - Ubiquemos a los clientes posibles

Realizada por:

Fecha:

A partir de los cinco Ejes Conceptuales de Comunicación que figuran en el Plan Salta **SI+**, analicemos qué turistas ya ha tenido y, sobre todo, qué turistas podríamos tener en su destinos.

En el cuadro de la página siguiente, marque con una cruz si tuvo y/o cree que puede tener turistas por cada tipología. Las tipologías son las que figuran en el Manual de Ventas de Salta y el Norte Argentino (2012-2013).

Se dejan renglones en blanco para que coloque aquellas que considere apropiado agregar.

EJES CONCEPTUALES DE COMUNICACIÓN (productos y destinos)	TIPOLOGÍAS TURÍSTICAS	DEMANDA HISTÓRICA	DEMANDA DESEADA Y POSIBLE
<b>SALTA AUTÉNTICA</b>	Turismo cultural		
	Turismo religioso		
	Turismo arqueológico		
	Turismo rural y gaucho		
	SPA y Bienestar		
	Turismo comunitario		
	Artesanías		
<b>SALTA ACTIVA</b>	Golf		
	Pesca		
	Turismo aventura		
<b>SALTA NATURAL</b>	Avistaje de aves		
	Turismo de naturaleza		
	Áreas Protegidas y Parques Nacionales		
<b>SALTA GOURMET</b>	Gastronomía		
	Ruta del Vino		
<b>SALTA REUNIONES</b>	Turismo de reuniones		
	Viajes de incentivos		

# Otras formas de segmentar la demanda

En los apartados anteriores vimos algunas formas de conformar grupos de turistas (segmentos) por motivación genérica, ejes comunicacionales, etc. Veamos ahora otras formas de segmentar a los viajeros. Las más comunes en cuanto a la provisión de datos cuantitativos son:

**Por medio de movilidad (auto, bus, avión, bicicleta, fluvial, tren, barco, etc.).**

**Por la conformación del grupo (familias con hijos, parejas sin hijos, amigos, jubilados en grupo, solos y solas, etc.).**

**Por alojamiento elegido (hoteles, casas de familias o amigos, camping, hostels, glampings, hosterías, casas rurales, etc.).**

**Por lugar de residencia (nacionales, y puede ser por provincia; extranjeros, y puede ser por país).**

**Por cantidad de días de estadías.**

**Por edad.**

**Por gasto diario.**

La mayoría de estos grupos se utilizan cuando se analiza la demanda histórica. Esto es, la de quienes ya han viajado al destino, y se suele hacer cuando concurren a las OIT a pedir información. Al mismo tiempo se pueden aprovechar para conocer grupos de demandas posibles.

En la EVyTH y otros estudios, tanto de Mintur como del Ministerio de Cultura y Turismo de Salta hay datos que nos pueden ayudar a pensar en quiénes podrían ser clientes nuestros.

Estas estadísticas son buenas y necesarias, aunque insuficientes. Poco o nada nos dicen sobre cuestiones cualitativas, como por ejemplo, saber por qué no vienen quienes no lo hacen y, sobre todo, tampoco nos orientan sobre cuáles son las grandes tendencias que permiten perfilar al consumidor actual y, especialmente, al del futuro. Hay varios especialistas que realizan estas investigaciones. Aquí reproducimos parte de una de ellas, referidas a las grandes tendencias visualizadas a partir de



año 2011. Las denominaciones de cada tendencia y los comentarios que se agregan son copia textual de las expresiones de los investigadores.

### **Urbanomics.**

Hoy, la mitad de la población mundial – 3 billones de personas – viven en áreas urbanas. Cerca de 180.000 personas se mudan a las ciudades diariamente, añadiendo aproximadamente 60 millones de nuevos habitantes urbanos cada año” (Fuente: Intuit, octubre 2010). ¿Cómo cambiará esto el campo de consumo? Primero los consumidores urbanos tienden a ser más atrevidos, más liberales, más experimentados, más dados a probar nuevos productos y servicios.

### **El pandemónium del precio.**

Aunque los consumidores han buscado siempre ofertas especiales y descuentos, las nuevas tecnologías y servicios suponen que el 2011 fue el comienzo del PRICING PANDEMONIUM total:

- Más consumidores están conectados constantemente, y cuando oyen sobre nuevas ofertas online pueden extenderlas rápida y fácilmente a través de las redes sociales.
- Cada vez más, los consumidores serán parte exclusiva de redes o grupos que bien reciban ofertas especiales o las pidan.
- Los dispositivos móviles facilitan crecientemente a los consumidores encontrar o recibir ofertas dinámicas directamente en el punto de venta, o comparar precios online.

### **Símbolos de status on line.**

La cultura online sigue siendo la cultura, y con ello veremos un surgimiento de símbolos de estatus online en los próximos 12 meses (después de todo, los símbolos de estatus reflejan el espíritu de la época como ninguna otra cosa). Lo que comenzó como una muestra de número de visitantes a la página de Flickr o el blog de una persona engloba ahora también al número de sus amigos de Facebook (o cualquier otra red social), seguidores de Twitter, check-ins de Foursquare y todo un puñado de otras métricas que indican la “conectividad” de la persona.

En los próximos 12 meses, no puedes equivocarte proveyendo a tus clientes (amados online) con cualquier clase de símbolo, virtual o del “mundo real” que les ayude a mostrar a sus compañeros sus contribuciones, interés, creaciones o popularidad online.

### **Whelty.**

La “consumerización” de la salud significa que más consumidores elegirán productos con beneficios para la salud incorporados que estén realmente bien diseñados, sean deseables, accesibles, divertidos, elegantes, interesantes o positivos.



### **Espontaneidad planeada.**

Hace dos años resaltamos el NOWISM : el deseo de los consumidores por la satisfacción inmediata siendo alimentada por productos cada vez más rápidos, y más accesibles en tiempo real. También detectamos que el NOWISM era parte de una tendencia mayor cultural, social y tecnológica hacia una espontaneidad más extensa.

Con la fragmentación de los estilos de vida, los densos entornos urbanos (URBANOMICS!) ofreciendo a los consumidores cualquier número de opciones disponibles instantáneamente, y con los smartphones/móviles habiendo creado una generación que tiene poca experiencia haciendo (o manteniendo) planes rígidos, el mundo se verá lleno de una PLANNED SPONTANEITY.



# H



Otro estudio, que efectúa con regularidad el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (INVAT-TUR) también aporta al conocimiento de tendencias que marcan consumos.

En su número 85, de julio de 2014, aparece un listado de “5 tendencias tecnológicas que darán forma a la industria hotelera”, destacando por ejemplo la necesidad de que los hoteles proporcionen la llave de la habitación a través del móvil del pasajero, el uso de la “nube” como lugar de guarda de documentos (y la imperiosa necesidad de que en los hoteles haya WiFi accesible y de buena calidad) y otras cuestiones que tienen que ver con las generaciones digitales que deambulan por el mundo.

A este listado podemos agregar otras tendencias, que surgen de análisis variados, entre ellas:

#### **Consumos flash.**

Se relaciona con la de espontaneidad planeada y con otra, que podría llamarse “quiero ya”, en el sentido de que existe cierta pulsión al consumo inmediato. Estas compras se deciden en el acto, por inducción de “ofertas de último momento”, propuestas como “date el gusto ahora” o por información que circula por la web.

Estos consumidores son propensos a estar hiperconectados, y los sistemas smart son fuente de información y al mismo tiempo los aceleradores de estos procesos.

#### **Consumidores divulgadores.**

La forma más común es a través de videos que se viralizan. Pero también, y cada vez se nota más, más y más consumidores utilizan los blogs, redes sociales, otras apps y elementos que la tecnología moderna posibilita para comentar sobre sus consumos, lugares en que están, y, sobre todo, sus vivencias y experiencias.

Ello incide fuertemente en las decisiones de compras de otros, ya que hay tendencia a crearles más a estos consumidores que a las marcas.

### **El valor de las marcas.**

Veremos más adelante qué es una marca y cuánto hay que trabajar, en primera instancia, para crearla y sostenerla. Pero por sobre todo, para dotarla de contenidos. Generar motivos para que las personas hablen de nuestra marca.

El beneficio está en ser reconocido y deseado. Las marcas no sólo marcan a los productos y destinos. También marcan a los consumidores.

En este mundo hiperconectado e hipercomunicado las marcas se vuelven un buen resumen que acelera los procesos de comprensión de las promesas y decisión de los consumos.

Si al mencionarle a un posible turista el nombre de nuestra localidad pone cara de que no sabe de qué le están hablando, dé por seguro que, excepto que sea muy aventurero, no vendrá.

Como puede deducirse, los datos duros, cuantitativos, de edades, forma de viaje, etc., poco nos ayudan para comprender cómo se comportan los consumidores modernos. Sí ayudan a preparar el entorno de cada vivencia turística (diseño, estética, bienestar, paz, calidad, respeto, confianza...); pero el peso de las acciones para atraer turistas tiene que estar en saber hablar en el idioma que desean escuchar. No es una cuestión de lenguaje (inglés, portugués...), sino de qué cosas le llaman la atención y lo pueden motivar.

Conocerlos cualitativamente.

Veamos ahora qué significa, en este mundo cambiante, flash, complejo e inestable algo que seguramente ha escuchado más de una vez: ser competitivos, para luego ver cómo aprovechar el conocimiento que tengamos de los clientes para organizar nuestras propuestas de valor.

En el Fascículo 4, se incorpora un modelo de encuesta a turistas. Verá que además de las consultas directas referidas a cómo vivió su permanencia en el destino, se la complementa con otras preguntas, referidas a gustos y preferencias en sus consumos habituales, no necesariamente turísticos, que den pistas sobre cómo mejorar la producción de propuestas.

Asimismo, en el Fascículo 3 analizaremos cuestiones que tienen que ver con innovaciones en función de las tendencias de consumos y conductas detectadas.

# Ser competitivos en el mundo moderno



Hemos dicho que la gestión es hacer, y se necesita contar con una estructura para ello. Es hora de pensar en cómo dinamizar la actividad, para justificar todo lo visto en el Fascículo 1 y en lo que va de éste.

Para lograrlo tenemos que ser competitivos.

Mucho se habla de ser competitivo, disponer de capacidad competitiva, planes de competitividad, etc. Hagamos un alto y analicemos qué significa, en el mundo moderno, ser competitivos.

Algunos autores dicen que tener capacidad competitiva es disponer de la facultad de lograr los objetivos propios mejor que los competidores. Otros aseguran que es el generar mayor valor para los clientes que los competidores y, por ende, ser elegidos.

Pero hay otra forma de ver el tema, y es pensar que si es una capacidad, no puede ser un resultado sino algo que permite resultados. Entonces, disponer de capacidad competitiva es tener la posibilidad de ser elegidos.

Sólo si somos elegidos, entre la maraña de ofertas turísticas que hoy existen, podremos obtener los resultados deseados (generar empleo, promover el bienestar, ganar plata, etc. etc.).

Indudablemente, si tenemos la posibilidad de ser elegidos es que en la comparación con otras propuestas, la nuestra cuenta con un valor alto (a los ojos de los clientes).

Lo cierto es que, analizando las conductas de los consumidores y las grandes tendencias, la capacidad competitiva es el resultado de procesos continuos que atienden, por lo menos, los siguientes factores:

**Calidad territorial.**

**Capacidad turística local.**

**Ofertas dotadas de valor.**

**Legislación y accionar protectivos.**

Analicemos qué incluye cada uno de ellos.

## **Calidad territorial.**

Un territorio de calidad incluye como mínimo los siguientes ítems:

**Es un lugar en el que vale la pena vivir, o al que se desea ir a vivir.**

**Existe espíritu emprendedor.**

**Los residentes son proclives a las innovaciones generadoras de mayor valor de sus propuestas culturales, sociales y económicas, sin poner en riesgo sus rasgos de identidad.**

**Las empresas cumplen con las promesas, en tiempo y forma.**

**Los habitantes piensan en el otro por conciencia más que por conveniencia. Hay responsabilidad y respeto mutuos.**

**Posee buena participación ciudadana, y es respetada por los gobernantes.**

**Se verifica la tendencia a la armonía social.**

**Dotado de redes de interacción que a veces compiten entre sí, muchas veces cooperan, pero siempre tienden al desarrollo basado en el bienestar humano como premisa.**

### **No somos ingenuos.**

Sabemos que será muy difícil encontrar todo esto en un solo lugar, y que además no se mude todo el mundo a él (y lo pervierta). Pero ¿¿¿qué sería la vida sin utopías????

### **Capacidad turística local.**

Como ya señalamos antes, sin habitantes que sepan cómo se produce el turismo y que participen, desde sus diferentes roles, aportando aquello que les corresponde, será muy difícil que un destino, por más bellezas que tenga, pueda ganar en consideración de los turistas.

Una aclaración, aunque parezca obvia. Cuando hablamos de capacidad turística local no estamos hablando de capacidad de carga turística, sino de habilidades y capacidades desde lo local para afrontar con ciertas posibilidades de éxito las complejidades y retos del turismo y el aprovechamiento de sus aportes.

La capacidad local tiene que ver con el capital social existente en cada comunidad, el cual incluye, respecto a la actividad que nos interesa, y como mínimo, los siguientes aspectos:

**Capacidad asociativa.**

**Propensión a asumir responsabilidades respecto al sector productivo llamado turismo. No esperar que todo lo que hace falta hacer lo resuelvan “otros” o “el gobierno” o “la provincia”.**

**Capacidad de pensamiento abstracto y manejo de los espacios simbólicos.**

**Sentido de la estética en función de la identidad local y las aspiraciones (y apreciaciones) por parte de los turistas.**

**Capacidad organizacional (de nada sirve conformar un Consejo Local de Turismo si no hay habilidad para trabajar en conjunto y resolver los disensos).**

**Respeto.**

**Confianza.**

Al igual que al hablar de territorios de calidad, el listado se basa en cierto ideal. No desesperemos si no tenemos de todo esto. Pero sí es bueno saber qué sería lo conveniente y qué habría que ayudar a que se vaya construyendo.

**Ofertas dotadas de valor.**

Este tema jamás se agota. Algo ya adelantamos y ahora avanzaremos un poco más, sin terminarlo, como podrá constatar ya que reaparecerá en distintos lugares.

El tema refiere, quizás, a la principal tarea de quienes tienen a su cargo la gestión del destino turístico y, casi una obviedad, de los emprendedores turísticos locales. Como consumidores, todos y respecto a cualquier bien o servicio que consumimos, queremos que lo comprado “valga la pena”. Esto es, que nos entregue la promesa, que nos satisfaga y que la relación precio-satisfacción nos haga olvidar del precio pagado. Además queremos hablar de lo que hemos adquirido, sus virtudes y todo aquello que nos hace sentir bien frente a nuestros amigos y familiares. En turismo pasa lo mismo. No todas las ofertas que desde el destino turístico se organizan están dotadas de valor. Puede que sean bonitas, de precio razonable. Pero el valor es otra cosa.

Valor, en estos términos, es un fluido subjetivo, inestable e impermanente. Es una percepción que deviene en una experiencia temporal.

El único valor que tiene sentido considerar, respecto a las ofertas, es el que siente o percibe el turista. De ahí que insistamos tanto en primero conocerlo y luego organizar ofertas.

Podemos por tanto decir que:



**EL VALOR ES LA CUALIDAD INTANGIBLE CONFERIDA POR UNA PERSONA O GRUPO HUMANO A ALGO O ALGUIEN, QUE LLEVA A PRESTARLE ATENCIÓN Y QUE COADYUVA A LAS DECISIONES DE RELACIONES, CONSUMOS, INVERSIÓN Y/O INVOLUCRAMIENTO.**

La mayor conclusión que podemos extraer de todo lo anterior es que el valor se construye y aprovecha gracias a la participación de muchas personas. Pero fundamentalmente, porque se gestiona para que se lo visualice.

Hagamos un gráfico resumen de los tres factores analizados hasta ahora:



Un ejemplo y luego continuamos con el tema de cómo generar y administrar valor en las ofertas turísticas.

**EJEMPLO**

*En todo municipio suceden cosas. Algunas de ellas pueden ser de interés para los turistas. Por ejemplo, una fiesta popular.*

*Pensemos en todo aquello que hay que hacer para que la fiesta no sólo salga bien, sino que atraiga turistas.*

*Hay que encontrar un buen motivo, buenos espectáculos, divulgarla, asegurar que haya lugares para estacionar, ofertas gastronómicas acordes a la calidad de la fiesta, del pueblo y, sobre todo, de los clientes que se quiere atraer.*

*Se necesitan recursos financieros, buenos espacios físicos, y si la fiesta ya se hizo antes anteriores, cuidar de no repetir errores o lidiar con alguna mala imagen que pueda haber generado (o aprovechar la buena...).*

*También tenemos que ver que no se superponga con otra fiesta importante en la Provincia, que no sea una festividad religiosa que haga que posibles turistas no se puedan movilizar, que el clima sea agradable, que tengamos salones opcionales por si llueve...*

*Para llevarla adelante necesitamos personas que trabajen antes, durante y después, hacer banners y contratar espacios para la publicidad, si es una fiesta de envergadura acordar con agencias de viajes para que la promuevan y comercialicen, tener encuestadores para conocer los niveles de satisfacción, y un etcétera enorme.*

*Ese entramado que han organizado es la red de creación y entrega de valor, y como pueden deducir, no es una cadena sino una red. Son muchas personas trabajando no una detrás de otra sino cada quien en su cometido pero todas en función de algo conjunto.*

**LEER CON ATENCIÓN**

MUCHAS VECES NOS ENCONTRAMOS CON GRÁFICOS QUE INTENTAN MOSTRARNOS LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO. ALGUNOS RECURREN A PORTER, OTROS A LA OMT.

POR LO GENERAL ESOS GRÁFICOS SE REFIEREN A LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE TURISMO (ALOJAMIENTOS, GASTRONOMÍA, CONECTIVIDAD, ACTIVIDADES DE MARKETING, DEMANDAS EXIGENTES, SERVICIOS DE APOYO, ETC. COMO CADENA DE PRODUCCIÓN SON TEMAS ADECUADOS.

EL VALOR NO SE GENERA EN UNA CADENA, SINO QUE FLUYE EN UNA RED DE MÚLTIPLES ACTORES. VECINOS QUE CUIDAN A SUS PERROS, PLAZAS Y JARDINES PÚBLICOS CUIDADOS, HOTELES AGRADABLES Y CONFIABLES, VIVENCIAS REALMENTE FUERTES QUE LUEGO CONFORMAN EXPERIENCIAS A LAS QUE SE LES ASIGNA UN LUGAR ESPECIAL EN LA MEMORIA...

EL VALOR SE VISUALIZA EN LOS ATRIBUTOS, Y ÉSTOS ESTÁN EN DIFERENTE MEDIDA EN LOS DISTINTOS ESPACIOS QUE CONFORMAN EL ÁMBITO DE LAS EXPERIENCIAS TURÍSTICAS.

Veamos ahora otro aspecto relacionado con cómo crear ofertas dotadas de valor. Comentamos en párrafos anteriores que las vivencias, contracara del valor, se concretan a través de ofertas turísticas, las cuales se construyen y consumen, como todo hecho social, en el tiempo y el espacio.

Dejemos por un rato el factor tiempo y analicemos el espacio.

**El turismo es una actividad que se concreta en el espacio, al que habitualmente denominamos “espacio turístico”.**

Se suele decir que es un espacio productivo y que en él se ubican los componentes del sistema turístico. Es, por tanto, un ámbito que ya no coincide con el territorio (el espacio turístico es mucho más que el territorio), y en el cual hay cosas, servicios, ideas, percepciones, intangibles y, sobre todo, personas.

Son las personas las que le asignan (o no) el carácter de “turístico” al espacio, y cuando lo hacen, se conforman diversas redes.

Algunas incluyen sólo al sector público. Por ejemplo, interacciones entre Turismo, Ambientes y Obras Públicas en pos de mitigar los efectos del cambio climático. Otras pueden ser entre los oferentes y demandantes, intercambiando productos y servicios, y así podemos imaginar la enorme cantidad de redes y sus múltiples interconexiones posibles.

A los fines de la producción turística el espacio puede ser analizado por sus diversos componentes. Sin embargo, a la hora del consumo turístico, siempre es visto como una unidad.

Los turistas no van a agrupar objetos (monumentos, grupo 1; yungas, grupo 2; etc.) y tampoco van a reparar mucho entre sí aquello que ven les gusta porque les trae algún recuerdo, porque está bien hecho, porque responde a sus necesidades o porque al estar ahí se sienten bien. Esto lo podemos comprobar en nuestras mentes. Tendemos a unir y simplificar para no perdernos en la complejidad. Y, sobre todo, porque no tenemos ganas de hacernos problemas pensando todo y analizándolo como si la vida fuese un laboratorio de estudios y estudios.

Salvo cuando probamos una comida e intentamos descubrir sus ingredientes, rezeptamos totalidades, y sólo en caso de que algo nos llame mucho la atención reparamos en las partes y particularidades.

Por ello, la apertura que hacemos del espacio turístico en 4 subespacios tiene sentido sólo para mejorar la gestión, a sabiendas que los turistas se percatarán de que hay varios sólo cuando detecten inconsistencias o incoherencias.

Los 4 subespacios en que conviene analizar el espacio turístico, reiteramos que sólo para la gestión, son los siguientes:

**El espacio físico. Contiene las cosas que se ven, tocan, huelen, escuchan.**

Edificios, monumentos, selva, quebradas, montañas, ciudades, hoteles, buses..., son los componentes concretos de la porción del espacio de las experiencias que contiene mucho de aquello que habitualmente llamamos “recursos”.

Sobre los elementos que se encuentran en este espacio se puede

legislar (legislación hotelera, ley de guías de turismo, etc.) y se pueden aplicar las Directrices de Calidad del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), como las que hacen a la accesibilidad, buenas prácticas ambientales, turismo aventura, etc.

### **El espacio perceptual.**

Es mental y se construye en cada mente según cómo cada quien percibe algo.

Para algunos el canto de un pájaro es sublime, mientras que la hija que vino del boliche a las 6 de la mañana protesta porque no la deja dormir. La selva puede ser atractiva, o recordar peligros. Una comida puede parecer desabrida para un mexicano y tremendamente picante para un uruguayo.

Sobre el espacio perceptual es posible actuar, provocando determinadas percepciones. Se sabe que los colores fuertes y chillones producen un efecto diferente que los pastel. Que la música fuerte en un boliche genera reacciones diferentes que si esa misma música se pone igual de fuerte en una confitería de amigos de 35 a 50 años.

Es muy difícil legislar sobre el espacio perceptual, aunque no imposible. Los Pueblos Blancos de Andalucía son una muestra de qué sí es posible generar una imagen determinada. Las ordenanzas sobre ruidos molestos son otra.

### **El espacio vivencial.**

También es mental, y se construye en parte por aquello que se percibe, pero sobre todo, por cómo nos sentimos al estar ahí. Cómo lo vivimos.

A veces esto depende de con quiénes estamos (luna de miel, amigos, salida sin los chicos). Otras por cómo nos hacen vivir alguna actividad (un rafting bien guiado entre saltos no es lo mismo que un rafting anodino que se parece a una flotada).

Resulta imposible legislar sobre cómo cada persona vive sus vivencias. Sólo es posible hacerlo sobre los elementos que ayudan a construirla (ejemplo: cercos de seguridad en piscinas) o requisitos que se le exigen a quienes las ofrecen (autorizaciones a guías de vuelos biplaza en parapente).

Los sistemas smart se activan rápidamente en función de las vivencias. Fotos que transmiten el placer; videos mientras se realiza un rafting que son enviados inmediatamente a los amigos; comentarios sobre la calidad de la comida y ambientación de un restaurante, son ejemplos de cómo, ese turista que llamamos “consumidor divulgador” (ver el punto referido a tendencias), actúa.

¿Gestionar las vivencias? En parte es más complicado que gestionar lo perceptual; pero igual se puede. Un ejemplo viene de los parques

temáticos bien administrados, que cuando observan que la cola para acceder a un juego se ha hecho larga, aparecen actores que, con sus juegos y diálogos, nos distraen. También se sabe que, para evitar la sensación de que, en un hotel grande, el ascensor tarda mucho, hay que poner espejos frente a sus puertas. Las personas se miran, retocan la ropa o el cabello, y “viven el tiempo” de otra manera.

**El espacio evocado.**

Absolutamente mental y conformado por los recuerdos, muy probablemente distorsionados por fallos en la memoria, o la selección que solemos hacer de algo y el olvido de otras cuestiones.

Las evocaciones pueden surgir de un perfume, algo que notamos diferente, o bien ser deliberadamente promovidas, lo cual justifica la enorme cantidad de turistas, incluidos desde el exterior, que viajan motivados por recuerdos (el lugar en que nacieron, parientes lejanos, etc.).

Aquí sí resulta casi imposible gestionar las evocaciones como hechos en sí; pero no es nada imposible gestionar la provocación de las evocaciones. El canal de TV Retro demuestra que esto es viable. Además, en este mundo cambiante y de impermanencias múltiples, la nostalgia es algo que puede, de alguna manera, provocarse.

**ANÁLISIS DE CASO**

*La ciudad de Oberá, en la Provincia de Misiones es conocida internacionalmente por su Fiesta de las Colectividades.*

*Esta fiesta refleja la enorme gama de nacionalidades de quienes se han ido radicando en ella. Cada año llegan turistas de diversos países en busca de recetas de cocina de sus regiones, perdidas por la modernidad que en Oberá parece, respecto a esto, haberse detenido. O para consultar por las costumbres de antaño.*

*En cualquiera de los casos, las evocaciones son la motivación más fuerte. Luego, estos turistas descubren que cerca están los Saltos de Moconá, que la ciudad es bonita, y que hay variadas actividades para hacer.*



La comprensión de cómo se subdivide el espacio de consumo sirve para la gestión de la construcción, administración y entrega de valor. No es lo mismo promover turistas que se movilizan en función de evocaciones que quienes lo hacen para “vivir la aventura de la yunga”. Inclusive es diferente si es sólo “vivir la aventura de la yunga” o “siéntase Tarzán” y se lo invita a pasar una noche en una casa construida en los árboles, o en una ecochoza detrás de una cascada.

Sobre este punto volveremos en este Fascículo, y también en el 3, al analizar cuestiones de innovación.

Nos queda ahora analizar el último de los factores que hacen a la capacidad competitiva.

### **Legislación y accionar protectivos.**

Los tres grandes grupos de personas y organizaciones que deben estar y a la vez tienen que sentirse protegidas son:

**1. Los residentes.** Debe asegurárseles que la práctica del turismo no afectará sus modos y aspiraciones de vida, y que habrá mejoras sin peorías.

**2. Los turistas.** Sus vidas y bienes están protegidos y, en caso de algún problema, tienen dónde ir a reclamar, en función de una legislación que los respalda.

**3. Los emprendedores e inversores.** Sus iniciativas e inversiones no los vuelven diferentes ni mejores al resto; pero en la medida que aportan al desarrollo y bienestar general, deben ser respetados y protegidos.

Hablamos de legislación y accionar porque no siempre todo se puede resolver a través de disposiciones legales. El hecho de que el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) tenga Directrices y no Órdenes es muestra de ello.

En todos los casos hace falta una buena dosis de responsabilidad empresaria, social y pública para que el sistema de protección funcione. La legislación puede exigir que haya una cerca de resguardo alrededor de la piscina de un hotel; pero si no se puso, y sucede una tragedia, ¿alcanza la reparación monetaria? Decididamente no. Es un paliativo, pero ese daño (por ejemplo, un niño que se ahogó) nos vuelve a demostrar que, en el auto de la vida, no vino la marcha atrás...

# Actividad práctica

## 2.4: - Analizando el territorio

Realizada por:

Fecha:

Un pequeño y nada inofensivo ejercicio: analizar el territorio propio respecto a algunas variables que le proponemos.

La idea es asignarle un puntaje de 1 a 5 a cada variable. 1 es el más bajo, 5 el más alto. Las variables se refieren a conductas en general y no sólo respecto al turismo. En esto no hay ganadores o perdedores, sino que el ejercicio ayuda a conocer mejor la capacidad turística, la cual es la base de la capacidad competitiva.

RUBRO	VARIABLE ANALIZADA	PUNTAJE
<b>Calidad Territorial</b>	Un lugar para vivir	
	Espíritu emprendedor de los residentes	
	Capacidad innovadora de los residentes	
	Empresas que cumplen sus promesas	
	Conciencia colectiva	
	Participación ciudadana en cuestiones locales	
	Tendencia a la armonía social	
	Redes de interacción	
	<b>TOTAL DEL RUBRO</b>	
<b>Capacidad turística local</b>	Capacidad asociativa	
	Propensión a asumir responsabilidades	
	Capacidad de pensamiento abstracto	
	Capacidad organizacional	
	Respeto	
	Confianza	
<b>TOTAL DEL RUBRO</b>		
<b>Ofertas turísticas dotadas de valor</b>	En el espacio físico	
	Respecto al espacio perceptual	
	Respecto al espacio vivencial	
	Respecto al espacio evocado	
<b>TOTAL DEL RUBRO</b>		
<b>Legislación y accionar protectivo</b>	Responsabilidad empresaria	
	Responsabilidad gubernamental	
	Responsabilidad social	
	Empresas que aplican algo del SACT	
<b>TOTAL DEL RUBRO</b>		

# Conocer y conocidos: ahora lo nuestro

Ahora sí, con el conocimiento que tenemos de qué segmentos de turistas hay dando vueltas por Argentina y el mundo, vistos los ejes conceptuales y comunicacionales que utiliza la Provincia de Salta para captarlos y evaluada a grosso modo la capacidad competitiva local, nos dedicaremos a analizar lo propio.

Lo ideal es partir de tres elementos que sería deseable se transformen en documentos, cuestión que todos puedan conocerlos, compartirlos y aportar:

## **Un diagnóstico situacional.**

Es una recopilación de datos e información que permite saber dónde estamos ubicados. Qué tenemos y qué nos falta. Pero no desde nuestra perspectiva, sino también viéndonos con los ojos de los turistas. De sus gustos y caprichos. De las tendencias de consumos y de sus conductas (siempre variables...).

El diagnóstico situacional debe incluir cuestiones sobre cómo nos ven los turistas, qué resaltan de nuestra identidad, propuestas y ofertas, etc.

El Plan Salta **SI+** tiene buena información sobre el particular. Sugerimos leerla.

**Metodología.** La más común es a través de procesos participativos, matrices FODA y análisis contextuales.

Le recomendamos agregar a ello datos del entorno de los mercados (tendencias, situaciones especiales, tipo de cambio multilateral, conductas de competidores y similares). Estos temas rara vez pueden ser considerados en talleres con unitarios porque suele faltar información y conocimiento.

También conviene realizar tareas de benchmarking (ver qué están haciendo otros, a partir de variables elegidas de antemano), para evaluar algunas situaciones propias (estamos mejor, igual, peor, temas que nunca consideramos, etc.).

Los blogs de viajeros y páginas en las cuales algunos consumidores dejan sus opiniones, así como Facebook y otras redes, son lugares que hay que consultar.

## **Un directorio de bienes, servicios, recursos, atractores y productos.**

Este inventario, organizado por temas (y las formas de elegir los temas son variadas), tiene que contener la información adecuada para varios fines:

**Alimentar a las Oficinas de Información Turística,** para que puedan dar respuesta a los requerimientos de los turistas.

**Alimentar a las OIT y al sector privado** para que puedan promover estadías y consumos, más allá de las consultas (esto es, salir de un sistema de pregunta-respuesta a un sistema de estímulo-consumo).

**Facilitar la promoción interna del destino.**

Aunque parezca paradójico, jamás confíe en que las personas del lugar conocen qué se ofrece, qué hay y qué se puede ofrecer. Se deben hacer fam tours internos, sobre todo para el personal de las OIT, y también campañas internas de divulgación, para que el residente conozca, esté al tanto de innovaciones y novedades y, desde ahí, ayude a ser conocidos.

**Facilitar la promoción externa del destino.**

Contarle a los turistas y a los canales de comercialización qué van a encontrar, sea por Facebook, la página web, manuales de productos y de ventas, folletos de circuitos o de servicios, banners, etc.

**Reparar en qué falta.**

Los turistas que hacen avistaje de aves requieren de guías experimentados, de buena información de lugares, momentos y horarios y de observatorios. Si deseamos ganar una cuota de mercado de ellos y no tenemos nada de esto, pues el Directorio nos estará indicando una carencia grave.

Para elaborar este Directorio tenemos que efectuar varios inventarios. Como mínimo los siguientes:

**De actividades de naturaleza turística.**

Son aquellas propuestas que nacen sustancialmente para atender a turistas. En el caso de gastronomía que puede tener como clientes a turistas y residentes, se registra en este ítem.

**Metodología:** Agrupar las actividades conforme la metodología que utiliza la Provincia de Salta, siendo los grupos más significativos los siguientes:

Servicios de alojamientos	Servicios vinculados a la organización de congresos y ferias
Gastronomía	Venta al por menor de artículos regionales
Transportes de pasajeros	Venta al por menor de artículos regionales
Otros servicios deportivos y de esparcimiento	

### **De actividades de aprovechamiento turístico.**

Son negocios, ofertas y otras propuestas que existen para la comunidad residente y que el turismo las aprovecha. O bien, que sus dueños aprovechan el turismo como fuente adicional de ingresos (farmacias, remises, taxis, supermercados, etc.).

**Metodología.** Los grupos son generalmente organizados por área temática (salud, transporte, alimentación, etc.)

### **De actividades de apoyo turístico.**

Son las que atienden necesidades de todas las personas que están en el lugar, sin que interese si son residentes, turistas, visitantes, excursionistas o están por otra razón. Entre ellas encontramos hospitales, policía, empresas de telecomunicaciones, etc.

### **De atractores.**

Un atractor es una sumatoria de acciones, saberes, recursos y condiciones gestionada de manera que se vuelve un verdadero polo de atracción. Son motivadores de viajes, por sí o en combinación con otros.

**Metodología.** Existen varias. Una de las más utilizadas es la de Cicatur-OEA, que debe ajustarse en función del modelo de análisis a partir de los ejes conceptuales o comunicacionales (Salta Activa, Auténtica, etc.). La metodología Cicatur-OEA incluye 5 categorías de atractivos, a los que si les agregamos la capacidad local de gestión, podemos volverlos atractores:

#### **1. Sitios naturales.**

Se ubican en los entornos naturales y rurales, tales como montañas, planicies, costas, lagos, lagunas y esteros, ríos, caídas de agua, grutas y cavernas, lugares de observación de flora y fauna, lugares de caza y pesca, caminos pintorescos, Parques Nacionales o Provinciales, Reservas naturales, dunas, desiertos, selvas, puna y similares.

#### **2. Museos y manifestaciones culturales.**

Se ubican tanto en entornos urbanos como naturales y rurales, tales como lugares arqueológicos, sitios históricos, museos u, obras de arte.

#### **3. Folklore.**

Son expresiones culturales que se vinculan con la identidad local. Cuando se abren al turismo se pueden volver atracciones, entre las que es posible encontrar fiestas populares, carnavales, manifestaciones religiosas y creencias populares, ferias y mercados, música y danzas, artesanías y artes, comidas y bebidas típicas, grupos étnicos, arquitectura popular espontánea, etc.

#### **4. Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas.**

Se diferencian de las manifestaciones del grupo anterior en que surgen del sincretismo cultural moderno. Son obras actuales que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología, con características relevantes para el interés turístico.

#### **5. Acontecimientos programados.**

Esta categoría agrupa propuestas organizadas ad hoc que atraen a los turistas como espectadores y/o partícipes.

Este inventario debe incluir la accesibilidad en sus cinco principales dimensiones:

**Física o espacial (poder llegar físicamente);**

**Administrativa o temporal (días y horarios en que está habilitada);**

**Económica (si tiene costo de acceso);**

**Comunicacional (hay información sobre él y se dispone fácilmente de la misma);**

**Emocional (gestionada de forma que puede despertar emociones positivas).**

#### **De productos y circuitos turísticos.**

Los productos y circuitos son construcciones ad hoc, detalladas y que tienen contenidos explicables a los turistas y que pueden motivarlos a consumirlas.

Se deberá indicar si son autoguiados o si requieren asistencia específica (ejemplo: lugares a los que no se puede acceder con auto propio o sin guía especializado). También si son comercializados a través de agencias de viajes.

Al hacer este inventario hay que recordar que no es lo mismo tener una reserva ecológica que un producto para ecoturismo. Que haya rutas y caminos que van hacia alguna parte no significa que hay un circuito.

**Metodología.** Sugerimos hacer este inventario en función de los ejes conceptuales (Salta Activa, Gourmet, etc.).

#### **De habilidades locales.**

Listado de personas que poseen un saber que puede ser de valor para construir propuestas turísticas (profesionales en turismo, guías de turismo, traductores en simultáneo, baqueanos, guías especializados en avistaje de aves, concededores de flora y fauna, guardaparques, artesanos, artistas, concededores de marketing, historiadores, idóneos en algún saber interesante para el quehacer turístico, etc.).

### Un catálogo de experiencias.

Hemos mencionado que Mintur ha creado uno, destinado al mercado internacional, y está en proceso de generar otro para el mercado turístico interno. También sostuvimos que conviene que cada Municipalidad haga el suyo.

Para alimentarlo, qué mejor que cada destino tenga su inventario de experiencias posibles. También comentamos que el Plan Salta **SI+** tiene un primer listado.

**Sugerencia:** usarlo como referencia inicial.

Este inventario no es de cosas (esas van en el Directorio visto en el punto anterior), sino de sumatoria de vivencias que se vuelven experiencias. Y tienen que ser las que el destino puede garantizar.

De poco y nada sirve hablar de qué van a tener. Aquí se escribe aquello que ya existe. Y se lo hace básicamente desde los atributos que el destino posee, como también de aquellos que los turistas le adjudican a cada actividad o propuesta.



#### LEER Y RECORDAR

LAS ÚNICAS EXPERIENCIAS QUE TIENE SENTIDO CATALOGAR SON AQUELLAS QUE EXISTEN, Y MIRADAS CON LOS OJOS DE LOS TURISTAS.

NO ES LO MISMO OFRECER RAFTING A GRUPOS DE AMIGOS QUE A FAMILIAS CON HIJOS DE ENTRE 6 Y 12 AÑOS.

O A FAMILIAS CON HIJOS DE 15 A 18. LOS ATRIBUTOS A CONSIDERAR SON DIFERENTES.

Metodología. Fue presentada en el apartado titulado “De las motivaciones a las experiencias turísticas”.

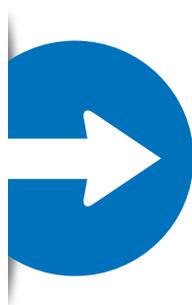
En el Fascículo 4 se incluyen ejemplos de fichas para elaborar algunos de estos Directorios. Sería conveniente que se las utilice como una forma de actualizar la información ya existente.

# Estructura pública para la gestión: fase 2

Con el conocimiento que se ha incorporado con los análisis e investigaciones tratados, veamos cómo podemos hacer para que la estructura pública de gestión pueda cumplir con su cometido.

El punto central implica que, una vez creada, hay que dotarla de un presupuesto razonable.

Algo ya comentamos en el Fascículo 1 respecto a que un presupuesto razonable implica:



**Un lugar adecuado para trabajar.**

**Personal idóneo.**

**Recursos materiales.**

**Sistema tecnológico de soporte y administración de datos, información, conocimiento y comunicaciones.**

**Dinero en cantidad adecuada para que pueda hacer aquello que se le pide que haga.**

Todas estas necesidades deberían plasmarse en un instrumento de gestión normalmente denominado Plan Operativo Anual (POA).

El POA es una descripción detallada de qué se va a realizar a lo largo del año, en el cual se incluyen las necesidades de personas, dinero, acuerdos y otros requerimientos. También las metas que se desean alcanzar (datos numéricos de cuánto y cuándo), los indicadores de resultados, las responsabilidades que asume cada persona, organización o grupo y otra información que permita concretamente llevar a la práctica cada proyecto.

También se agregan las necesidades estimadas de cursos, capacitaciones y similares.

En el Fascículo 4 se incluye una forma modelo de elaborar el POA y también planillas relacionadas con los modos en que se pueden solicitar a la Provincia de Salta.

En cuanto a las fuentes de obtención de recursos financieros son varias:



### **El presupuesto municipal.**

Parte de los ingresos que tiene la Municipalidad, por recaudación propia, regalías y coparticipación de impuestos se asignan al área de turismo. Como mínimo ello alcanza para pagar el o los sueldos, y debería tener algo más para acciones.

### **Una tasa retributiva ad hoc.**

En varios municipios de Argentina (Bariloche, El Bolsón, Esquel, por citar sólo tres ejemplos), la Municipalidad recauda una tasa especial destinada a la promoción turística.

En los casos de Esquel y Bariloche es sólo para promoción. En El Bolsón puede ser también para atender proyectos de desarrollo.

### **Otros ingresos municipales.**

Son ingresos que se concretan por algún hecho, permiso o actividad especial y que genera una obligación de pago por parte de una empresa, persona o grupo.

Por ejemplo, cobrar por el espacio en las OIT en que se colocan folletos o flyers de las ofertas de alojamiento, gastronomía, agencias de viajes y actividades recreativas.

Cobrar por el uso de este espacio es lógico. Primero, porque es un espacio público que se está utilizando para un beneficio personal. Segundo, porque esto no es promoción sino publicidad (la promoción la hace la OIT al dar la lista de todos los servicios locales). Tercero, porque así como cualquier hotel o restaurante paga para figurar en una guía turística o en una revista, ¿por qué no va a pagar por esta otra publicidad, mucho más directa?

---

---

#### **EJEMPLO**

*En El Bolsón (Río Negro) esto se realiza desde 8 años y salvo unas pequeñas protestas iniciales, nadie se queja. Eso sí, es un valor anual razonable. Para el 2015 el valor se fijó entre \$ 200 a 250 por año, según el lugar que se elija.*

---

---

También se pueden tener ingresos por publicidad en cartelería, en los planos de circuitos (aunque si esto se hace hay que garantizar que varios puedan participar, y sería muchos mejor que se trate de negocios no directamente turísticos).

Rara vez los espectáculos y eventos dejan ganancia. Pero si lo hicieran, es otra fuente de ingresos.

### **Subsidios y aportes no reintegrables.**

Normalmente son desde Provincia o Nación, aplicables a tareas muy específicas (apertura de senderos y construcción de miradores, una campaña de promoción, un estudio de marketing, etc.). También pueden ser



aportes privados. No necesitan una contraprestación (sí aplicarlos a lo que les dio origen y, en la mayoría de los casos, dar cuentas de su uso).

Estos aportes también pueden ser en especie.

Por ejemplo, si se organiza un Fam Press, hoteles y restaurantes pueden aportar sus servicios. Estos aportes deben figurar en el Plan Operativo Anual como ingresos.

### **Ingresos por sponsors.**

Son aportes voluntarios especiales por alguna actividad permanente o transitoria que implica una contraprestación.

Es un método habitual para financiar fiestas populares, espectáculos deportivos o alguna actividad muy específica.

### **Programas nacionales y provinciales.**

Actualmente hay varios programas nacionales y provinciales que pueden aportar dinero y otros recursos para obras y acciones locales.

El mismo programa financiado por el BID que está llevando adelante la Provincia de Salta es una forma de lograr fondos y equipamiento, además de disponer de especialistas para capacitaciones y otras colaboraciones para la gestión.

Habitualmente estos programas tienen fechas para la presentación de propuestas. Hay que tenerlas muy agendadas, para no perder la posibilidad, y presentar ideas y proyectos aún a sabiendas que no siempre se logrará todo.

Insista, vuelva a presentar, mejore aquello que llevó a que no fuese aprobada en alguna oportunidad. Sea constante (e insistente...); pero a la vez, demuestre que sabe qué quiere hacer, cómo lo hará, de modo que quienes financian comprendan por qué lo pedido es importante y será bien aprovechado. Para esto último hay que pensar como “el otro”. Buscar argumentos que sean convincentes y muy fuertes.

En muchos de estos casos las gestiones para solicitar recursos financieros, y sobre todo para su logro, dependen de las relaciones interinstitucionales logradas, y de los acuerdos efectuados en los momentos de definir la política turística. También de saber elegir a los socios estratégicos, respetarlos y generar relaciones de confianza.

# Actividad práctica

## 2.5 - El presupuesto ideal

Realizada por:

Fecha:

¿Cuál considera que es el presupuesto ideal del Área Municipal de Turismo?  
La primera parte es en general (de ahora en adelante). La segunda hace al dinero anual del que sería ideal disponer. Agregue todos los renglones que le sean necesarios

PRESUPUESTO IDEAL	DETALLE Y TAREAS	CANTIDAD	SABERES/HABILIDADES
<b>Personal capacitado</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Elementos para el trabajo cotidiano</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Espacios físicos</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

Para completar lo que sigue es necesario que confeccione su POA.

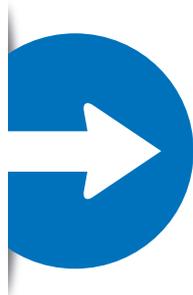
PRESUPUESTO IDEAL ANUAL	DESTINO	\$	OTROS DATOS
<b>Recursos financieros</b>			

---

# Posicionamiento estratégico

Todo destino turístico, una vez elegidos los segmentos de demandas deseadas y con el conocimiento de qué atributos y atractores se poseen, debe avanzar hacia la clarificación de su posicionamiento.

¿Qué significa posicionarse?



## Ocupar un lugar en la mente de los posibles clientes

Existen dos posicionamientos posibles:

**El actual, producto de los mapas mentales de los clientes (históricos o que jamás fueron al destino).**

**El deseado, aquel sobre el cual debemos trabajar.**

Veamos como ejemplo el Plan Salta **SI+**, el cual a través de su Isologotipo está demostrando en gran medida cuál es el posicionamiento estratégico elegido

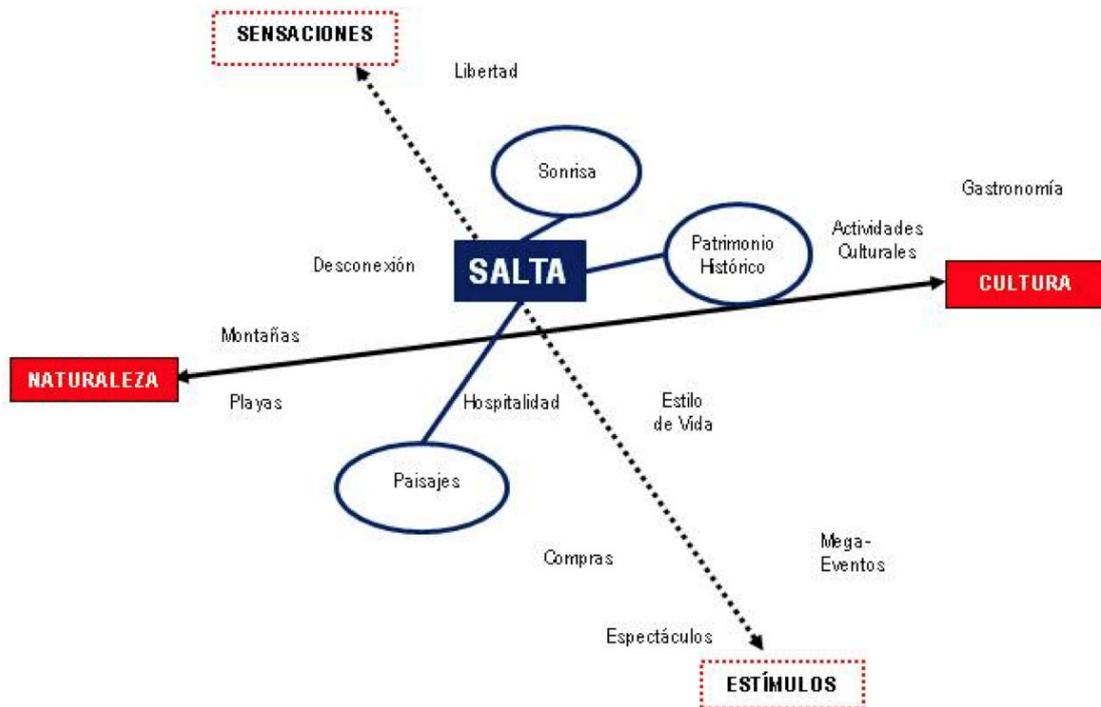
PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO



SUSTENTABILIDAD E INTEGRACIÓN PARA CRECER

La frase “sustentabilidad e integración para crecer” marca lo esencial de la política y a la vez los valores que definirán sus propuestas de mercado.

Para conocer el posicionamiento actual se investigó. Si lee el Plan, se verá que al efectuar el diagnóstico situacional de la Provincia de Salta como destino turístico, tanto respecto a sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) como externos, a través del análisis de los tres entornos en que se desenvuelve la actividad (general, competitivo y de mercado), se detectó que su posicionamiento actual, en un mapa de cuatro ejes referenciales (naturaleza, cultura, estímulos y sensaciones), era el que se muestra en el cuadro siguiente.



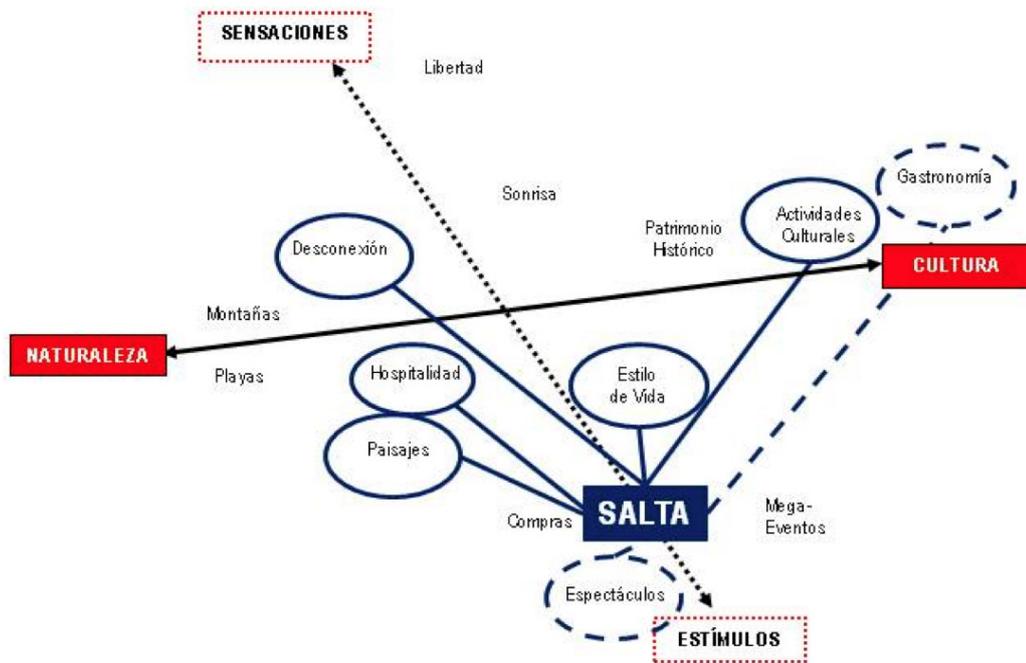
### En el Eje Naturaleza-Cultura se considera que:

- **La Naturaleza** es el factor que agrupa los diferentes recursos ligados a paisajes naturales: montañas, ríos, valles, etc.
- **La Cultura** agrupa los recursos patrimoniales históricos y la cultura viva en la región (gastronomía, artesanías, fiestas populares etc.).

### En el Eje Sensaciones-Estímulos se considera que:

- **Las Sensaciones** son elementos del disfrute de las actividades recreativas y su quiebre con los hábitos de la vida cotidiana: tranquilidad, descanso, desconexión, hospitalidad.
- **Los Estímulos** implican ofertas creadas por el hombre moderno como megaeventos, acontecimientos culturales y deportivos, recitales, compras, espectáculos.

A partir de ello, y en función de los objetivos deseados, propuso el siguiente posicionamiento deseado:



Esto es, el Plan propone que, a través de la gestión, se busque **de manera deliberada**, incrementar el posicionamiento sobre el eje Estímulos, lo cual significa una sola cosa: más y más gestión.

Sugiere para ello trabajar sobre los siguientes subfactores:

**Los paisajes.** referenciando a la diversidad, configurándolo como un destino ecoturístico de importancia mundial merced a su patrimonio natural y sus recursos humanos calificados.

**La hospitalidad,** basada en personas que brindan servicios de calidad, sin perder su indiscutida calidez.

**El estilo de vida salteño,** impregnado de tradiciones ancestrales y gauchas, con una forma de vivir actual diferencial.

**La desconexión activa,** que implica diversidad de actividades deportivas y recreativas.

**La autenticidad de su espacio rural.**

**La auténtica gastronomía salteña,** con sus recetas coloniales, el redescubrimiento de sus alimentos originarios con sus aromas y sabores ancestrales, y el valor agregado de la gastronomía gourmet.

**Los espectáculos,** entendidos como entretenimientos desarrollados a partir de infraestructuras de primer nivel, personas altamente capacitadas y diversidad de atractivos complementarios, en un entorno paisajístico envidiable.

**Las actividades culturales,** motivando un sentir, ganas de conocer y comprender, a la vez que disfrutar el patrimonio tangible e intangible de la Provincia.

Volvamos ahora al destino turístico que gestionamos, a nivel local.

¿Cuál sería la estrategia razonable para los Municipios?

Pues aprovechar la sinergia de la fuerza que la Provincia ya viene poniendo en este corrimiento posicional y apostar a propuestas basadas en la naturaleza, la cultura y con una fuerte impronta hacia los estímulos.

Puesto en otros términos



**LOS RECURSOS NATURALES Y CULTURALES, AMPLIOS Y DE GRAN VALOR INTRÍNSECO, DEBEN GANAR VALOR COMO OFERTAS TURÍSTICAS POR UNA GESTIÓN QUE LOS VUELVE ATRACTORES ESTIMULANTES.**

Más y más gestión, que permita pasar de los hechos pasivos (contemplación) a los activos (disfrute).

Si lo miramos respecto a lo ya comentado sobre competitividad y los cuatro espacios en que se subdivide el espacio turístico, es **darle impulso** a las cuestiones de los espacios vivencial y perceptual para que no queden sólo en el físico.

Así, una yunga será un ámbito de aventuras y vivencias, y un guía que sepa orientarse sin necesidad de un GPS (aunque debe tenerlo...) aporta a los estímulos mucho más que carteles que señalen cada rincón de la selva.

# En foco

Una brújula nos resulta útil porque marca un punto fijo, que por algún motivo, siempre es el norte.

**La visión**, tema al cual nos hemos referido en el Fascículo 1, es la forma de verbalizar ese norte.

**Los principios** representan las bases, que al ser coherentes con los valores hacen a la identidad local.

**La misión** perfila los objetivos, y éstos plantean qué se quiere lograr.

**El mapa posicional de la Provincia** de Salta, visto en el apartado anterior, hace de referencia, junto con los Ejes Conceptuales (Salta Activa, Auténtica, etc.) que vimos antes.

Ahora volvamos a centrarnos en el destino turístico que nos toca gestionar, el Municipio, y evaluemos en qué nos conviene enfocarnos.

Mientras, recordemos que el mundo es cada vez más complejo y competitivo. Que según la OMT, en el año 1950 los 5 países más visitados del mundo concretaban el 71% de las llegadas turísticas, mientras que en 2010 sólo reciben el 30%.

Esto es en parte porque la cantidad de turistas ha crecido; pero también porque cada vez más países, regiones, provincias y ciudades se han sumado a las ofertas, todo lo cual obliga a una tarea crítica: ser conocido y reconocido.

La gran tarea entonces es definir, en cada destino turístico, cuál va a ser su enfoque, para lo cual hay que decidir en qué se va a enfocar.

Veamos algunos ejemplos de qué significa esto

El slogan de Uruguay es clarísimo y nadie duda de cuál es el foco. Uruguay natural. No es sólo la “marca país”. Muestra el enfoque, y este enfoque es estratégico.



En la Provincia de Salta puede verse algo similar.



Aprovecha la frase “Salta la linda” y al mismo tiempo que la describe (“linda”) expresa la promesa (“enamora”) y con ello, se distingue claramente de Jujuy (“Viva Jujuy”), Tucumán (“Sentí Tucumán”) o cualquier otra provincia de Argentina.

Estos tres ejemplos de la Región Norte tienen en común que prometen una experiencia (enamorarse, vivir, sentir), mientras que Uruguay se asienta en una cualidad de la que se apropia (natural). Es como si en el mapping posicional se eligiesen ejes diferentes.

Perú, por su parte, se enfoca en algo diferente cuando habla de “el imperio de tesoros escondidos”, que guarda relación con su marca país, con esa enorme P que juega con las líneas de Nazca y un laberinto.



Nos apuramos a recordar algo: **el enfoque estratégico no es un slogan**; pero ayuda pensarlo como si lo fuese.

El enfoque es decidir sobre qué ejes del mapa posicional, y sobre qué aspectos, se va a poner el acento.

Nos queda ahora preguntarnos:



## ¿Por qué es estratégico?

Porque permite diferenciarse de otros. Atrae la mirada hacia uno. Posibilita que los turistas sepan qué pueden encontrar en ese lugar.

Para ello no hay fórmulas ni recetas válidas para todos o para cualquier lugar y momento.

No es lo mismo pensar en qué enfocarse si lo hace desde la ciudad de Salta que desde Angastaco. La localidad de El Jardín tiene cualidades que puede aprovechar, y no son las mismas que tiene La Caldera. Y así podríamos analizar cada localidad y descubrir que todas tienen algo sobre lo cual basar su promesa turística. Crear el enfoque es un trabajo entre técnico e intuitivo y, por sobre todo, despojado de egoísmos (en el sentido de que quizás otra persona tiene una idea mejor que la propia).

A continuación se brindan algunos tips para hacerlo.



**Primer paso:** para elegir el enfoque primero conviene elegir algo (puede ser un elemento físico, una cualidad, una leyenda o cualquier cosa real o imaginaria) que para el destino turístico podría ser sustancial.

Una lista de opciones es la siguiente, la cual muestra alternativas **que deben ser miradas desde los atributos y/o de las experiencias que permiten. No lo haga sólo desde sus creencias desde la oferta.**

**Un atractivo muy fuerte.**

**Un circuito o ruta.**

**Un tema.**

El tema puede ser una cualidad (lugar natural), una actitud (aquí cuidamos la naturaleza), una característica (tierra de personas felices) o jugar al misterio (“Galicia, me guardas el secreto?”).

**La localidad en su conjunto.**

**Una experiencia determinada.**

**Puede elegir otro elemento: hay que escribirlo:**

En cualquiera de los casos no debe hacerlo al azar o por capricho. Hay que evaluar ventajas y desventajas de cada opción. De ahí el siguiente alerta.

**Segundo paso.** Una vez listadas las opciones, se anotan las ventajas y desventajas que se le encuentra a cada una.

Esto conviene hacerlo con los socios estratégicos, ya que **el enfoque estratégico es para el destino turístico**, no sólo para las OIT, el Área Municipal de Turismo o algunas empresas.

Como el enfoque estratégico es para ser vistos por los turistas, hay que pensar qué van a entender y, sobre todo sentir, ellos.

No alcanza con saber que a los residentes les gusta o los representa.

**Tiene que despertar sensaciones positivas en los turistas que se desea atraer.**

Es probable que para esto convenga disponer de asistencia técnica. Haga un acuerdo con alguno de sus socios estratégicos. Por ejemplo, una universidad, o el Ministerio de Cultura y Turismo de Salta.

A continuación le mostramos un ejemplo de planilla para elegir el elemento genérico central del foco:

OPCIONES DE ELEMENTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Un atractivo		
Un circuito		
Un tema		
La localidad en su conjunto		
Una experiencia determinada		
<b>Grilla para evaluar y elegir el elemento central sobre el cual se va a sustentar el enfoque.</b>		

### Tercer paso.

Luego de analizar las ventajas y desventajas genéricas, se toma la primera decisión y se elige el elemento que se considera **mejor representa los beneficios diferenciales del destino turístico.**

Aquello que nos hará ser vistos como diferentes y que vale la pena ir a conocer y disfrutar.

### Cuarto paso.

Ahora hay que elegir, para el elemento seleccionado, las diferentes opciones de que se pueden disponer.

La grilla siguiente muestra cómo es posible que cada elemento contenga diferentes opciones. Y hay que hacer lo mismo: **escribir las ventajas y desventajas de cada una.**

OPCIONES DE ELEMENTOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Un atractivo</b> La yunga de los helechos arbóreos. Quebrada de las Flechas		
<b>Un circuito</b> Valles Calchaquíes Caminos del vino Ruta 40		
<b>Un tema</b> Historia y cultura Naturaleza extrema Paz y armonía		
<b>La localidad en su conjunto</b> Cafayate es más El Jardín escondido		
<b>Una experiencia determinada</b> El encuentro con uno mismo Aventura extrema Viva en la yunga		
<b>Ejemplo de grilla para evaluar y elegir la mejor alternativa para llegar al concepto estratégico.</b>		

No se asombre si al terminar con esta segunda grilla descubre ventajas o desventajas que no le había visto a alguno de los elementos y decida cambiar, y en vez, por ejemplo, de enfocarse en la localidad en su conjunto, decide enfocarse en un tema. Por otra parte, recordemos que para cada alternativa que se elija siempre habrá algún competidor con quien, tal vez, podamos hacer algo juntos.

Por ejemplo, si elegimos enfocarnos en un espacio que ya dispone de una marca posicionada, Valles Calchaquíes, cualquier otra localidad de los valles es competencia, pero también nos puede ayudar a un mejor posicionamiento del circuito en general. Si eligiéramos Ruta 40, las localidades que están en Mendoza o Chubut sobre esta ruta son competidoras; y a la vez son socios para posicionar la marca. Si optásemos por algo así como “aventura extrema”, hasta el Aconcagua puede volverse una competencia; pero es nuestro socio a la hora de que escaladores del mundo piensen en Argentina.

Al mismo tiempo debemos recordar que puede ser que algún competidor se esté enfocando en lo mismo que pensamos.

Aprovechemos el poder de Google y pongamos, en imágenes, la o las palabras elegidas, a ver qué nos devuelve. Es una forma simple de aplicar un primer filtro o eliminar opciones que nos parecían buenísimas pero que ya la están usando en tres o cuatro lugares. O alguno que está tan bien posicionado en esa idea que no vamos a lograr diferenciarnos.

En definitiva: **no se deje estar**, pero **no se apure en exceso**.

**El enfoque debe durar mucho tiempo.**



# Actividad práctica

## 2.6 -En qué enfocarse

Realizada por:

Fecha:

La actividad tiende a que el destino turístico defina en qué conviene que se enfoque. Tal como vimos, hay que hacer varias grillas, debatir, y luego elegir. Una vez confeccionadas las grillas, elija una primera idea de en qué enfocarse. No más de un renglón.

Decimos que es una primera idea ya que, una vez elegida hay que testearla. Como ya se expresó, el enfoque es parte del diálogo con los turistas. Es por ello que antes de lanzarse en campañas promocionales a utilizarlo, debe revisarse si lo elegido sería significativo para ellos, si comprenden qué se les está diciendo y si sienten que eso es verdad.

¿Cómo hacerlo? Van diversas formas, y hay que usar todas:

**Consulte con los socios estratégicos.**

**Mire en Google qué le “devuelve” a partir de esas palabras.**

**Si hace falta, haga un sondeo entre conocidos, sobre todo con personas que no viven en su pueblo pero que sí lo conocen.**

**Si dispone de los mails de turistas (los alojamientos sí los tienen...), consúltenle si les parece adecuado.**

# La esencia de la promesa a los turistas

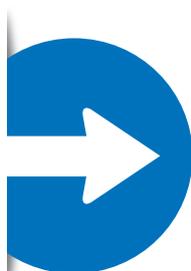
Nos ubicamos en el mapping posicional. Elegimos el foco, Todo ello fue un gran trabajo que, reiteramos, conviene hacerlo con profesionales especializados ya que es algo que requiere conocimiento, intuición, experiencia y que tiene que durar muchos años.

Ahora hay que hacerles la promesa a los turistas.

¿Por qué? Por algo muy simple, o una verdad de Perogrullo.

## Sin turistas no hay turismo

Todo muy lindo, muy bueno el modelo, muy compartidas las declaraciones de principios, visión, misión, etc., pero..., siempre un pero..., si no vienen turistas, el turismo no existe.



**LOS TURISTAS VAN A IR SI SE SIENTEN TENTADOS POR LAS PROMESAS QUE SE LES HAGA.**

El enfoque ayuda a concentrar el sol en un punto. Es la lupa (cuidado..., que no nos quememos...) y como tal, imprescindible para iluminar y atraer. Pero no alcanza. Hay que explicitar la promesa.

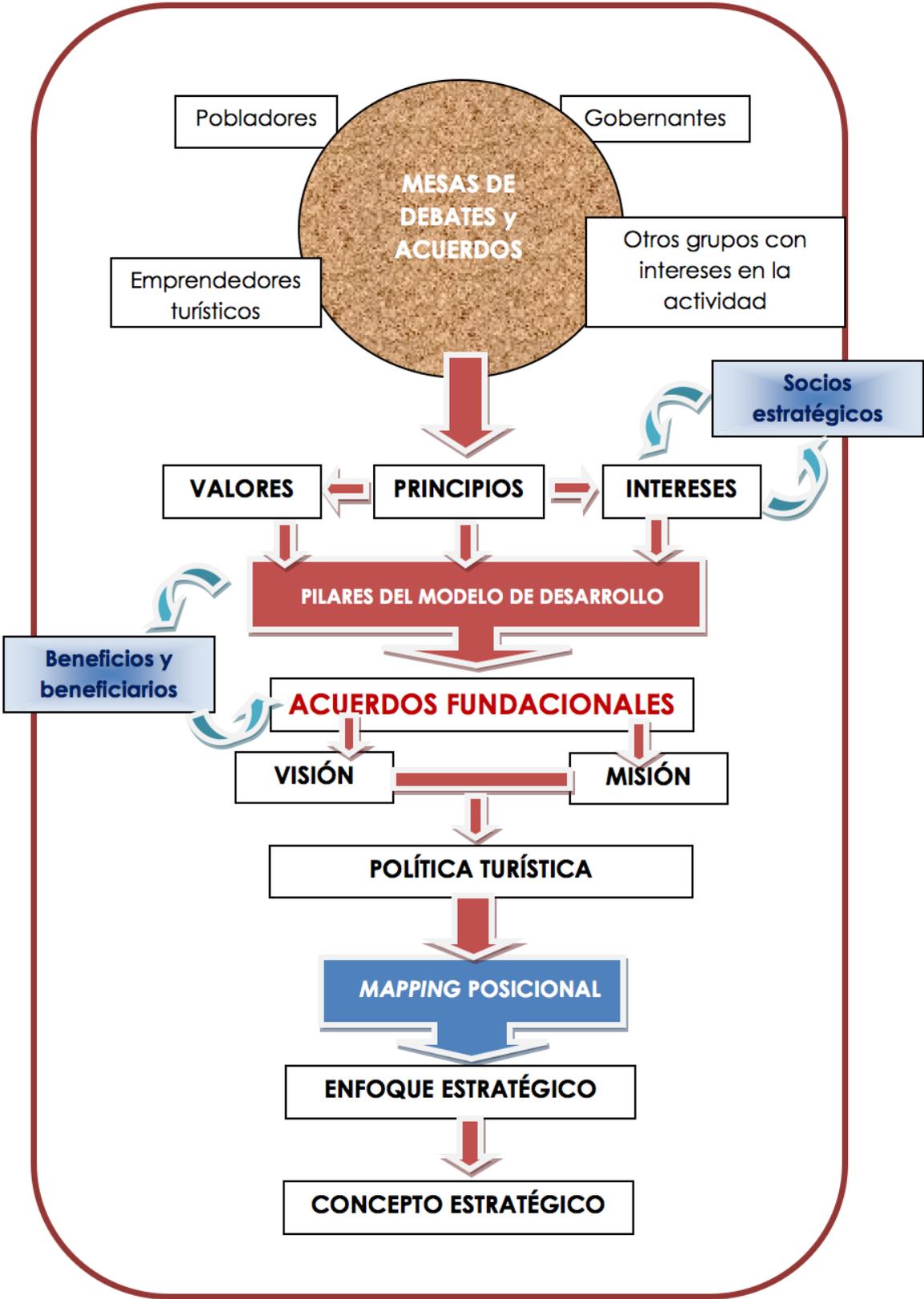
Esa promesa, en términos técnicos, se llama **concepto estratégico**.

Es un **concepto** porque expresa la esencia de una idea.

Es **estratégico** porque permite diferenciarse y posicionarse para alcanzar los resultados deseados con la mayor economía posible de recursos.

El concepto estratégico tiene que asentarse en nuestra fuerza principal. No inventemos, que luego no podremos cumplir.

La figura siguiente muestra una parte ya vista en el Fascículo 1, a la que le agregamos los últimos temas que hemos incorporado en el 2.



Recordemos que el concepto estratégico es la síntesis del diálogo que entablamos con los turistas. Es por ello que se afirma que, al mismo tiempo que “habla con los turistas”, el concepto estratégico alimenta nuestra marca.

Para elegir el mejor concepto hay que disponer de cierta información, especialmente cuáles son los hábitos de consumo de las demandas deseadas, y cómo toman sus decisiones de compra.

No es lo mismo el turista flash, que decide todo a último momento y que bien puede ser el de cercanías, que quien vive a 12000 Km de distancia. Tampoco quien decide ir en su auto que quien viaja en avión y luego alquila. O quien viaja con su secretaria que no es justamente su esposa. Quien sale con hijos en edad escolar está determinado de una manera diferente de quien tiene quien le cuide sus hijos y puede viajar con su pareja.

Esto lo vimos al hablar del mundo competitivo, las tendencias, etc. Pero también tenemos que aprovechar los directorios e inventarios que hemos efectuado, mirados sobre todo desde los atributos (característica valorada por el otro) y las habilidades distintivas o sobresalientes de nuestra comunidad.

# Conocer y conocidos: comunicando

Ahora que ya sabemos a quiénes preferimos como turistas, tenemos en claro qué disponemos para ofrecerle, hemos decidido en qué enfocarnos y hemos estructurado el concepto estratégico (la esencia de la promesa que le haremos a los turistas), es hora de salir a comunicar.

Las acciones relacionadas con la comunicación son varias:

**Promoción**

**Publicidad**

**Relaciones Públicas**

**Fam Tours**

**Fam Press**

**Presencia en las redes sociales**

Todas ellas tienen la misma finalidad: posicionarnos en la mente de los turistas deseados (público objetivo) y lograr que visiten el destino, manden a sus amigos y retornen.

En el Fascículo 4 se agregan algunos ejemplos de cómo crear algunos de estos elementos o llevar adelante algunas de estas acciones.

La sugerencia es que los lea para saber qué se les debe pedir a los profesionales que contrate para que las confeccionen, a sabiendas que de la comunicación depende casi todo, y que si está mal hecha, o de manera excesivamente de principiantes, las demandas lo notarán y no se molestarán en prestarle atención.

Puesto en términos simples, el comunicarnos no es algo en lo cual se puedan cometer errores. Son mucho más caros que pagar para que se haga bien.

# El valor de la marca

En su excelente libro “La promesa de la marca”, el Dr. Wilensky usa una frase que es clave: **la marca te marca.**

Vivimos en un mundo saturado de datos, información, comunicaciones, y los sistemas smart exacerbaban aún más la circulación de ellos. MSN, Whatsapp, fotos y videos que circulan en instantaneidad con su captura, redes sociales, diarios digitales, abonos a noticias vía celular, apps para saber dónde está cenando tal amigo... Este mundo es el nuestro, cotidiano, y del que nos alimentamos y al cual alimentamos. Líquido, caótico, inestable, incoherente y del que sólo hay que esperar cambios e incertidumbre.

Las marcas adquieren, en este maremágnum comunicacional, el valor de síntesis de sentimientos y atributos. Claro, si es conocida. Porque una marca que no significa nada, no se sabe qué representa y no se conoce qué atributos tiene el bien o servicio marcado, es sólo una palabra más. Algo hueco.

Disponer de una marca es entonces necesario y muy útil. **A condición de que se la construya en todas sus dimensiones.**

En el fascículo 1 colocamos un gráfico que mostraba cómo se arma la tela de araña de las relaciones intersectoriales. En el centro estaba ubicada la marca. Es hora de volver a él.



Veamos el centro de esta red de redes. Territorio y gestionar la marca turística. Los dos elementos fuertes que se tienen que retroalimentar.

¿Por qué están juntos? Por algo difícil de lograr pero simple de explicar: la marca turística es el nombre del territorio, el cual debe su nombre a razones no turísticas. Volvamos a algunos ejemplos. La Caldera, El Jardín, San José de Metán, Rosario de la Frontera, Vaqueros, Cachi, Cafayate, San Carlos, Cerrillos...Y así podríamos seguir nombrando municipios de la Provincia sin encontrar un solo vínculo entre el nombre del lugar y la actividad turística.

Ese es el desafío, reto y problema. Construir marca turística de un nombre que responde a algún objeto, una abreviatura de una denominación española, un topónimo de lengua ancestral, un santo...

Fácil es comprender que esa construcción de marca no es la mera repetición del nombre. Tampoco adornarlo con un dibujo agradable, o con letras especialmente elegidas. Al mismo tiempo nos está indicando que una marca turística **es mucho más que un dibujo (logo) y un texto (isotipo).**

Veamos algunos ejemplos de isologos.

Marcas de provincias de Argentina



Algunas marcas municipales



En todos los casos, mientras sean sólo el dibujo, no pasan de ser eso. Un dibujo, y el único vínculo con el territorio es que el dibujo intenta sintetizar algo de él.

Para volverse una marca turística, en el sentido de aportar al desarrollo del destino, hay que dotarla de contenidos que van más allá de las cuestiones territoriales. Porque, al fin de cuentas, montañas, sol, bosque y ríos hay en varios lugares, lo mismo que aves, cielos escondidos o hallados o naturaleza.

Recordemos los apartados “en foco” y “el concepto como esencia de la promesa a los turistas” Es el momento de seguir aprovechándolos.

El primer punto a considerar es que el nombre del lugar debe volverse significativo del foco. Esto suena difícil, ¿no? Pero es simple.

El nombre es del territorio; pero necesitamos que sea de un lugar deseado, hay que pasarlo del espacio físico al espacio imaginario, y dentro de él, al evocado. El nombre, al volverse marca, debe evocar deseos, anhelos, vivencias, experiencias, ganas de estar ahí, ganas de volver. Debemos, por tanto, traspasar del suelo, territorio y contenidos, a símbolos, sensaciones y anhelos.

**Este no es un trabajo que se pueda improvisar**, ya que para dar ese salto hacia lo virtual hay que transformar el destino y sus contenidos en una metáfora.

El diccionario nos explica que una metáfora es un desplazamiento de significado entre dos términos con una finalidad que, en la literatura, solía ser básicamente estética, pero que en el marketing es de vivencias.

¡¡¡Uy que se nos ha puesto complicado este tramo del Fascículo!!! Pero un par de ejemplos van a ayudar a comprender mejor la situación.

¿Cuál es la metáfora de la cerveza Quilmes? El encuentro que se saborea. El desplazamiento es del sabor de la cerveza al sabor del encuentro.

¿Cuál es la metáfora de la marca turística Salta? El enamoramiento. El desplazamiento es de la característica posicionada por reiteración (linda) a un efecto o vivencia (enamora).

El trabajo de transferencia de lo material (montañas, lagos, yunga, puna, ciudades, viñedos, vino, tren, nubes...) a lo sensorial y simbólico, se reitera, no es algo que todos sepamos hacer.

Este sí es un punto en el que hacen falta especialistas, y no se puede fallar. Baste saturación de información hay en el mundo como para colocar una que al poco tiempo debamos cambiar.

Pero tengamos por seguro que, sin una marca, ese gráfico de red de redes se nos queda sin centro, sin referencia y sin forma de aglutinarnos. Y, lo que será peor, sin turistas...

Algo más que ya está siendo muy utilizado por marcas de autos, gaseosas y otros bienes de consumo no turísticos: debemos dotar a las marcas de contenidos.

Expliquémoslo un poquito.

Normalmente en turismo intentamos que la marca sea sinónimo de los contenidos del destino. Que en Iguazú están las cataratas, que en los Valles Calchaquíes el vino y el pimentón, o en el Museo de Arqueología de Alta Montaña (MAMMI) las momias. Estos son elementos que los contiene el lugar, el territorio. Son aquellas cosas que consideramos pueden ser interesantes y que atraerán clientes.

Pero respecto a las marcas necesitamos algo más, y es que los turistas hablen de ellas. Esto es, que hablen de nuestro lugar que llamamos destino turístico.

Ellos, los clientes, cuando hablan de un par de zapatos no hablan ni del cuero ni de la suela ni de las hebillas. Hablan de lo bien que les queda, del diseño, de los colores, de dónde los compraron, de cuánto los pagaron. Lo mismo cuando hablan, con sus amigos, de su nuevo auto. La performance del motor, si consume mucho o poco, el confort. No hablan del plástico ni del material de las ópticas ni si el espejo



retrovisor es de tal o cual productor.

Tenemos entonces que aprender a hacer que los turistas hablen de nuestra marca por las cosas que a ellos les interesan.

Esto no es algo que no se haga; pero falta. Cuando se ofrecen conciertos en bodegas hay una gran aproximación al tema. Se le agrega a la marca de la bodega, o del destino, un tema que parecería que poco o nada tiene que ver con él. Sin embargo, si la música es buena y las orquestas son conocidas, la marca gana por generar un contenido que le aporta.

Volvamos entonces al Fascículo 1 a revisar el ejercicio de socios estratégicos y repensemos cómo podríamos generar contenidos para las marcas de los diferentes destinos. La propia (San Carlos, Guachipas, etc.), y aquellas que nos sirven de paraguas (Ruta 40, Sendero Gaucho, Valles, etc.).

Como comentamos antes, este es un trabajo que exige investigación y a profesionales que se dedican a estudiar qué contenidos tienen sentido y cuáles sólo nos pueden acarrear gastos sin ganancias.



# Gestión del estrés, riesgos y conflictos

El último tema que vamos a ver en este Fascículo tiene que ver con las cuestiones de riesgos, agotamientos y conflictos.

Si bien son tres temas diferentes tienen en común que se necesitan, básicamente, los mismos instrumentos para atenderlos. Y para ello nos viene bien un antiguo refrán común entre los bomberos forestales: ningún incendio comienza grande... Ningún riesgo, conflicto o estrés del territorio suele comenzar grande. Por tanto, **la clave está en tener detectores de alerta temprana.**

Respecto a los riesgos por cambio climático estos detectores ya se están utilizando. La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación tiene buena bibliografía al respecto. La página oficial de dicha Secretaría tiene buen material que, en parte, se incorpora en el Fascículo 4 de este Manual.

En todos los casos el **estrés**, los **conflictos** y los **riesgos** son producto de vulnerabilidades. Una vulnerabilidad es el grado en que un sistema natural o humano es susceptible a los efectos negativos de un **impacto** atribuible a un hecho concreto (cambio climático, pobreza, vida en barrios marginales, etc.). También cuando alguno de estos sistemas es incapaz de afrontarlos.

En este sentido, las vulnerabilidades aparecen cuando se dan condiciones previas a la ocurrencia de un desastre de tipo social, económico, cultural o institucional, de una población determinada o un grupo humano.

Por tanto, lo primero que se necesita es un Mapa de Riesgos por tipo de vulnerabilidad. La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Social de la Nación tiene elaborado uno respecto al cambio climático y está actualizando cómo afectaría el mismo a las diferentes actividades productivas. En el caso del turismo, su actualización estaría finalizada hacia diciembre de 2014.

Sugerencia: averigüe en los diferentes estamentos del Gobierno de la Provincia de Salta qué mapas de riesgos y vulnerabilidades ya tienen, y tenga bien a mano la información de su lugar.

En el Fascículo 4 se agregan protocolos y otros documentos relacionados con algunos de estos temas.

En cuanto a los **conflictos** que suele enfrentar el Área Municipal de Turismo, por lo general son de dos clases:

### **De orden privado o individual.**

Suele suceder cuando un emprendedor hace o desea hacer algo que la legislación no permite, o que sobrepasa los límites previstos en la política turística.

En el Fascículo 4 se incorporan documentos relacionados a las condiciones legales que deben cumplir quienes desean habilitar algunos servicios (alojamientos, agencias de viajes y rent a car), para que el responsable municipal vea facilitada su tarea de asesoramiento y, en su caso, resolución del conflicto.

### **De orden institucional.**

Suele suceder cuando alguna agrupación empresarial y el gobierno local difieren sobre qué o cómo llevar adelante una acción concreta, o cómo se está gestionando el turismo en la localidad.

No hay una única fórmula para la resolución de estos conflictos, aunque sí conviene recordar que si uno hace una vez una excepción, todos tienen derecho a lo mismo.

El mejor camino es entonces, por un lado, el diálogo como premisa, y la legislación como límite.

# A modo de conclusión del Fascículo 2

Los temas necesarios son muchos. ¡¡¡Y eso que sólo incorporamos los centrales!!! Los escenarios económicos (los sociales también) se vuelven cada vez más complejos, inestables y, muchas veces, casi impredecibles. Lo cual obliga a buscar información en muchas fuentes, sobre todo las que aparentemente no son propias de la actividad.

Pensemos en cómo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado las relaciones en la familia global. Facebook, Skype, What´s app y similares son medios gratuitos que generan nuevas formas de mantener “cerca” a las familias dispersas por el mundo. ¿Cómo no suponer que todo ello influye en las formas de relacionarse con los objetivos y los consumos? Sería absurdo que no lo hagan, ¡Y vaya si lo hacen!

Entonces, este Fascículo, el anterior, el que le sigue, el 4to, y los libros que se sugieren en la bibliografía son sólo un comienzo.

El problema está en cómo encontrar tiempo para dedicarle aunque sea 2 horas por semana al tratar de conocer qué sucede más allá del pueblo, o de las paredes de la oficina.



## ANEXO I

# Glosario de términos técnicos del Fascículo 2

**Amenaza.** Alternativa en el ámbito externo desfavorable y con posibilidad de ocurrencia, que puede impedir o dificultar el desarrollo previsto de alguien o algo. En términos ambientales se entiende por amenaza al potencial de causar daño que tiene un determinado fenómeno, sea natural o provocado por el hombre.

**Atributo.** Característica que una persona le asigna a otra o algo (material o inmaterial).

**Benchmarking.** Proceso sistémico mediante el cual se recopila información (a través de fuentes primarias o secundarias) para evaluar comparativamente, a través de variables previamente definidas, los productos, servicios y/o procesos de organizaciones, entidades, destinos u otros referentes seleccionados.

**Concepto.** Los conceptos son construcciones o imágenes mentales por medio de las cuales buscamos comprender las experiencias que emergen de la interacción con el entorno.

**Fortaleza.** Cualidad positiva que otorga el dominio de medios adecuados o favorables para el logro de un objeto o la puesta en marcha de procesos preseleccionados.

**Meta.** Cuantificación de un objetivo. Indica cuánto (en términos numéricos) se desea alcanzar, cuándo (dato temporal) y dónde (dato espacial).

Motivo principal de viaje de la Encuesta de Turismo Internacional (ETI). Se clasifica en: 1) Vacaciones y ocio; 2) Negocios, congresos y similares; 3) Visita a familiares y amigos; 4) Otros motivos

**Motivo principal del viaje.** Motivo que determina la realización del viaje. Se lo denomina principal porque suele haber combinación de motivos.

**Objetivo general.** Propósito central de algo. Indica para qué se hace. Implica el interés y efectos deseados.

**Plan.** Conjunto ordenado de acciones que permiten alcanzar un objetivo.

**Plan Operativo Anual.** Plan que describe las acciones a encarar en el lapso de un año para alcanzar determinados objetivos y metas, con la asignación de recursos necesarios y detalle de los indicadores de resultados.

**Planificar.** Acción y efecto del diseño de planes.

**Posicionamiento.** Para el marketing significa el lugar de preferencia que ocupa una marca u oferta en la mente de los consumidores (históricos o potenciales).

**Promoción.** Actividad del proceso de marketing cuya función principal es la comunicación.

**Propaganda.** Intento deliberado de formar, controlar, alterar o inducir actitudes de las personas mediante el uso de instrumentos de comunicación, buscando provocar una reacción deseada por quien la realiza.

**Publicidad.** Actividad realizada con el objetivo de difundir un mensaje con respecto a un producto, servicio, idea o marca, utilizando para ello medios de difusión.

**Recurso.** Fuerza presente en el espacio con capacidad de aportar a la creación y/o comercialización de un resultado deseado. Cumple con las condiciones de ser accesible, disponible, poseer significado, con valor de uso, natural o artificial, físico o intangible, real o imaginario, apto para un fin determinado y que puede poseer o no valor de cambio.

**Riesgo.** Probabilidad de que a una población (persona, estructuras físicas, sistemas productivos, etc.) o segmento de la misma, le ocurra algo nocivo o dañino.

**Vulnerabilidad.** Grado en que un sistema natural o humano es susceptible a los efectos negativos de un impacto atribuible a un hecho concreto (cambio climático, pobreza, vida en barrios marginales, etc.) o resulta incapaz de afrontarlos. Está representada por las condiciones previas a la ocurrencia de un desastre de tipo social, económico, cultural e institucional de una población de terminada o un grupo humano.

En términos ambientales, la vulnerabilidad es función del grado de exposición ante la amenaza de un fenómeno que por fin se manifestó, y se ve afectado por la sensibilidad y la capacidad de adaptación de la comunidad.

## ANEXO II

# Bibliografía de apoyo del Fascículo 2

BORDAS, Eulogio (2002). **Conferencia Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado**. Disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20219/>

CAPECE, Gustavo (2014). **Aportes para la construcción de una teoría de valor aplicada a turismo**. I Coloquio de la Cátedra Abierta “Conceptos y acciones transformantes del turismo en América Latina”. Universidad de Quilmes, Buenos Aires.

MINISTERIO DE CULTURA Y TURISMO DE LA PROVINCIA DE SALTA (2011)

**Plan Estratégico de Turismo Sustentable Salta SI+.**

**MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2013). Plan de Marketing para los mercados internacionales ConectAR.**

MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2012). **Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 (PFETS 2020).**

Disponible en <http://desarrolloturistico.gob.ar/subsecretaria/plan-federal-estrategico-de-turismo-sustentable>

OMT (2007). **Cambio climático y turismo. Responder a los retos mundiales**. Davos, Suiza.

OMT (2004). **Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural**. Guía práctica. Madrid.

PRECEDO LEDO, Andrés (2004). **Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa**. Síntesis, Madrid.

PUCCIO, H.; GRANO, N.; BIANCHI, G.; SALGUERO, S. y RIAL, F. (2010) **El cambio climático y destinos turísticos vulnerables. Una metodología para su estudio**. Universidad de Morón, Buenos Aires.

SECRETARIA DE AMBIENTE y DESARROLLO SUSTENTABLE, JEFATURA DE GABINETE DE LA NACIÓN, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN y MINISTERIO DE INTERIOR (2011).

**Manual: Vulnerabilidad y adaptación al cambio climático para la gestión y planificación local.**

WILENSKY, Alberto (1998). **La promesa de la marca**. Temas, Buenos Aires.