



GESTIONA TU DESTINO

Guía para el gestor



GESTIONA TU DESTINO

Guía para el gestor

AUTORES

Tim Gamper

Federico Murrugarra

Embajada de Suiza en Colombia

Cooperación Económica
y Desarrollo (SECO)

Embajadora

S.E. Yvonne Baumann

Jefe de la Cooperación Económica
y Desarrollo

Christian Brändli

SWISSCONTACT

Representante Legal para Colombia

Sven Gehlhaar

Programa Colombia + Competitiva

Coordinadora General del Programa
Colombia + Competitiva

Claudia Sepúlveda

Equipo Iniciativa Destinos +

Competitivos + Sostenibles

Norma Liliana Pérez Peña

Lizeth Marin Bareño

Cristian Andrés Blanco Pérez

**Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo**

Viceministro de Turismo

Julián Guerrero Orozco

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

.Puntoaparte Editores

Coordinación editorial

Andrés Barragán

Dirección de arte

Andrés Álvarez

Diseño y diagramación

Julieta Cruz

Carmen Villegas

Adriana Villegas

Ángela Ramírez

Sarah Daniela Peña

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

www.shutterstock.com

...

ISBN: 978-958-56212-8-2

La metodología de análisis de flujos de visitantes, aplicada en los módulos 2, 3, y 4, está basada en el St. Gallen Model for Destination Management (SGDM®) de la Universidad Suiza Hochschule Sankt Gallen (HSG) y fue adaptada anteriormente por Swisscontact en colaboración cercana con la Universidad.

La herramienta Rueda de Impacto para el análisis de la sostenibilidad fue desarrollada por Swisscontact en el 2017.

La iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles hace parte del Programa Colombia + Competitiva, un proyecto conjunto de la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) y el Gobierno Nacional que orienta sus esfuerzos a mejorar la competitividad en el país y diversificar su economía. La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico -Swisscontact es el facilitador nacional del programa.

GESTIONA TU DESTINO

Guía para el gestor

Prólogo

El turismo es una actividad económica que ha tenido una evolución significativa en Colombia. En especial, durante la última década ha vivido un crecimiento exponencial. Por ejemplo, entre los años 2015 y 2019, el valor agregado del sector creció 48,9%, mientras que el número de visitantes no residentes aumentó un 3%¹. Tal incremento exige una infraestructura más sólida y un talento humano mejor formado en los destinos, al mismo tiempo que subraya la necesidad, cada vez más apremiante a la luz de la pandemia de la COVID-19, de construir y consolidar productos turísticos únicos, sostenibles y con los más altos estándares de bioseguridad que contribuyan a posicionar a Colombia como un destino competitivo a nivel global.

En tal contexto, la sostenibilidad es un elemento transversal en el desarrollo de la actividad turística, pues dinamiza la economía de los territorios, mejora las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras, salvaguarda el patrimonio natural y cultural, y promueve actividades económicas que perduren en el tiempo. Con esto en mente, el Gobierno Nacional y la Embajada de Suiza en Colombia—Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), pusieron en marcha el programa **Colombia + Competitiva** con miras a mejorar la competitividad y diversificar la economía del país, siendo el turismo uno de los sectores prioritarios para el programa.

Posteriormente, a la luz de los aprendizajes tempranos del programa **Colombia + Competitiva** en el sector turismo, se lanzó la iniciativa **Destinos + Competitivos + Sostenibles**, con el fin de transferir conocimientos y generar capacidades para la gestión de destinos turísticos en ámbitos locales. A partir de un enfoque de demanda y de la consolidación de sinergias entre los diferentes actores territoriales, este proyecto espera contribuir al desarrollo sostenible de dichos destinos, maximizando los impactos positivos para forjar mejores lugares para visitar y habitar.

¹ Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>

Las acciones de *Destinos + Competitivos + Sostenibles* invitan a sus participantes a articularse como un todo y, así, a ver mejoras en su competitividad. De igual modo, esta iniciativa busca generar una transformación en el concepto de turismo; es decir, que este no solo refiera a la oferta, sino a una planificación, que responde a la demanda de los visitantes, con experiencias que preservan y destacan el capital natural y cultural de los territorios.

Tras implementar la iniciativa en cuatro destinos turísticos de Colombia, se publicó *Gestiona tu destino*, una colección de cuatro documentos que registra los aprendizajes, las metodologías, los conceptos y las herramientas necesarias para que entidades territoriales, organizaciones, gestores o formadores del sector turístico puedan replicar esas experiencias. Estos libros le explican al lector cómo articular los diferentes actores que integran la cadena de valor del sector y cómo estructurar propuestas de trabajo conjuntas que contribuyan a la reducción de brechas y al mejoramiento de la competitividad turística territorial.

Esta colección pretende orientar el trabajo de otras regiones del país hacia modelos de gestión territorial basados en la responsabilidad compartida, el trabajo conjunto y la motivación, que transformen un territorio en un verdadero destino turístico. En otras palabras, representa el compromiso de todos los participantes con el desarrollo de un turismo sostenible, es decir, con la promoción de prácticas responsables, conscientes y respetuosas con las comunidades y el medio ambiente, que garanticen beneficios económicos y sociales para las generaciones presentes y futuras, y contribuyan a la construcción de cultura turística.

Esperamos, entonces, que estos documentos constituyan una herramienta de apoyo para la gestión responsable del turismo y que cada uno de los elementos que los componen permitan encontrar caminos para construir destinos cada vez *más competitivos y más sostenibles*.

Christian Brändli

*Jefe de la Cooperación Económica y
Desarrollo SECO
Embajada de Suiza en Colombia*

Julián Guerrero Orozco

*Viceministro de Turismo
Ministerio de Comercio, Industria y
Turismo de Colombia*

ÍNDICE



Módulo 1

Identificación del destino turístico Pág. 20

1.1	Aproximarse al territorio	<u>Pág. 22</u>
1.2	Obtención de la información	<u>Pág. 26</u>
1.3	Análisis de la información	<u>Pág. 42</u>

Módulo 2

Análisis del destino turístico Pág. 52

2.1	Comprensión del destino turístico: DOFA y el Análisis de Marca	<u>Pág. 54</u>
2.2	Enfocar el turismo en la demanda	<u>Pág. 64</u>
2.3	Introducción a la Metodología de los Flujos de Visitantes	<u>Pág. 70</u>
2.4	Análisis de la información de la Metodología de los Flujos de Visitantes	<u>Pág. 84</u>
2.5	Análisis de sostenibilidad: la Rueda de Impacto	<u>Pág. 96</u>
2.6	Analizar la sostenibilidad	<u>Pág. 108</u>
2.7	Analizar la Arquitectura Institucional	<u>Pág. 116</u>



Módulo 3

La planificación del destino Pág. 124

- | | | |
|-----|--|--------------------------|
| 3.1 | La construcción de la visión del destino turístico | Pág. 126 |
| 3.2 | Definir objetivos estratégicos | Pág. 134 |
| 3.3 | Elaborar el marco de monitoreo | Pág. 150 |
| 3.4 | Adaptar la Arquitectura Institucional | Pág. 154 |

Módulo 4

Desarrollo del destino con énfasis en diseño del producto Pág. 172

- | | | |
|-----|---|--------------------------|
| 4.1 | El producto turístico y los pasos para su planificación | Pág. 174 |
| 4.2 | Descubrir la conceptualización de la experiencia | Pág. 184 |
| 4.3 | Herramientas clave: condiciones de consumo, competitividad, cadena de valor, canal de comercialización y validación de un destino turístico | Pág. 190 |
| 4.4 | Construir el plan de trabajo | Pág. 204 |

Introducción

Destinos +
Competitivos +
Sostenibles

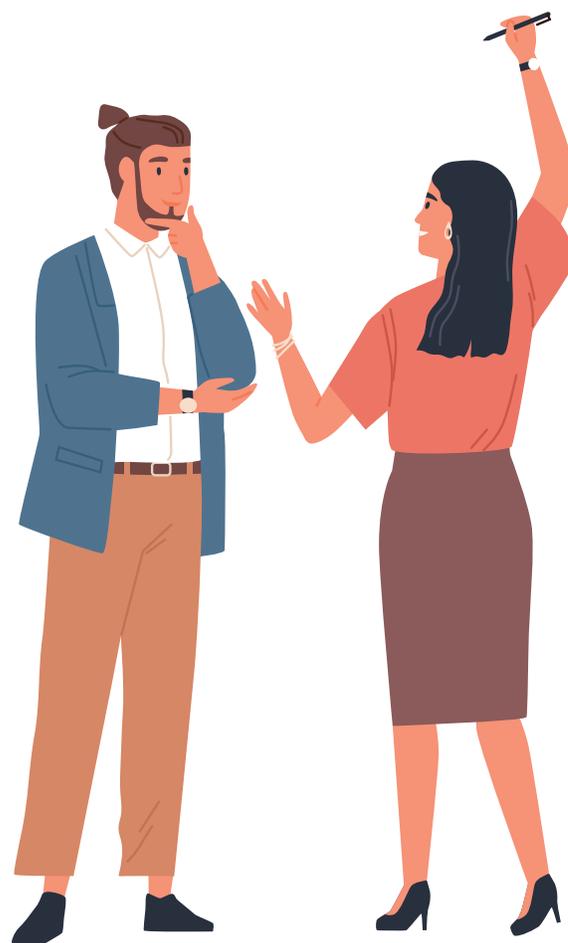




Querido lector:

Este libro es una caja de herramientas con la información necesaria para sumergirse en el aprendizaje práctico de la gestión de destinos turísticos y convertirse en un gestor en el territorio. Es producto del desarrollo de la iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles en Colombia y presenta la metodología de gestión de destinos turísticos que ha sido desarrollada e implementada por los expertos de Swisscontact. No pretende ser un manual paso a paso, sino una ruta de navegación que pueda adaptarse al contexto local en el que se desee aplicar la gestión de destinos turísticos.

La iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles (D+C+S) hace parte del programa Colombia + Competitiva, un proyecto conjunto de la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) y el Gobierno Nacional, que orienta sus esfuerzos a mejorar la competitividad en el país y a diversificar su economía.



La metodología de D+C+S consta de cuatro etapas:

1

Identificación del destino
(que se realiza a nivel departamental)

2

Análisis del destino

3

Planificación del destino

4

Desarrollo del destino
(con un enfoque en el diseño y planificación de productos turísticos sostenibles)

Esta iniciativa busca generar capacidades para la gestión de destinos en aquellos territorios con potencial turístico, a la luz de una metodología enfocada en la demanda y con miras a mejorar la calidad y la cantidad de visitantes en esos territorios. Gracias a este proceso, cuatro regiones colombianas han avanzado en la gestión de sus destinos con una perspectiva en la demanda y la generación de sinergias entre diversos actores de los sectores público, privado y academia en sus territorios.

Por esta razón, el viceministro de Turismo, Julián Guerrero, expresa que: "Este proceso es una herramienta poderosa, porque cambia la mentalidad de las personas; les cambia el foco y les ayuda a encontrar un norte y a establecer una base metodológica fuerte". Así, se muestra el alcance de uno de los objetivos de la iniciativa: no solo transferir conocimiento, sino también las capacidades, para dejar en el territorio personas formadas bajo la metodología y los destinos con planes de gestión apropiados por los diferentes actores.

Esperamos que este libro complemente los conocimientos del sector turístico, que contribuya a difundir la gestión de destinos turísticos de forma más sostenible y que permita generar mejores lugares para vivir y visitar.

¡Bienvenido a este recorrido hacia la gestión de destinos + competitivos + sostenibles!

Conceptos básicos

de la gestión de destinos turísticos



Para planificar el territorio e identificar sus componentes y actores de la mejor manera posible de cara a un ejercicio de gestión de destinos turísticos es necesario familiarizarse con los conceptos básicos aquí presentados.

Primero se debe definir el concepto más básico. ¿Qué es un destino turístico? Un destino turístico es un espacio geográfico determinado, con atracciones y servicios que motivan y facilitan la estadía del turista, y que, además, cuenta con medios que permiten acceder a él bajo condiciones de precio-valor adecuadas.

El destino turístico tiene una marca que se comercializa a partir de su carácter integral y

cuenta con el respaldo de su población, ya que esta se involucra en el desarrollo de los diferentes aspectos de la experiencia de visita¹.

Por su parte, Swisscontact (2016) define el destino turístico como el espacio en el que se desplazan diferentes flujos de visitantes, en diversos momentos, duraciones, y con diferentes trayectorias. Estos flujos de visitantes activan en su desplazamiento un sistema productivo conformado por redes de suministro/provisión (atractivos, infraestructura, servicios, actividades y productos); todos estos elementos coexisten generando beneficios, tanto para los flujos de visitantes como para los residentes locales.



¹ Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) o World Tourism Organization (WTO).

Ahora, un destino turístico requiere de una gestión coordinada basada en una visión colectiva y unas fuertes alianzas. En tal medida, la gestión de destinos turísticos debe diseñar estrategias multidisciplinares e intersectoriales para el turismo en las que los actores asumen responsabilidades individuales y/o institucionales de manera coordinada para implementar las políticas definidas a nivel macro.



Por lo tanto, en la gestión de destinos se coordinan los elementos que conforman un destino turístico en el marco de un proceso que aborda las interacciones entre los visitantes, la industria que les presta los servicios, la comunidad que los aloja y el entorno (en su sentido más amplio)².



Implica coordinar estrategias y proyectos turísticos (tales como promover mejoras en infraestructura, capacidades y competitividad en el destino), asegurar la oferta de servicios y productos turísticos de calidad enfocados en la demanda, y buscar el posicionamiento a largo plazo del destino turístico en el mercado (con la promoción y el mercadeo del destino).



² World Tourism Organization (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*.

Esto nos lleva al componente de sostenibilidad. Según Luigi Cabrini, cabeza de la Junta de Directores del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC por sus siglas en inglés), la sostenibilidad se puede definir como “continuar funcionando y prosperar en perpetuidad, a través de todo tipo de condiciones”³. Por lo tanto, significa gestionar destinos turísticos apuntando a crear acciones y generar impactos perdurables en el tiempo, para que el destino,

sus actores, prestadores de servicios y residentes locales puedan satisfacer sus necesidades presentes y futuras.

El GSTC define la sostenibilidad como: “Usar recursos de manera socialmente justa, económicamente viable y responsable con el medio ambiente, para que al satisfacer las necesidades de los que necesitan esos recursos en el presente no se comprometa su uso para generaciones futuras”⁴.



³ Cabrini, Luigi (2020).

⁴ Glosario del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC): “Using resources in an environmentally responsible, socially fair and economically viable manner, so that by meeting the needs of current users, the possibility of their use by future generations is not compromised.” <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/glossary/#f9571430bcc9e6f1b>



Cada una de las personas y de las entidades que trabajan con miras a promover, mantener, poner en funcionamiento y promocionar un destino turístico cumplen una función única, que hace parte de un engranaje sostenible y funcional manejado por la gestión de destinos.

Los visitantes son la razón de ser del turismo, ya que sin ellos no habría destino. Como en cualquier interacción de compra y venta, que está gobernada por la oferta y la demanda, en el caso de turismo, el destino turístico (y todo lo que lo

abarca, desde las actividades hasta los actores) constituye la oferta, y los visitantes, la demanda.

Gracias a que comienza a haber diversificación de los visitantes y a que los visitantes adquieren tendencias, preferencias y comportamientos grupales, se puede hablar de los flujos de visitantes. Estos se definen como grupos de personas cuyos integrantes viajan con una misma motivación y exhiben comportamientos similares o idénticos, y relativamente estables dentro del destino (vuelven al destino turístico)⁵.

⁵Beritelli et al. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*

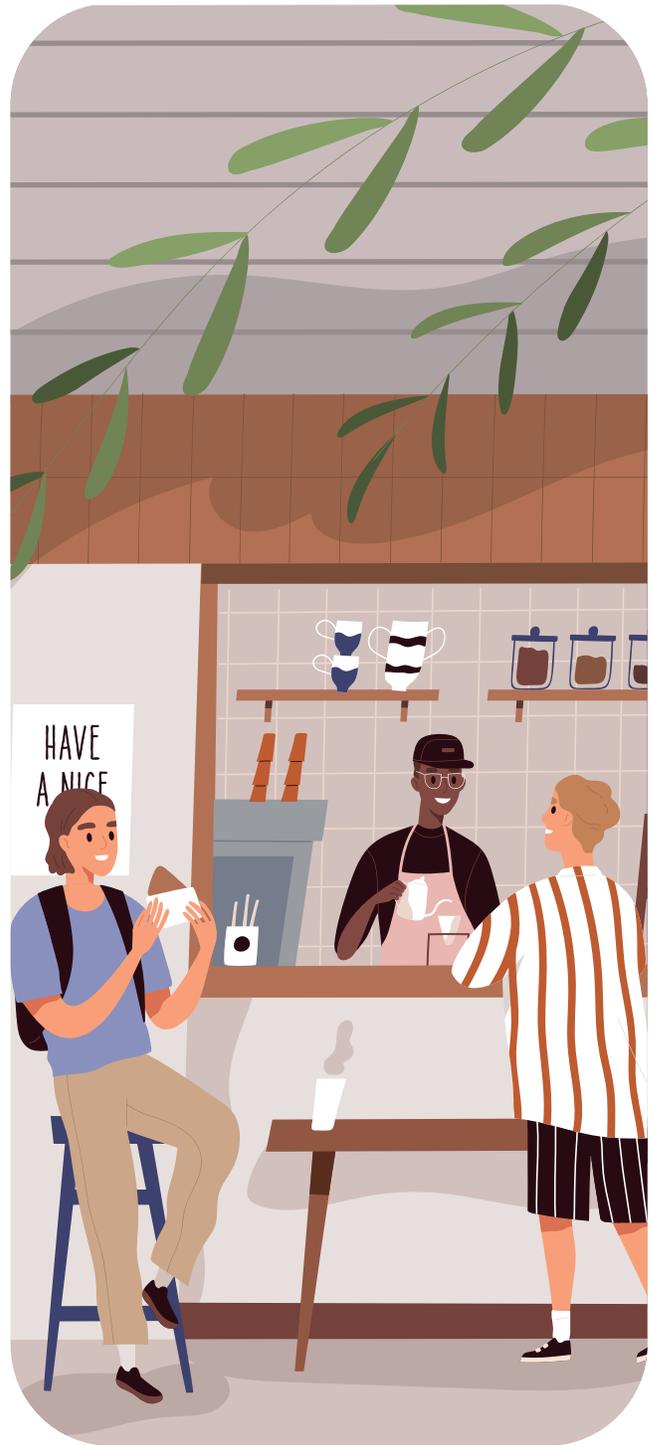


Podría decirse, entonces, que un destino turístico está conformado por varios elementos fundamentales. Sin sus atractivos, no sería un lugar especial que convocara visitantes para vivir experiencias. Sin los visitantes, sería un lugar con características especiales, pero sin un movimiento económico que lo caracterizara. Y sin los actores y residentes locales, no tendría manera de atender las necesidades de los visitantes, que deben estar cubiertas para mantener el turismo.



Por lo tanto, los elementos que hacen del destino turístico un lugar con atractivos conforman lo que se llama una cadena de valor de turismo, definida de la siguiente manera: “una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje y la permanencia en el destino turístico, hasta el regreso a su lugar de residencia”⁶.

Como cualquier proceso, la gestión de destinos implica superar etapas. En este libro se propone una serie de etapas, cada una correspondiente a un módulo, que permite entender las dinámicas de un territorio, preparar sus posibles destinos turísticos y poner en práctica acciones que los lleven a ser más competitivos y sostenibles.



⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2011)



Módulo 1. **Identificación** **del destino**

La primera etapa de toda gestión de destinos consiste en conocer el territorio con el que se trabajará. Muchas veces no se tiene claro qué lugares de un territorio pueden funcionar como destinos turísticos, por lo tanto, es clave comenzar por conocer el territorio mismo. Este módulo puede ser revisado cuando las condiciones de mercado o la dinámica turística cambien.

Módulo 2. **Análisis del destino**

Después de conocer el territorio y definir su(s) destino(s) turístico(s), es importante entender y analizar la información obtenida para saber con qué se está trabajando y qué actores intervienen. Esta etapa debe ser objeto de revisiones anuales o bianuales, pues permite estar al tanto de los cambios que han tenido lugar dentro del destino turístico.

Módulo 3. **Planeación** **del destino**

Tras aprender del destino y analizar la información disponible, se deben contemplar acciones contundentes, planeadas y precisas con miras a mejorar el destino turístico y encaminarlo por la mejor ruta posible. Esta etapa debe ser revisada anualmente, con el objetivo de ratificar cuáles son las acciones más importantes, replantear detalles y seguir avanzando hacia un mejor turismo.

Módulo 4. **Desarrollo del** **destino**

Finalmente, tras completar los etapas anteriores se procede a actuar, es decir, se ponen en marcha los planes estratégicos que potenciarán el turismo en el destino. Esta etapa final deberá revisarse anualmente, dependiendo de la manera como se hizo la planeación del destino.

En un sentido estricto, la gestión de destinos turísticos comienza en el Módulo 2, pues el Módulo 1 es de preparación y se ejecuta a manera de preludio en un nivel departamental. Se recomienda repetir periódicamente los módulos 2, 3 y 4 para reevaluar la situación, modificar los planes e implementarlos con base en las nuevas concesiones. Ningún ejercicio de gestión de destinos turísticos es inamovible, ya que debe acoplarse a los cambios que sobrelleve cada contexto.



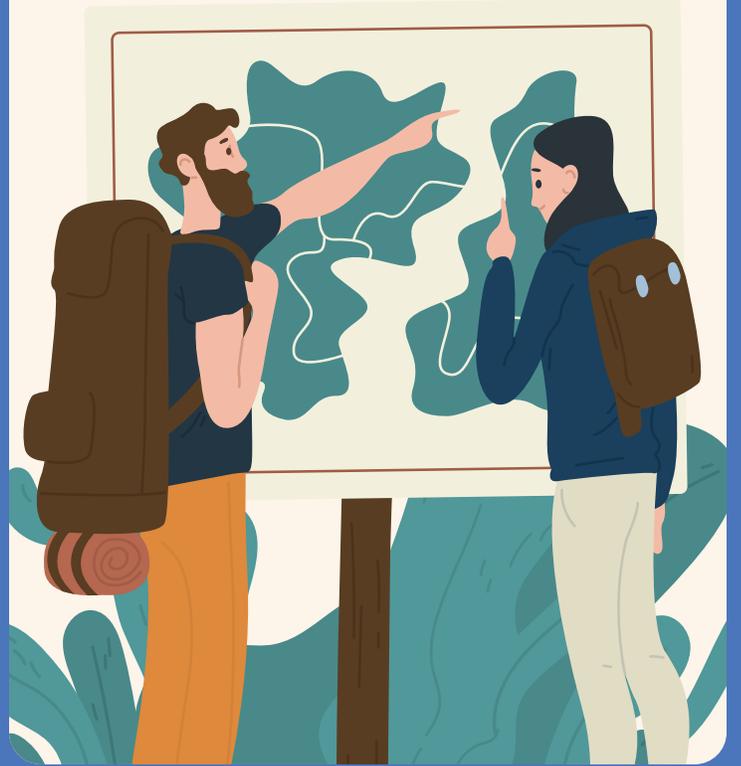
Módulo

Identificación del destino turístico

El presente módulo, el primero de cuatro, tiene por objetivo identificar el destino turístico sobre el cual se va a realizar la gestión de destinos. Dicha identificación se logra una vez se adelanten dos procesos: la organización de un taller para obtener información sobre las dinámicas turísticas de un territorio y el análisis de dicha información. Las siguientes páginas explican ambos procesos y recogen algunos conceptos clave para llevarlos a buen puerto.



1.1



Aproximarse al territorio



¿Por qué es importante identificar un destino turístico?

Cabe recordar que un destino turístico es “un espacio geográfico determinado, con atracciones y servicios que motivan y facilitan la estadía del turista, y que, además, cuenta con medios que permiten acceder a él bajo condiciones de precio-valor adecuadas”⁷. En esencia, es importante identificar un destino turístico para ser más estratégicos y eficientes a la hora de tomar decisiones sobre el turismo de un territorio: centrar la gestión en un destino turístico permite establecer términos, conceptos y lenguajes comunes, partir de hechos reales del territorio y convocar esfuerzos de diferentes actores, autoridades e instancias gubernamentales para efectos de objetivos claros de corto, mediano y largo plazo.

Para identificar un destino turístico es necesario hacer una efectiva caracterización de un territorio y de sus zonas turísticas.

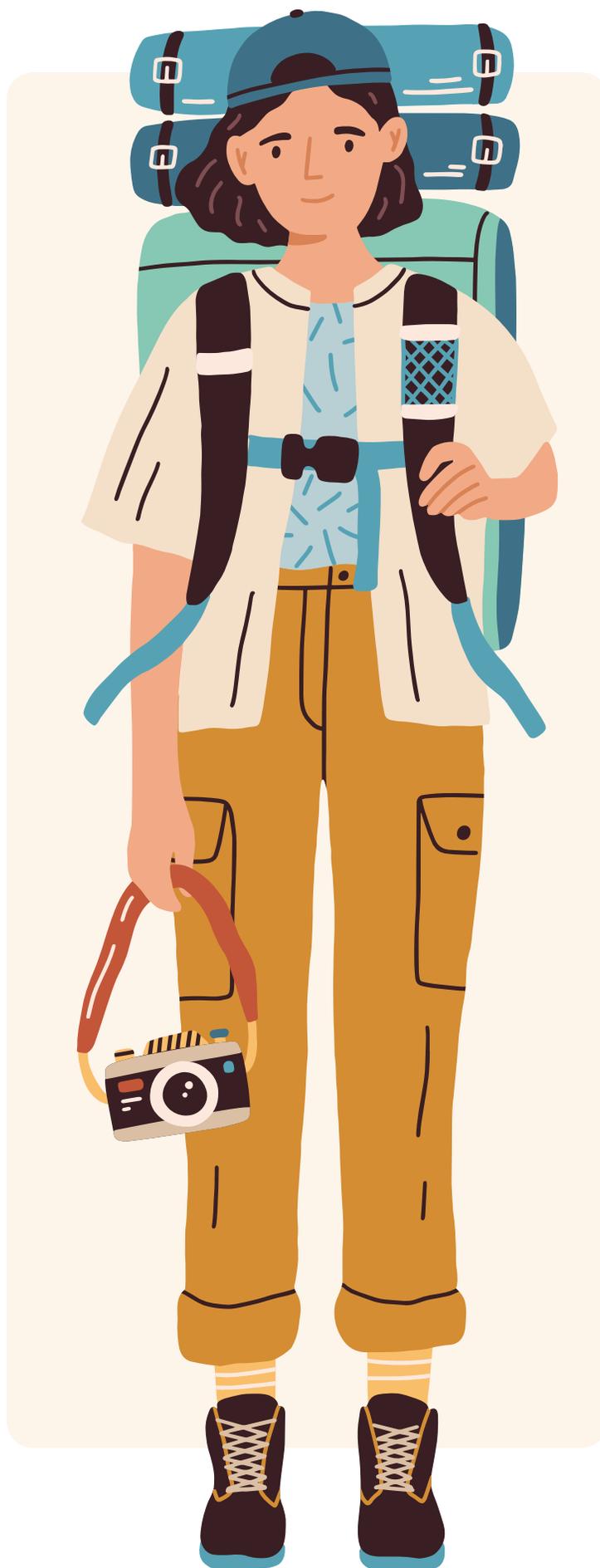


⁷Swisscontact (2016).



¿Por qué es importante caracterizar el territorio?

A diferencia de lo que muchas personas piensan, las dinámicas del turismo no siempre son sencillas, pues exigen articular numerosos actores, y dependen de diferentes entornos y contextos: cada territorio es diferente y exige respuestas específicas. En tal medida, es clave hacer un diagnóstico certero de su presente con miras a pensar su futuro. El mejor punto de partida es, entonces, una caracterización del territorio.





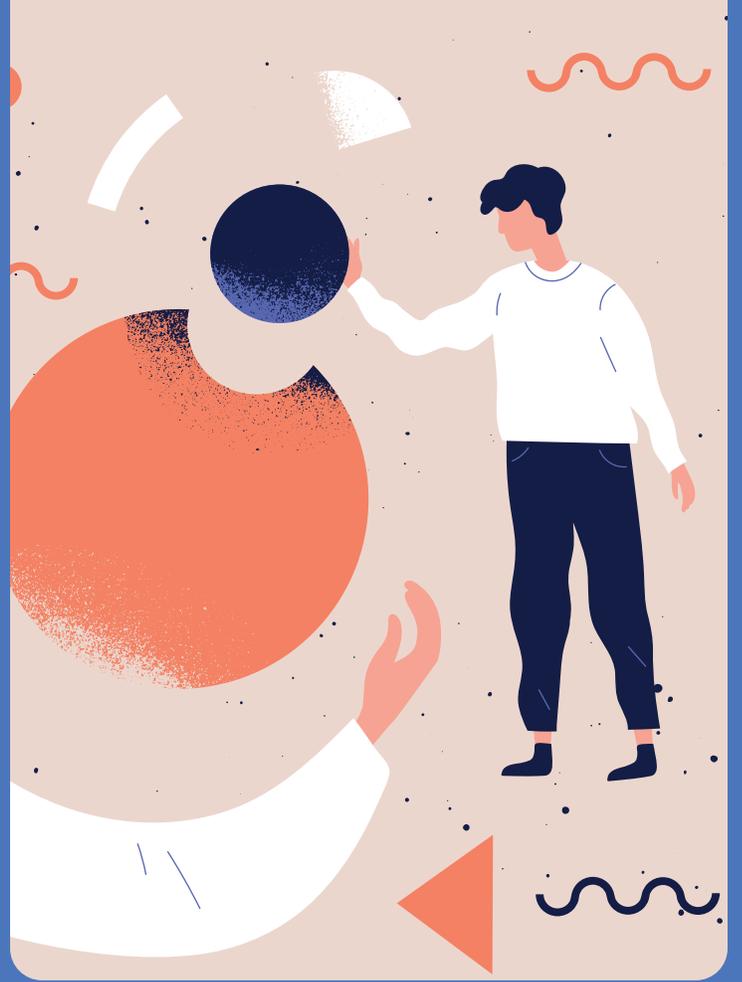
¿Qué es una Zona turística?

Un territorio tiene sitios de actividad turística, es decir, lugares que llaman la atención de visitantes por un sinnúmero de razones: razones de tipo lúdico, mercantil, religioso, histórico, espiritual, etc. Por ejemplo, un restaurante, una iglesia, una plaza de mercado, una cascada o un paisaje son todos ejemplos de sitios de actividad turística. Si se ubican estos sitios de actividad turística en un mapa y se agrupan aquellos que son cercanos geográfica-

mente, se pueden identificar zonas turísticas. En tal medida, una zona turística es una zona geográfica que agrupa varios sitios de actividad turística. Este ejercicio cartográfico de agrupamiento es vital, pues permite construir una radiografía del territorio que arroja luz sobre sus dinámicas turísticas y, por ende, facilita la ubicación de las "atracciones", "los servicios" y "los medios" que, en conjunto, constituyen un destino turístico.



1.2



Obtención de la información

□ ¿Cómo recolectar la información para caracterizar el territorio?

Una vez identificadas las zonas turísticas, es clave entender cuáles tienen mayor concentración de visitantes en el territorio o cuáles tienen mayor impacto comercial turístico, etc. Es vital examinarlas desde una óptica de mercado, pues esto permite entender cuáles elementos del territorio resultan más atractivos para la demanda. Todos estos son aspectos clave a la hora de definir un destino turístico.

Sin duda, la mejor fuente de información sobre dichas zonas es el conjunto de actores locales

involucrados en el día a día de las dinámicas turísticas del territorio. Por ejemplo, los guías turísticos, los integrantes de las redes de transporte, los empresarios, etc. Aunque una vez identificados estos actores se podría obtener información haciéndoles preguntas básicas, la manera más sistemática y efectiva de aprovecharlos es organizando un taller de recolección de la información para caracterizar un destino turístico. Dicho taller permite obtener información veraz, fresca y confiable sobre la dinámica turística de un territorio.





¿Cómo se desarrolla un taller de recolección de la información para caracterizar una zona turística?

Para desarrollar este taller se trabaja con los actores del territorio, es decir, con prestadores y representantes de servicios turísticos y demás personas que tengan información sobre la actividad turística de un territorio. En esencia, consiste en generar dinámicas participativas para recoger información estratégica sobre a) sitios de actividad turística y b) las zonas turísticas que conforman. En especial, permite recolectar datos clave sobre el territorio a la luz de dos conceptos: la oferta (qué se ofrece actualmente y qué se puede ofrecer a corto y mediano plazo) y la demanda (quiénes y cuántos visitantes llegan al destino,

por qué llegan, qué hacen, qué esperan encontrar, etc.). Este trabajo de caracterización de las zonas turísticas del territorio es una instancia estratégica en la gestión de destinos porque es una decisión que se toma a nivel departamental. En tal medida, necesita la participación además de los privados representativos, de actores estratégicos, autoridades, gobernaciones, secretarías, y, en general, de todo el aparato formal de municipios. Esa participación se debe planear de modo que cada uno de los actores trabaje en función de su parte del territorio y su equipo, y participe, así, en los grupos en los que más puedan aportar.





¿Cómo preparar el taller?

Antes de realizar el taller se recomienda tomar medidas para garantizar la presencia de aquellos actores que sean garantía de información certera y valiosa. Para tal efecto se debe:

1

Identificar actores estratégicos y espacios de gobernanza con competencias suficientes para participar en el proceso.

2

Elaborar un cronograma que incluya varios talleres con miras a asegurar la participación de actores representativos y estratégicos.

3

Hacer una convocatoria personalizada para cada uno de los actores.

4

Coordinar la logística del taller: encontrar y apartar el lugar adecuado, preparar las herramientas, los materiales y demás insumos necesarios.

Una vez se han convocado los actores clave, se han planificado las actividades y se ha separado el lugar de encuentro, se lleva a cabo el taller como tal.





¿Cómo funciona la primera parte del taller de recolección de la información para caracterizar una zona turística?

Tras darle una cálida bienvenida a los asistentes, se les formula la siguiente pregunta: "¿Por qué vienen los visitantes o turistas a nuestro territorio?". Esto precipita una lluvia de respuestas que deben quedar agrupadas en temas como "gastronomía", "paisajes naturales", "arquitectura", etc., en una lista marcada en un tablero o pizarrón. Si se citan temas que realmente no corresponden a experiencias turísticas diferenciadas, deberían ser descartados. Por ejemplo, alguien podría citar el comercio como una de las motivaciones los sitios de actividad turística. Si la actividad comercial no ofrece algo que lo diferencie notablemente o que le signifique al visitante una experiencia única, debería ser removida de la lista.

Acto seguido, se debe identificar aquellos sitios a propósito de los temas seleccionados que constituyan sean atracciones turísticas, por ejemplo, "el restaurante x", "la laguna de Y" o "el barrio tradicional Z" y situarlos en el mapa del territorio. Se espera dejar aquellas atracciones que ofrezcan una propuesta de valor diferenciada. Por ejemplo, el Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro le permite a un visitante acceder a múltiples aspectos de la cultura precolombina que allí vivió: tal es su valor diferencial, su aporte único. Una vez esto ocurra, muy seguramente saldrán a la luz concentraciones de algunos de ellos, de manera que serán fácilmente agrupables. Dichas agrupaciones de varios sitios de actividad turística, que se verán en el mapa como manchas de color, son las que se denominan zonas turísticas. En suma, el entregable principal de esta parte del taller es un mapa con zonas turísticas claramente señaladas.





¿Cómo funciona la segunda parte del taller?

Una vez estas zonas sean visibles ante todos, se sugiere formar grupos de entre cuatro y siete personas, y asignarle una zona a cada grupo. Es conveniente incluir en cada uno de ellos prestadores de servicios turísticos cuya presencia o experiencia sea específica a cada zona y tratar de agrupar representantes de alcaldías que vengan de municipios cercanos.

Acto seguido, los asistentes deben responder varias preguntas adicionales que arrojarán información detallada sobre elementos clave de la dinámica turística de cada zona, a saber:



¿Dónde duermen y salen para sus visitas en zona? ¿Es en la misma ciudad o no?



¿Cuántos días dura su estadía o visita a la zona?



¿En qué época del año vienen? (vacaciones, fiestas locales, etc.).



¿Por dónde llegan? ¿Qué ruta toman? ¿Por qué sitios pasan antes de llegar? ¿para donde van?

Es clave entender que la primera pregunta nos da información sobre los llamados Centros de Soporte para las actividades turísticas (CS), es decir, aquellos espacios que no son una atracción turística como tal, pero que son necesarios para el éxito de estas. Las siguientes nos indican tiempos de duración de las visitas, temporadas de visita y recorridos, todo lo cual nos muestra una perspectiva más amplia de las dinámicas de una zona turística. Esta información será clave de cara a la identificación del destino turístico, como se verá en las siguientes páginas.



Una vez se haya recolectado toda la información posible o se esté próximo a que se cumpla el tiempo de trabajo acordado, se les avisa a todos que la actividad grupal ha terminado. El entregable de esta parte del taller es un mapa de cada zona turística lleno de puntos y rayas nuevas, que plasman parte de su dinámica turística.



Recorrido de los visitantes: es la descripción gráfica o textual del recorrido que realizan los visitantes durante el desarrollo de las actividades turísticas. En la descripción se indica el punto de inicio y el punto de finalización. Incluye las paradas que hacen los visitantes en los lugares donde se desarrollan las actividades, los servicios o puntos logísticos, entre otros.

Características actividades turísticas Nombre preliminar y referencial por zona	A Atractivos principales y secundarios	B Actividades turísticas que desarrollan los turistas
Preguntas guía	¿Dónde lo hacen?	¿Qué hacen?
Ejemplo Zona A Cueva Palestina	<ul style="list-style-type: none"> • Cueva Palestina (Atractivo principal) • Mariposario (Atractivo secundario) • Playa de río (Atractivo secundario) • Bosque y mirador natural (Atractivo secundario) • Chacras de cultivos caña y café (Atractivo secundario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminata subterránea por la Cueva Palestina • Observación de mariposas • Baño y paseos en cámaras por el río • Cosecha de cultivos de temporada
Zona		
Zona		
Zona		

Propuesta de valor de la zona: se llega a la propuesta de valor al responder a preguntas sobre la razón de la visita. ¿Por qué prefieren visitar esta zona? ¿Qué encuentran en ese lugar que no tiene otro lugar turístico cercano? Es la definición del elemento principal que diferencia y hace única la oferta de la zona analizada. Puede ser, por ejemplo, un tema o actividad: deporte de aventura, actividad cultural, naturaleza, etc.

C Centro(s) soporte para las actividades turísticas	D Tiempos de duración de las visitas o actividades que realizan	E Temporadas para la visita turística	F Recorrido de los turistas
¿Dónde duermen y salen para sus visitas? Si es la misma ciudad o sitio, no aplica.	Horas o días de estadía o visita a la zona	Meses del año o épocas definidas (vacaciones, fiestas locales, etc).	¿Por dónde llegan?, ¿qué ruta toman?, ¿qué sitios pasan antes de llegar?
• Rioja	• 4 horas	• Vacaciones	• Llegan desde Lima por la vía principal



Actividad práctica

Esta actividad le servirá como preparación para realizar un taller de recolección de la información para caracterizar una zona turística, en la medida en que se centra en la identificación de las zonas turísticas en un mapa.





Paso 1

Elija un territorio con el cual tenga cierta familiaridad (para efectos de este ejercicio tomaremos el caso del departamento del Huila).



Paso 2

Haga una lista de las razones por las cuales los visitantes acuden al departamento del Huila, de manera que al final pueda agruparlos en temas.



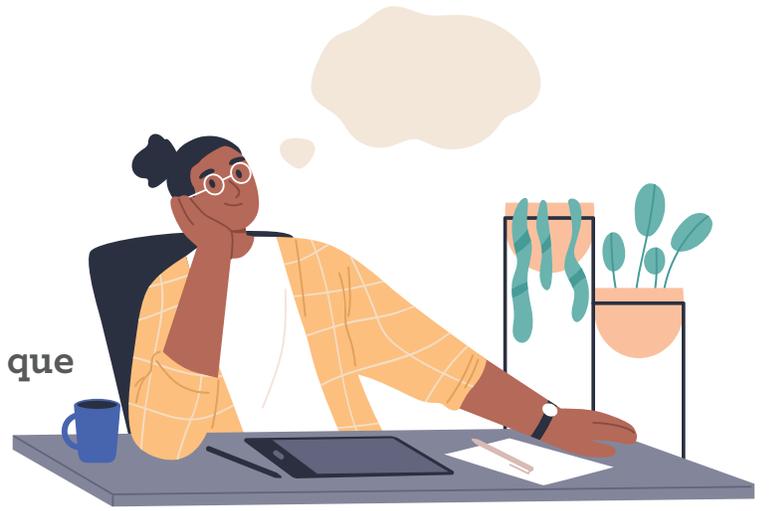
- Café
- Paisajes
- Especies de aves
- Miradores turísticos
- Gastronomía
- Espejo de agua
- Quimbo
- Atractivos naturales
- Amabilidad de su gente
- Riqueza cultural
- Tranquilidad
- Denominaciones de origen
- Turismo religioso
- Agroturismo





Paso 3

Examine la lista y mire si los temas corresponden a motivaciones realmente turísticas y proceda a descartar, respetuosa y diplomáticamente, aquellas que no cumplan este criterio.



Paso 4

Convoque a los participantes a nombrar sitios que responden a cada una de las motivaciones seleccionadas. Para efectos del presente ejercicio sugerimos que marque cada sitio sobre su número correspondiente en el mapa.



Paso 5

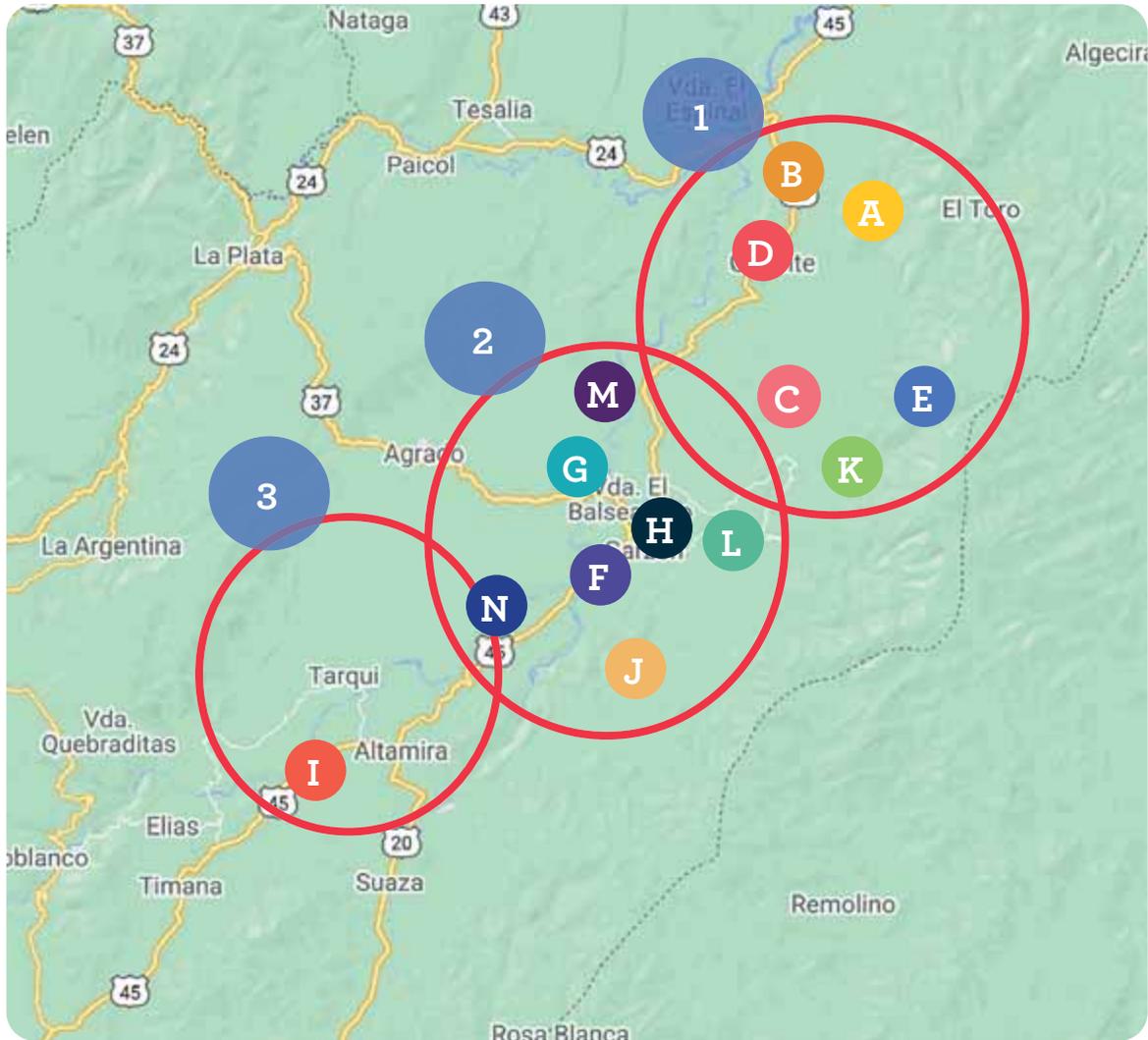
Estudie la ubicación de estos puntos y aglutine aquellos que son cercanos encerrándolos en círculos.



Paso 6

Dibuje manchas sobre el territorio dentro de los círculos. Estas corresponden a las zonas turísticas.

Huila



 Zona turística

- | | |
|---|--|
|  La Mano del Gigante. |  Iglesias Garzón. |
|  Mirador de Cacica. |  Loma Morada. |
|  Fincas cafeteras. |  Balcón del Huila. |
|  La Ceiba de Gigante. |  Cascada del Duende. |
|  Páramo de Miraflores. |  Cascada Las Damas. |
|  La Jagua. |  Centro Attalea. |
|  Espejo de agua. |  Petroglifos. |

El mapa resultante permite identificar las zonas turísticas.





Paso 7

Diligencie los siguientes formatos para cada una de las zonas turísticas escogidas. En el caso en cuestión se identificaron tres zonas turísticas, razón por la cual se deben diligenciar los tres formatos:



Zona turística

Caracterización de la zona

	Zona turística						
Actividades principales desarrolladas	Visita parque arqueológico	Visita zonas arqueológicas	Turismo de aventura	Visita fincas cafetera o panelera - agroturismo	Negocios	Eventos	
Dónde se realiza la actividad	San Agustín, Isnos	San Agustín, Isnos, Chaquira, Pelota, Purutal, Obando	Río Magdalena, San Agustín, Isnos, Mortiño	San Agustín, Pitalito, Isnos, Acevedo, Palestina	San Agustín, Pitalito	San Agustín, Pitalito	
Tiempos de la actividad	1 día y medio	1 día	1 día	Medio día	1 día	3 - 5 días	
Actividades secundarias desarrolladas	Visita fincas paneleras o cafeteras Observación de aves	Gastronomía Artesanía Senderismo	Gastronomía Visita fincas paneleras o cafeteras	Gastronomía Turismo recreativo y bienestar	Gastronomía Artesanía Turismo recreativo y bienestar	Gastronomía Artesanía Turismo recreativo y bienestar	
Tiempos de la actividad	Medio día	3 horas	4 horas	4 horas	3 horas	3 horas	

Caracterización de la zona

Zona turística

Actividades principales desarrolladas	Turismo de negocios	Neiva Ciudad Región	Visita desierto de la Tatacoa	Senderismo	Aviturismo	Actividades de bienestar	Actividades en torno al agua - naturaleza
Dónde se realiza la actividad	Neiva, Yaguará, Aipe	Neiva	Villavieja	Neiva, Rivera, Aipe, Palermo	Neiva (parque isla) y municipios cercanos	Campoalegre, Rivera	Yaguará, Doche, Betania, Cueva del Tigre, Neiva
Tiempos de la actividad	1 día	1:30 horas	2 días	5 horas	6 horas	2 días	6 horas
Dónde se realiza la actividad	Gastronomía, termales, mirador del vino, visita desierto de la Tatacoa	Gastronomía, compras achiras y souvenir	Piscinas naturales, senderismo, observación de estrellas, gastronomía	Gastronomía, ruta del vino y cacao	Gastronomía, souvenir, artesanías	Artesanías, vinos, gastronomía, visita Otas	Gastronomía, avistamiento de fauna y flora
Tiempos de la actividad	5 horas	1 hora	3 horas	3 horas aprox.	3 horas	2 - 4 horas	2 horas



Caracterización de la zona

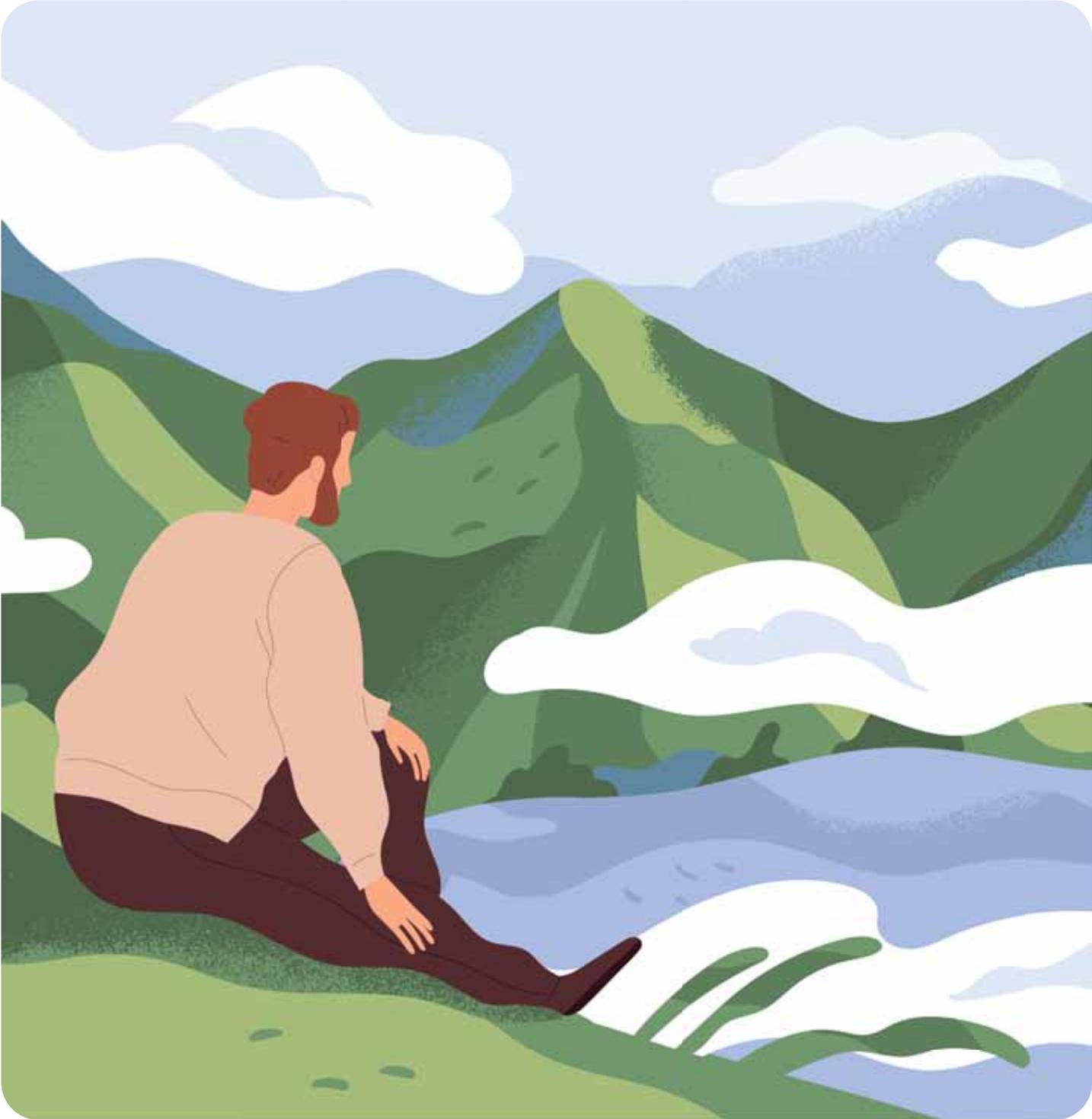
Zona turística

Actividades principales desarrolladas	Peregrinaciones religiosas	Turismo de naturaleza (Senderismos ecológicos)	Turismo de aventura	Turismo Cultural	Visitas a parques arqueológicos	Turismo científico	Visita a fincas ganaderas y cafeteras
Dónde se realiza la actividad	Nátaga, La Plata, La Argentina, Paicol	Todos los municipios	Río Páez, todos los municipios	Todos los municipios	Tierradentro, La Plata, La Argentina	Merember, Serranía de Minas, Serranía Nieves	Todos los municipios del occidente del Huila
Tiempos de la actividad	6 - 8 horas	12 horas	8 horas	8 horas	12 horas	Días	12 horas
Dónde se realiza la actividad	Visitas a museos, muestras culturales, gastronomía, souvenirs	Avistamiento de aves, termales, cascadas, gastronomía, visita a fincas	Parapentimos, canotaje, rafting, ciclismo, artesanías, tejidos en telar	Fiestas regionales, gastronomía, artesanos, visita a fincas y casco urbano	Arte rupestre, petroglifos de San Andrés, artesanías, fósiles de la era cuaternaria	Espeleología	Rutas gastronómicas
Tiempos de la actividad	2 - 3 horas	2 - 3 horas	2 - 3 horas	4 horas aprox.	4 - 6 horas	Días	4 horas



¿Qué debe ocurrir una vez termine el taller?

La información obtenida en el taller será vital para identificar el destino turístico al que se espera hacerle gestión. No obstante, dicha información debe ser a) organizada correctamente y b) complementada.



1.3



Análisis de la información



¿Qué tipo de información se obtiene de la caracterización de las zonas turísticas?

Una parte importante de la información recogida en el taller tiene que ver, primero, con los sitios turísticos y sus propuestas diferenciadas de valor, y, segundo, con las dinámicas de las zonas turísticas. Es decir, el primer gran bloque de información obtenida tiene que ver con el territorio. No obstante, esto se debe complementar con datos demográficos. Por lo tanto, se sugiere recoger información adicional sobre:



Lugares de concentración turística.



Características generales de esos lugares.



La propuesta de valor del territorio especificado por cada zona estudiada.



Los principales perfiles de visitantes que visitan el territorio.



Las características de las visitas de cada perfil de visitantes en cada zona.

Acto seguido, se sugiere completar los siguientes pasos para agrupar las zonas turísticas, analizarlas y, finalmente, categorizarlas con el fin de identificar el destino turístico.





1 Haga una lista larga de las zonas turísticas

Se recomienda agrupar todas las zonas turísticas encontradas en una lista larga, que le servirá para reunir en un solo documento la información generada y recopilada durante el taller.

Ejemplo de listado largo de las zonas turísticas.

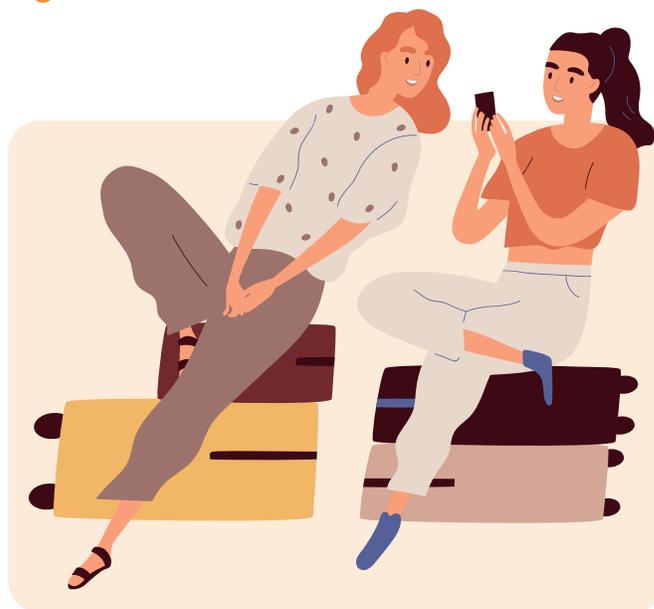
Listado de las zonas con centros de soporte incluidos

SHAPAJA Y CHUMÍA	ATUSPARIA
HUACAMAILLO	UCHIZA – ISHANGA
CHAZUTA	STA. CRUZ – NUEVO PROGRESO
MACEDA - CHOROPAMPA	EL BREO
ACHUAL + TAMUSHAL	JUANJUÍ (CIUDAD) Centro de Soporte
TARAPOTO Centro de Soporte	RÍO ABISEO
CORDILLERA ESCALERA	BAMBAMARCA - CACAO
SAN ROQUE DE CUMBAZA	TOCACHE (Ciudad) Centro de Soporte
LAMAS	CASCADA TALLIQUIHUI (SJ Sisa)
SAUCE	CASCADA HUAJA (SJ Sisa)
BELLAVISTA CIUDAD + PLAYAS HUALLAGA	BOSQUE OJOS DE AGUA (Picota)
SAN PABLO + LAGUNAS Y CAÍDAS DE AGUA (Bellavista)	CASCADA CHAMBIRA (Picota)

2 Analice la lista larga de las zonas turísticas

Una vez completada la lista larga, se analiza a la luz de los elementos mínimos para caracterizar la actividad turística de la(s) zona(s). Para tal efecto, se sugiere usar las siguientes categorías:

- **Atracciones principales y secundarias**, tales como las culturales o naturales, los eventos, las fiestas o actividades varias (son las que generan mayor interés en el visitante).
- **Actividades turísticas que desarrollan los visitantes**, es decir, todo aquello que el visitante realiza en la zona analizada. Incluye visitas, observaciones, caminatas, participación en una fiesta o evento, descanso (pasivo o activo), entre otras.
- **Centro de Soporte (CS) para las actividades turísticas**: se define como una población o ciudad (dentro o fuera del departamento/provincia/municipio) desde donde salen los visitantes para realizar las actividades en la zona analizada.
- **Tiempos de duración de las visitas o actividades que realizan los visitantes**: los tiempos referenciales en los cuales se desarrollan las actividades previamente indicadas en esta lista. Pueden ser horas dentro del día o días, según sea el caso.
- **Temporadas para la visita turística**: se entiende como las fechas o temporadas en el año en las que se dan las actividades con mayor intensidad (meses, fechas importantes, fiestas, otros).



Recorrido de los visitantes: es la descripción gráfica o textual del recorrido que realizan los visitantes durante el desarrollo de las actividades turísticas. En la descripción se indica el punto de inicio y el punto de finalización. Incluye las paradas que hacen los visitantes en los lugares donde se desarrollan las actividades, los servicios o puntos logísticos, entre otros.

<p>Características actividades turísticas</p> <hr/> <p>Nombre preliminar y referencial por zona</p>	<p>A</p> <p>Atractivos principales y secundarios</p>	<p>B</p> <p>Actividades turísticas que desarrollan los turistas</p>
<p>Preguntas guía</p>	<p>¿Dónde lo hacen?</p>	<p>¿Qué hacen?</p>
<p>Ejemplo Zona A Cueva Palestina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cueva Palestina (Atractivo principal) • Mariposario (Atractivo secundario) • Playa de río (Atractivo secundario) • Bosque y mirador natural (Atractivo secundario) • Chacras de cultivos caña y café (Atractivo secundario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminata subterránea por la Cueva Palestina • Observación de mariposas • Baño y paseos en cámaras por el río • Cosecha de cultivos de temporada
<p>Zona</p>		
<p>Zona</p>		
<p>Zona</p>		

- 
Propuesta de valor de la zona: se llega a la propuesta de valor al responder a preguntas sobre la razón de la visita. ¿Por qué prefieren visitar esta zona? ¿Qué encuentran en ese lugar que no tiene otro lugar turístico cercano? Es la definición del elemento principal que diferencia y hace única la oferta de la zona analizada. Puede ser, por ejemplo, un tema o actividad: deporte de aventura, actividad cultural, naturaleza, etc.

 Centro(s) soporte para las actividades turísticas	 Tiempos de duración de las visitas o actividades que realizan	 Temporadas para la visita turística	 Recorrido de los turistas
¿Dónde duermen y salen para sus visitas? Si es la misma ciudad o sitio, no aplica.	Horas o días de estadía o visita a la zona	Meses del año o épocas definidas (vacaciones, fiestas locales, etc).	¿Por dónde llegan?, ¿qué ruta toman?, ¿qué sitios pasan antes de llegar?
<ul style="list-style-type: none"> • Rioja 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegan desde Lima por la vía principal





3 Categorice las zonas turísticas

En este momento se categorizan las zonas turísticas para identificar el destino turístico. Dentro de este esquema se proponen cuatro categorías para clasificar las diferentes zonas, de acuerdo con la información obtenida en el análisis de la lista larga de las zonas, a saber:



Sitio de visita:

Recibe flujos de visitantes de población local o de territorios cercanos (por ello se la considera la zona de desarrollo inicial) y carece de pernoctación, pues atiende principalmente a población local.



Zona de visita intrarregional:

Recibe flujos de visitantes de diferentes zonas o municipios del mismo departamento.



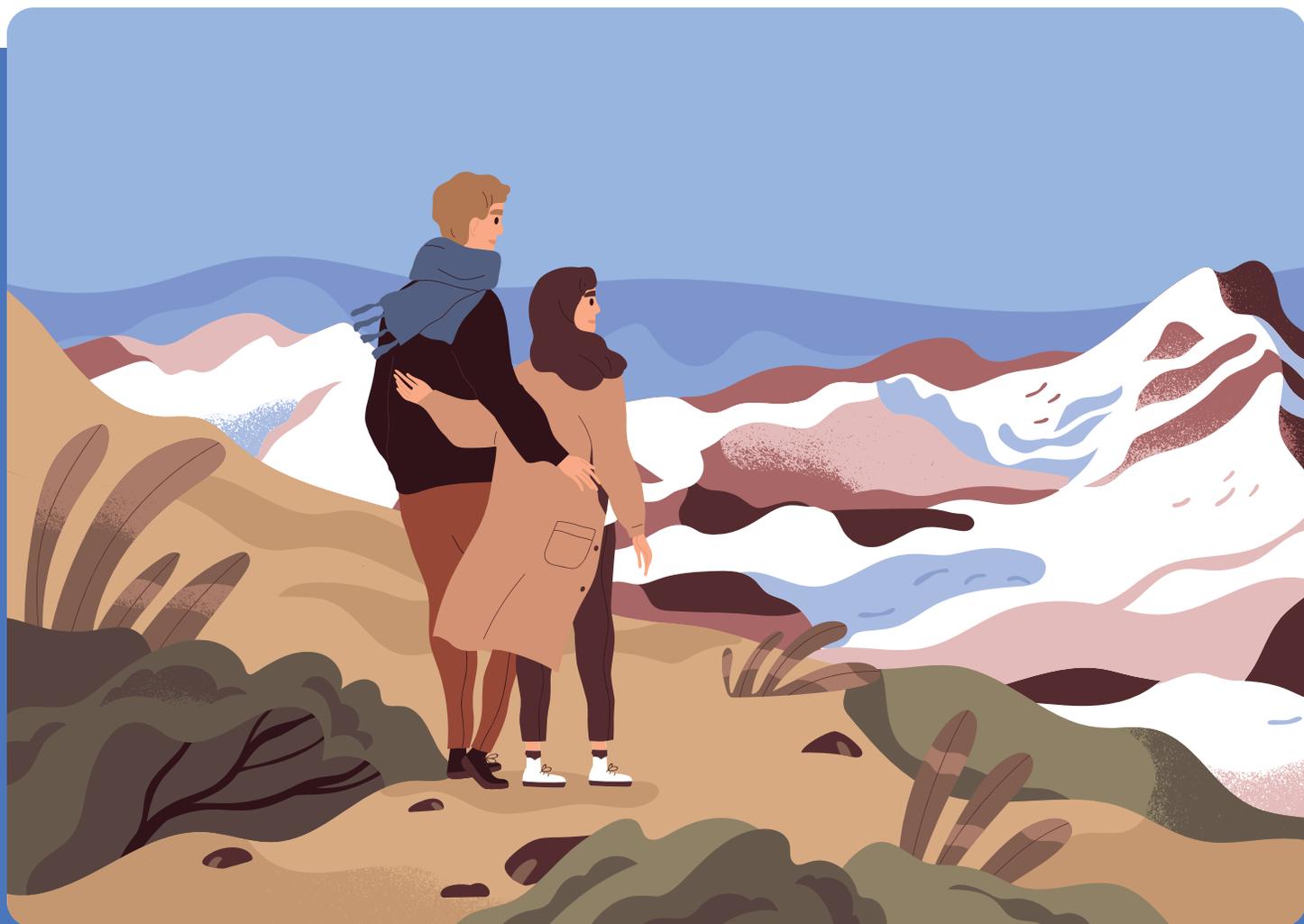
Zona de visita interregional:

Recibe flujos de visitantes de departamentos vecinos.



Zona de visita nacional:

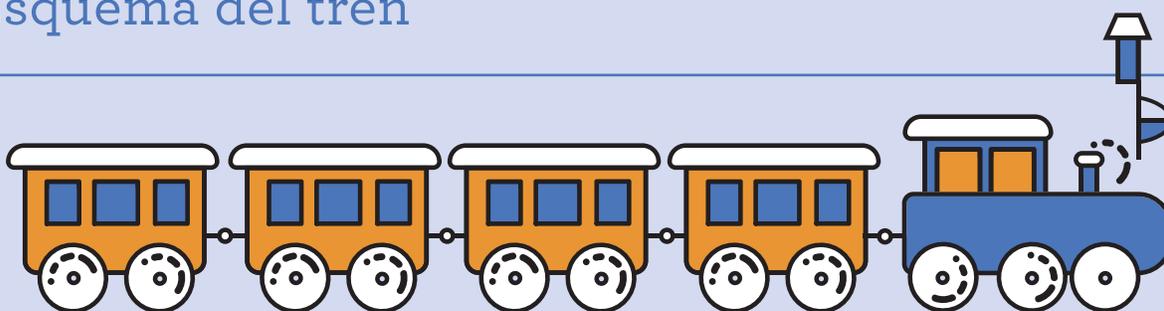
Recibe flujos de visitantes nacionales y extranjeros.



Con estas categorías en mente, se propone hacer un esquema gráfico para ordenar las zonas. Hay varias opciones para lograrlo, pero se recomienda el esquema del tren, en el que todas las categorías están en el mismo nivel y cada uno de los “vagones” tiene capacidades y obligaciones distintas.



Esquema del tren



Sitio de visita

Zona de visita intrarregional

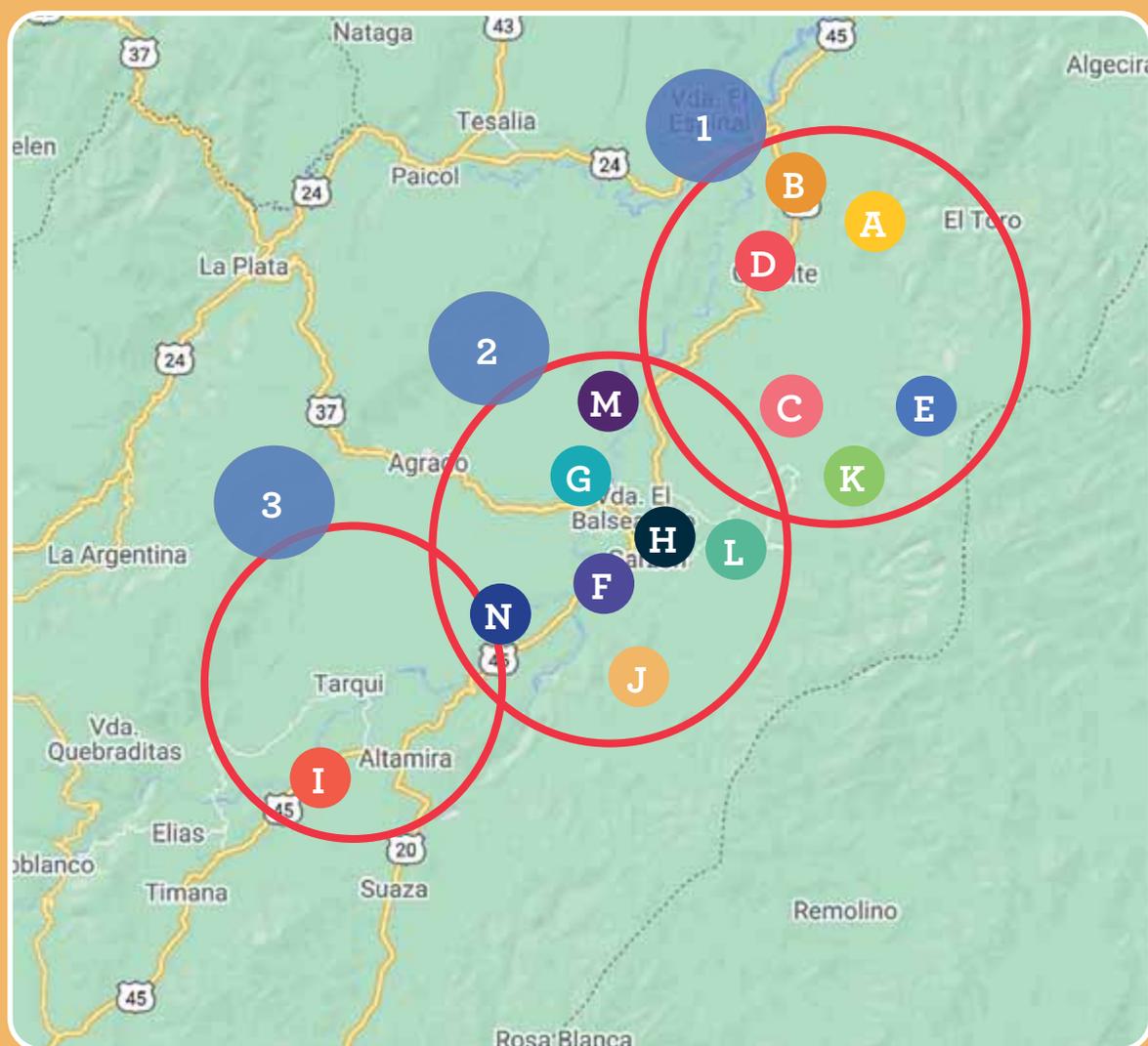
Zona de visita interregional

Zona de visita nacional

En este punto se sugiere revisar cuidadosamente las zonas turísticas identificadas y caracterizadas para encontrar relaciones o dependencias generadas por los visitantes. Generalmente, varias zonas de visita suelen estar vinculadas a uno o dos CS, mientras que, en otras ocasiones, dependiendo del territorio, puede haber un CS de ingreso y otro

de salida, entre diferentes configuraciones para el destino. También se pueden identificar zonas que funcionan solas, las cuales generalmente responden a niveles de desarrollo inicial (recreación o pasadías) y que no se vinculan con otras zonas o CS. En estos casos dichas zonas se podrán clasificar como zonas de visita local o su equivalente.

Tras hacer estos ejercicios de análisis, clasificación y categorización, que ojalá queden plasmados en el mapa de las zonas turísticas, y que han permitido separar algunas de estas o unir varias de ellas, el resultado saltará a la vista: de esta radiografía del territorio y de sus dinámicas turísticas emergerán grupos de zonas turísticas que recibirán el nombre de destinos turísticos.



Usualmente, aquellos más maduros y complejos demostrarán una sólida articulación entre muchas zonas y CS, pues esto suele reflejar el proceso de diversificación (planificado o no) que el destino ha adelantado.



¿Por qué es, en últimas, importante identificar el destino turístico?

El presente módulo se ha centrado en la identificación de un destino turístico, proceso que ha exigido una fase de recopilación de información y otra de análisis de la misma. Dicho concepto es vital porque permite partir de la realidad del

territorio y de la mirada del visitante a la hora de tomar decisiones sobre el turismo de una región. Es, además, el punto de partida de la gestión de destinos turísticos, que abarcará los siguientes módulos del presente libro.

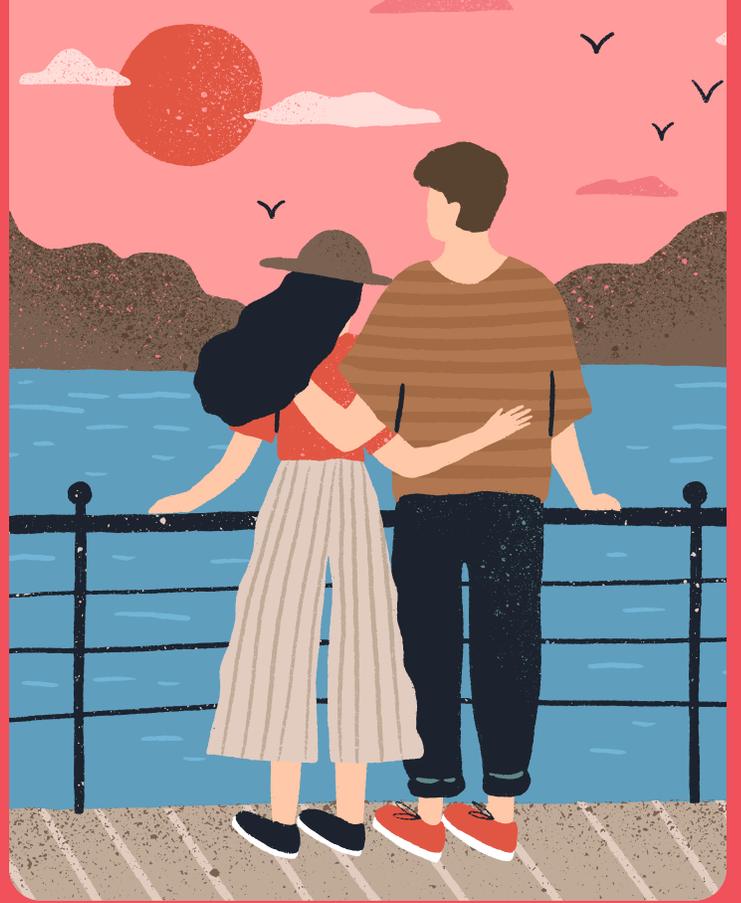


Módulo

Análisis del destino turístico



2.1



Comprensión del destino turístico: DOFA y el Análisis de Marca



¿Por qué es importante construir el perfil del destino turístico y cuáles son sus componentes?

El perfil del destino turístico ayuda a determinar aún más elementos que hacen de un territorio un destino turístico. Para construir un perfil se necesita entender la demanda y su diversidad, la oferta existente en el destino y la diversidad de actores y sus roles en la gestión del mismo. En esencia, el perfil constituye el punto de partida del Plan de Gestión de Destinos.

Como se verá en las siguientes páginas, este documento, accesible para todo público, permite valorar el progreso y la eficacia de las medidas tomadas en la gestión de un destino turístico. Consta de una visión, unos objetivos estratégicos, un Plan de Acción, un Marco de monitoreo y la Arquitectura Institucional. La visión, el primer paso del Plan de Gestión, se puede construir a partir de los análisis DOFA y de marca que se discutirán a continuación.



Las herramientas DOFA y Análisis de Marca permiten hacer un análisis de un destino turístico. El análisis DOFA se enfoca en lo positivo y en lo menos positivo de un destino para determinar estrategias de mejoramiento. En tal medida, es una herramienta interesante para analizarse desde una perspectiva propia. Por otra parte, el Análisis de Marca busca entender la percepción que los visitantes tienen del destino para

identificar maneras de incidir en ella y cambiarla en el futuro. Sirve para analizar la perspectiva desde afuera y tratar de acceder a lo que los visitantes piensan (gústenos o no), pero también para analizar organizaciones, proyectos, flujos turísticos y/o destinos. Por lo tanto, garantiza una base sólida para definir estrategias a propósito del desarrollo, la promoción y la gestión de destinos.





¿Qué es el análisis DOFA?

El análisis DOFA es una herramienta de estrategia gerencial que sirve para analizar cuatro aspectos de una empresa, institución o proyecto: sus Debilidades (D), sus Oportunidades (O), sus Fortalezas (F) y sus Amenazas (A), de ahí su nombre. Aplicado a un destino turístico, el análisis DOFA puede ser una herramienta tremendamente poderosa, como se verá a continuación.

Mientras que los aspectos F y D permiten analizar características internas y bajo control de los actores a cargo de un destino, los factores O y A analizan características externas que no están bajo su control. Por ejemplo, suponga que un análisis DOFA de una isla tropical turística indica que tiene dos características: altísimas temporadas de lluvia y mal sistema de recolección de basura. La primera sería una amenaza (pues el clima no está bajo control de las autoridades de la isla), mientras que la segunda sería una debilidad (porque el sistema de recolección de basuras sí puede mejorar con una acción directa). Del mismo modo, suponga que el mismo análisis DOFA detecta dos características adicionales de la misma isla: es un lugar por donde

pasan muchas aves migratorias y es reconocida por el civismo de su gente. La primera sería una oportunidad (pues ningún actor tiene incidencia sobre las migraciones de aves), mientras que la segunda sería una fortaleza (porque es resultado directo las decisiones y acciones de la gente).

Así las cosas, analizar un destino turístico a la luz de estos cuatro aspectos resulta valioso porque permite identificar estrategias de mejoramiento. Por ejemplo, permite:

- 1 Usar las fortalezas para potencializar las oportunidades (estrategia de enfoque de éxito).
- 2 Usar las fortalezas para enfrentar las amenazas (estrategia de enfoque de reacción).
- 3 Usar las oportunidades para corregir las debilidades (estrategia de enfoque de adaptación).
- 4 Usar las oportunidades para sobrevivir a pesar de las amenazas y las debilidades (estrategia de enfoque de supervivencia).



Idealmente, el análisis DOFA se debe realizar con un grupo de personas con un amplio conocimiento del destino y en capacidad de ser autocríticas. Aunque el orden en que se analizan las diferentes características es libre, se suele comenzar con las que tienen connotación positiva (fortalezas y oportunidades) y se suele cerrar con las que tienen connotación negativa (debilidades y amenazas)⁸.

El siguiente cuadro resume los conceptos abordados hasta ahora a propósito del análisis DOFA:



DOFA

Fortalezas

Los puntos fuertes Los aspectos internos bajo el control de los actores que pueden jugar a su favor.

Debilidades

Los aspectos internos bajo el control de los actores que pueden jugar en su contra.

Oportunidades

Aspectos externos que se puedan aprovechar.

Enfoque de éxito

¿Cómo se pueden usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

Enfoque de adaptación

¿Cómo se pueden usar las oportunidades para corregir las debilidades?

Amenazas

Aspectos externos que se deben afrontar.

Enfoque de reacción

¿Cómo se pueden usar las fortalezas para mitigar las amenazas?

Enfoque de supervivencia

¿Cómo mantenerse en pie aun con las amenazas identificadas?

⁸ Ingenio Empresa (2020). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>



Actividad práctica a propósito del análisis DOFA

Suponga que los actores y los líderes de Ciudad Babilla (lugar ficticio) quieren hacer un análisis DOFA de su destino turístico. Para tal efecto, enumeran todas las características del lugar que consideran relevantes. En el espacio junto cada una de ellas escriba si corresponde a una debilidad (D), una oportunidad (O), fortaleza (F) o amenaza (A). Ejemplo: La temporada de huracanes es cada vez más intensa (A). Nótese que las respuestas correctas se incluyen en el pie de página ubicado al final de la última oración.

Ejercicio:

	D	O	F	A
A La inseguridad de la ciudad va en aumento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Se avecina una recesión económica en Europa, lugar de origen de la mayoría de visitantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C La isla que era la mayor competencia se hundió.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Los restaurantes ofrecen platos variados y deliciosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Las vías están en mal estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Al cantante de un grupo de música reconocido mundialmente le gusta venir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Las comunidades locales son muy amables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Los países vecinos se han declarado la guerra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Un periódico internacional escribió un artículo positivo sobre Ciudad Babilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J La instalación de una mejor red de iluminación ha reducido la inseguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K Muy pocos ciudadanos hablan inglés, el lenguaje que más suelen hablar los visitantes ⁹ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



⁹ a) D; b) A; c) O; d) F; e) D; f) O; g) F; h) A; i) O; j) F; k) D.

¿Qué es el Análisis de Marca?

Esta herramienta, que viene del mercadeo y del mundo gerencial, es útil porque permite hacer un diagnóstico de la percepción de una marca desde múltiples perspectivas y medir su desempeño en ellas: si su desempeño se puede medir, significa que se puede mejorar. Esto permite plantear objetivos claros y tomar medidas para lograrlo. Aplicarle el Análisis de Marca a un destino turístico es especialmente valioso, porque permite examinarlo desde una perspectiva basada en la demanda, es decir, basada en lo que ven, piensan y sienten los visitantes. Esto, a su vez, permite entender su percepción a la luz de una serie de criterios, cada uno plasmada en términos de una escala.

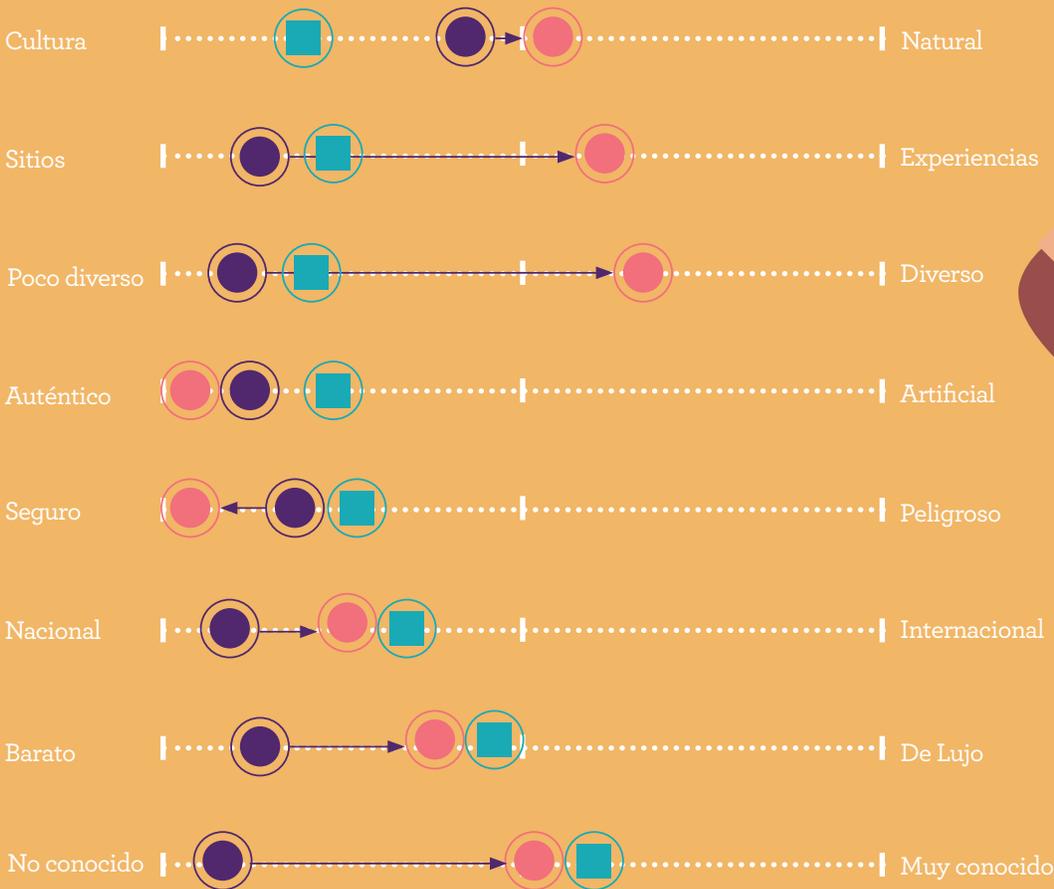
Dichas escalas pueden ser planteadas de muchas maneras, pero se sugiere un enfoque cualitativo basado en dos extremos que da pie para hacer preguntas como estas: ¿es el destino percibido como un destino de naturaleza o de cultura? ¿Es percibido como seguro o inseguro? ¿Es económico o lujoso? ¿Es artificial o auténtico? En suma, este análisis permite conocer la percepción que tienen los visitantes de un destino en el presente, lo cual permite, por ende, decidir hacia dónde lo quiere llevar y las estrategias para lograrlo. Además, si se aplica a otros destinos turísticos similares, el Análisis de Marca puede esclarecer la posición frente a los competidores y arrojar luz para diferenciarse de ellos o alcanzarlos a futuro.





Análisis de Marca del Corredor cordillerano

- Corredor cordillerano hoy en día
- Destino de comparación: paisaje cultural cafetero
- Corredor cordillerano en 2025

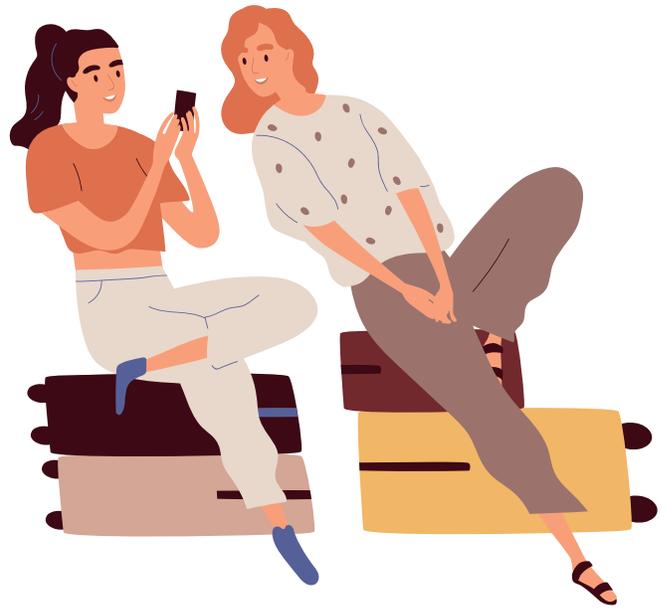


Este Análisis de Marca analiza el destino turístico del Corredor cordillerano a partir de ocho criterios y tres escenarios (aunque los números de ambas variables pueden variar dependiendo del caso). Los ocho criterios de este ejemplo están plasmados en escalas que incluyen: cultura vs. naturaleza, sitios vs. experiencias, poco diverso vs. diverso, muy auténtico vs. artificial, seguro vs. peligroso, nacional vs. internacional, barato vs. lujoso y desconocido vs. muy conocido.





Por otra parte, este análisis compara tres escenarios: el destino hoy (2020), el destino a 2025 y el paisaje cultural cafetero (que permite comparar). La primera conclusión es que en cinco años el Corredor cordillero quiere ser percibido como un lugar más centrado en su riqueza natural y en experiencias, más diverso, más auténtico, más seguro, con mayor roce internacional, más lujoso y más conocido. La segunda conclusión es que el paisaje cultural cafetero es más cultural, menos centrado en sus sitios, mucho más diverso, menos auténtico, menos seguro, un poco más internacional, más lujoso y más conocido que el Corredor cordillero de hoy.





Actividad práctica

Suponga que usted va a hacer un Análisis de Marca de Villa de Leyva como destino turístico. Marque en cada una de las siguientes diez escalas dónde cree que se sitúa la percepción de los visitantes de este lugar en este momento.

Recuerde que se debe reflejar la opinión de la demanda, es decir, de los visitantes, no la suya. Puede guiarse con la pregunta: ¿cómo perciben los visitantes este destino en cada uno de estos aspectos? Tenga en cuenta que los aspectos son sugeridos y puede modificarlos según le convenga, razón por la cual se incluyen siete escalas y se dejan tres a su discreción. Puede ser útil revisar comentarios en las redes sociales para trabajar este ejercicio.



- | | | | | |
|--------------------------|------------------|-----|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Cultural | vs. | <input type="checkbox"/> | Natural |
| <input type="checkbox"/> | Talante nacional | vs. | <input type="checkbox"/> | Talante internacional |
| <input type="checkbox"/> | Económico | vs. | <input type="checkbox"/> | Lujoso |
| <input type="checkbox"/> | Seguro | vs. | <input type="checkbox"/> | Inseguro |
| <input type="checkbox"/> | Diverso | vs. | <input type="checkbox"/> | Poco diverso |
| <input type="checkbox"/> | Desconocido | vs. | <input type="checkbox"/> | Muy conocido |
| <input type="checkbox"/> | Calmado | vs. | <input type="checkbox"/> | Agitado |



2.2



Enfocar el turismo en la demanda



¿Cuál es la diferencia entre oferta y demanda en términos de turismo?

La oferta y la demanda son el destino turístico y el visitante, respectivamente. La oferta le ofrece a la demanda un producto que la demanda compra o rechaza. Por tal razón, la demanda (el visitante) es la que tiene la palabra final y su perspectiva del destino turístico es la que debe ser trabajada para obtener mejores resultados.



¿Cómo funciona la oferta en el turismo?

La oferta se define como todos los activos, servicios y bienes que pueden ser disfrutados o comprados por un visitante, y/o que se activan gracias al viaje del mismo. Esta definición de oferta turística incluye:

1

Atracciones

1. Naturales
2. Artificiales
3. Culturales

2

Medios de transporte

1. Vías
2. Caminos
3. Aguas
4. Transporte aéreo

3

Intermediarios

1. Operadores turísticos
2. Agencias de viaje
3. Guías independientes

4

Prestadores de servicio locales

1. Hoteles
2. Restaurantes
3. Hostales

5

Actividades

1. Aventura
2. Ocio
3. Negocios

Una de las características clave de la oferta turística es que está vinculada a un punto geográfico específico y requiere que los visitantes se desplacen hacia este con el fin de hacer uso de ella¹⁰ (cabe aclarar, sin embargo, que hoy en día la realidad virtual plantea una manera distinta de disfrutar una oferta, hasta el punto en que un visitante no necesariamente tiene que estar en un destino físicamente para disfrutarlo).

¹⁰ University of Pretoria. Chapter 3. Tourism Demand and Supply. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24684/02chapters3-4.pdf?sequence=3>



¿Cómo funciona la demanda en el turismo?

En turismo, la demanda se define como el número total de personas que viajan (o desean viajar) para usar aquellas instalaciones turísticas a las que no pueden acceder normalmente en sus lugares de residencia o trabajo. La demanda es creada por visitantes que consumen productos, servicios y atracciones en el destino durante sus viajes lejos de casa. En teoría, la oferta debería responder a la demanda con miras a generar mejores experiencias para los visitantes y los actores clave en el destino. Sin embargo, cabe resaltar que la demanda no es una sola¹¹, como se verá en el capítulo 2.3.

¿Por qué es importante enfocarse en la demanda?

En el proceso de compra y venta tanto la demanda como la oferta son partes activas. Por lo tanto, un producto no puede salir al mercado sin haber considerado la opinión de la demanda. Es fundamental, entonces, entender que para que un producto sea exitoso no basta con crearlo u ofrecerlo, sino que se debe, además, saber si dicho producto le interesa a algún segmento de compradores. En el turismo ocurre lo mismo: un destino turístico sin visitantes no es un destino turístico, sino un territorio con potencial turístico. El mercado del turismo no existe si no hay visitantes. Es por ello que la definición de destino turístico redactada por Swisscontact en 2016 entiende que es un espacio en el que "se desplaza la demanda" (en lo que llamaremos flujos de visitantes) y cuyo desplazamiento activa el sistema turístico de un territorio.



¹¹ Tutorial point. Tourism Management Tutorial. https://www.tutorialspoint.com/tourism_management



¿Qué se debe saber sobre la demanda?

Se recomienda obtener la mayor cantidad posible de información sobre la demanda, pues será necesaria para crear los perfiles en los cuales se basa buena parte de la gestión de destinos turísticos. Tal información permite saber quiénes visitan el destino, qué hacen en él y por qué lo visitan, lo que lleva a entender que existen diferentes grupos de visitantes, la diversidad de comportamientos que adoptan y sus motivaciones, respectivamente. En tal medida, se deben hacer las siguientes preguntas para comprender la demanda:

- 1 ¿Quiénes son los visitantes?
- 2 ¿Por qué decidieron visitar el destino?
- 3 ¿Qué hacen en el destino?
- 4 ¿Cómo servirles de la mejor manera?
- 5 ¿Cómo se pueden influenciar?





El enfoque en la demanda en la práctica: estudio de caso

Para entender cuán importante es enfocarse en la demanda para el éxito de la gestión de destinos turísticos, lea con atención los siguientes ejemplos ficticios¹²:



Caso 1:

Sobredosis de Juan de la Rosa

Perspectiva de la oferta (el proveedor):

“Nuestro pueblo es reconocido mundialmente porque aquí nació el famoso premio Nobel de literatura Juan de la Rosa. Por eso, les ofrecemos a los visitantes un tour de cuatro horas, que comienza a las 11:00 a.m., que termina a las 3:00 p.m. y que atraviesa los lugares que poblaron la vida del Nobel.

El tour llevará a nuestros visitantes a conocer la casa donde nació y el colegio donde recibió sus primeras clases, pero también les mostrará una obra sobre los personajes de la novela que lo llevó a ganarse el prestigioso premio literario. El tour será en español y tan solo costará 15 dólares”.

Perspectiva de la demanda (visitante suizo independiente):

“Me gustaría visitar el pueblo y conocer algo tanto de la vida del Nobel Juan de la Rosa como de la era histórica durante la cual escribió su obra famosa. Sin embargo, leí la novela hace como vein-

ticinco años y no recuerdo todos los detalles. También me gustaría comer platos típicos y estar un rato largo en medio de la naturaleza. La mayor parte del tiempo me gustaría estar solo, pues no me gustan mucho los guías”.

¹² Vea Recursos adicionales para obtener más información: [LINK](#)

Caso 2:

La comida en Tamazapo

Perspectiva de la oferta (el proveedor):

“A los turistas internacionales les gusta la comida europea, pero a nuestros huéspedes les encanta la carne. Por eso, en nuestro restaurante ofrecemos hamburguesas, pizzas y carnes para suplir todos los gustos. El menú lo exhibimos en la entrada del restaurante en español para que todos los turistas puedan verlo”.

Perspectiva de la demanda (visitante suizo independiente):

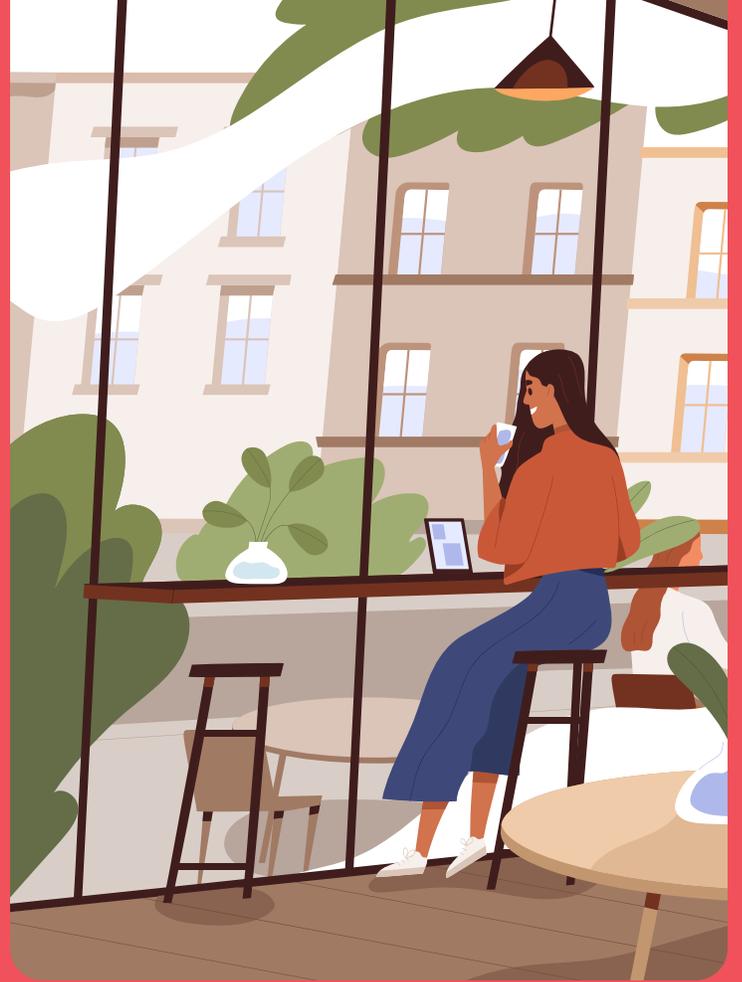
“Me gustaría comer la comida típica de la región, pero soy vegetariano. En las mañanas prefiero comida de Europa, en especial mi pan con miel. Hablo muy poco español y no entiendo bien el menú de los restaurantes. De hecho, la última vez que pedí algo me sirvieron un plato muy exótico que no esperaba”.

La conclusión es evidente: los diferentes testimonios revelan las profundas inconsistencias y diferencias entre la oferta y la demanda. Con el fin de evitar diferencias en las percepciones del destino turístico entre demanda y oferta, en este libro se propone usar la Metodología de los Flujos de Visi-



tantes, que permite analizar a fondo el comportamiento de la demanda dentro del destino, las preferencias que desarrolla al visitarlo, las rutas de viaje por las que transita y demás información clave que permite entender cada uno de los grupos de visitantes, para así obtener una imagen tanto del panorama como de los detalles de los visitantes que viajan al destino turístico.

2.3



Introducción a la Metodología de los Flujos de Visitantes

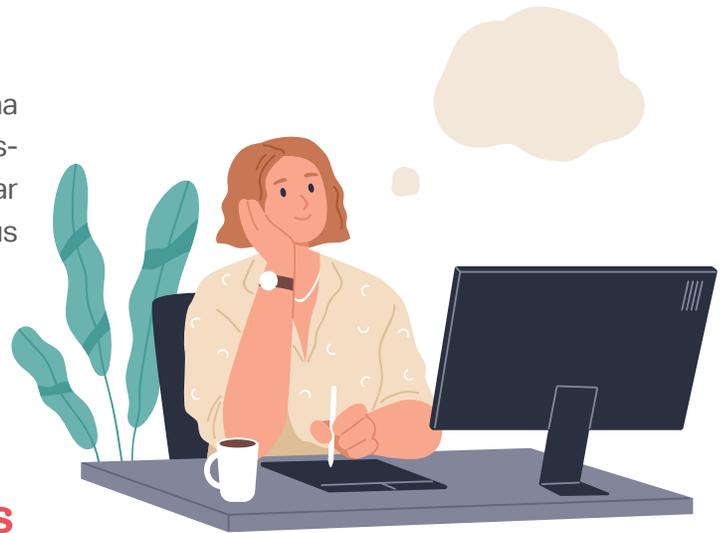


¿Qué es la Metodología de los Flujos de Visitantes y dónde surge?

En general, en la medida en que una zona turística comienza a recibir más y más visitantes, estos comienzan a ser muy distintos, hasta el punto en que pueden ser agrupados según sus tendencias, preferencias o comportamientos grupales. Es entonces cuando se puede hablar de flujos de visitantes. Estos se definen como grupos de personas cuyos integrantes viajan con una misma motivación y exhiben comportamientos similares o idénticos, y relativamente estables dentro del destino (vuelven al destino turístico)¹³.

La Metodología de los Flujos de Visitantes es una herramienta altamente útil para la gestión de destinos turísticos, ya que ayuda a analizar, planificar y gestionar el destino turístico con base en sus

visitantes, es decir, desde la perspectiva de la demanda. La Metodología de los Flujos de Visitantes SGDM (St. Gallen Destination Management) fue diseñada por el Instituto de Gestión Sistémica y Gobernanza Pública de la Universidad de St. Gallen en Suiza, y se plasmó en la publicación del 2015 de Beritelli et al. Fue creada porque la Universidad de St. Gallen concluyó que los modelos tradicionales de Gestión de destinos turísticos no siempre generaban resultados sostenibles.



¿Qué se necesita para aplicar la Metodología de los Flujos de Visitantes?

Los siguientes son los aspectos clave de la Metodología de los Flujos de Visitantes:

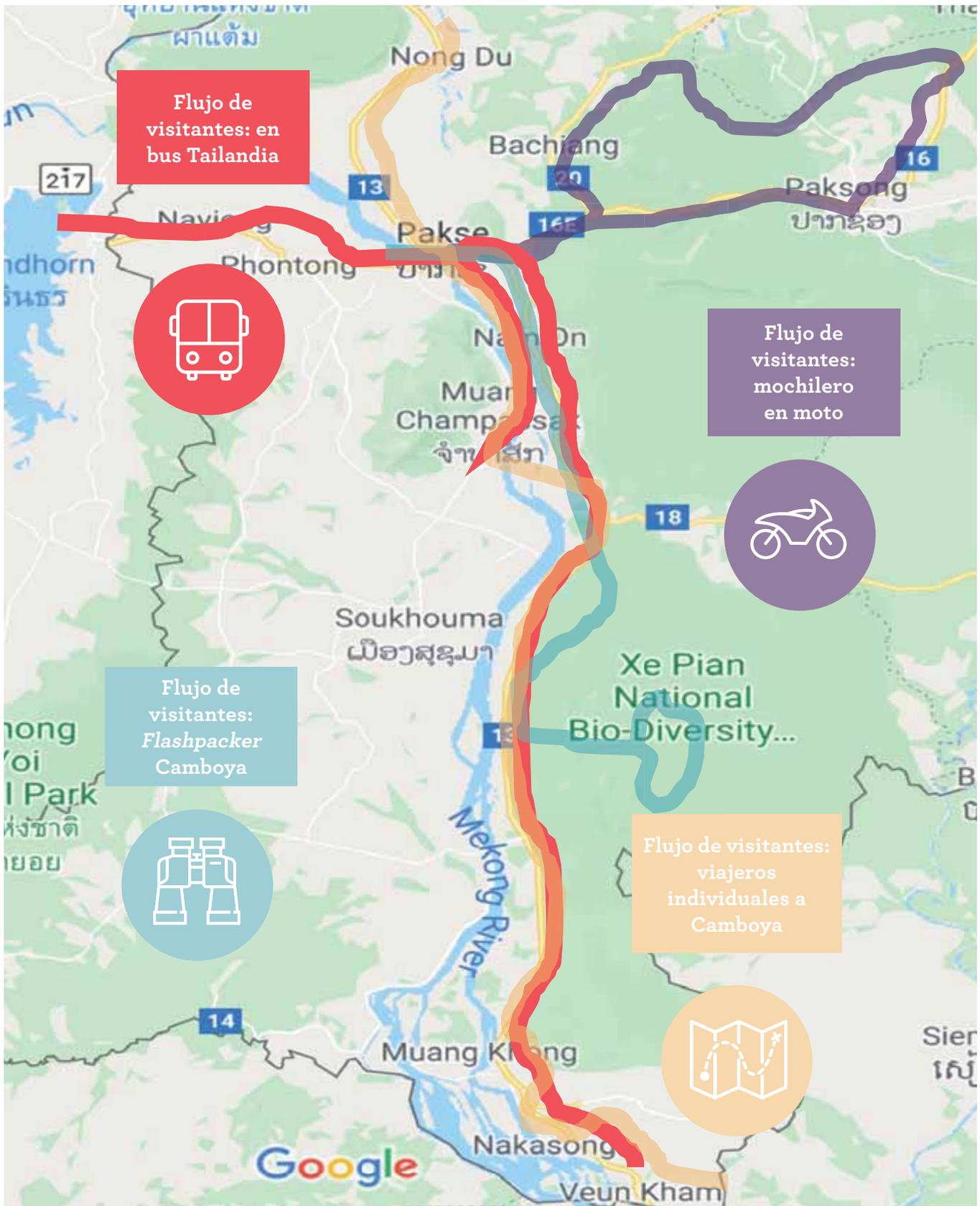
- 1 Mapas del destino (se recomienda que sean de Google Maps).
- 2 Tablas de análisis.
- 3 Participantes del sector que conozcan bien los diferentes flujos de visitantes, sobre todo del sector privado (es decir, personas que conozcan bien a los visitantes porque están en contacto con ellos y conocen tanto sus intereses como sus quejas).
- 4 Representantes de la comunidad civil.
- 5 Una sala de reuniones o plataforma virtual para organizar talleres interactivos en los que se pueda interactuar de manera dinámica.
- 6 Un facilitador del proceso que maneje y permita que todo funcione de la mejor manera posible.

¹³ Beritelli et al (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.

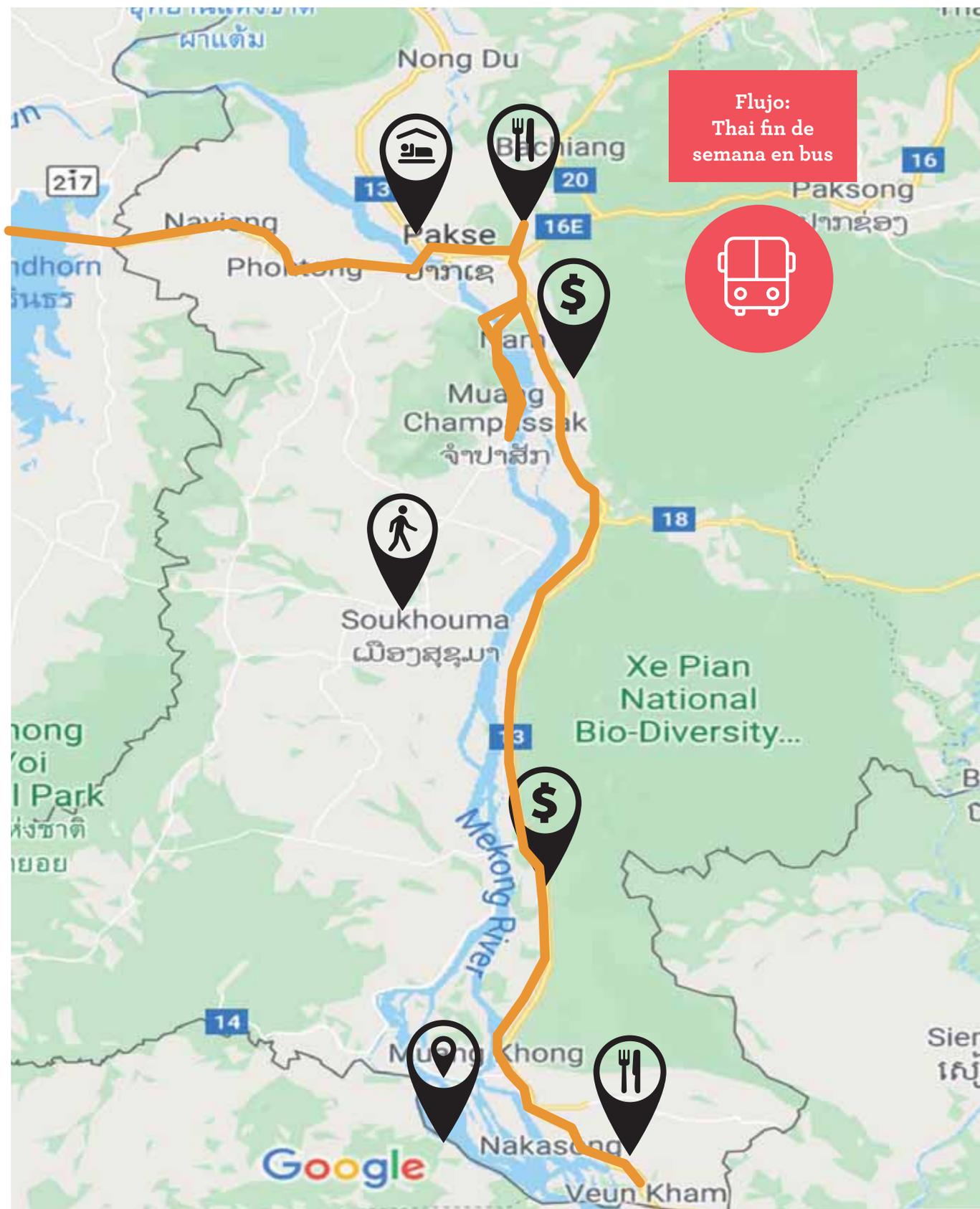


¿Cómo se ve un mapa de flujos de visitantes?

El siguiente es un mapa de flujos de visitantes para el caso de Laos del sur:



Por otra parte, el siguiente es un mapa que muestra el flujo de visitantes que viene desde Tailandia en bus:



¿Cómo se hace un mapa de flujo de visitantes?

Cada flujo de visitantes exige un mapa y unas tablas de análisis. La primera tabla es la de información básica. Antes de hacerla, se le asigna un número y un nombre a cada flujo para facilitar la organización y el proceso de análisis. Después, se divide en los siguientes cuadros:

- 1 En el primer cuadro se anota quiénes son los visitantes dentro del destino, su país de origen, su edad, su clase social, su nivel de educación y su manera de viajar (grupos, parejas, de forma independiente, etc.).
- 2 En el segundo cuadro se anota por qué vienen y cuál es su motivación para viajar al destino (cabe aclarar que a menudo existe más de una sola motivación). Es importante ser muy específico aquí y averiguar las razones por las cuales visitan este destino y no otro (por ejemplo, decir "por la cultura" no es suficiente porque es demasiado general).
- 3 En el tercer cuadro se anota de dónde vienen antes de entrar al destino y a dónde van posteriormente. Esta información es clave para entender si solo vienen de visita o si el destino forma parte de un viaje más largo. También permite saber en dónde se puede recoger, informar o influenciar a los visitantes antes de su viaje.
- 4 En el cuarto cuadro se anota cuántos visitan el destino al año y en qué fechas, para identificar las temporadas altas y las bajas, o la temporalidad durante la semana. A veces no hay estadísticas exactas sobre los flujos de visitantes, entonces se trabaja con estimaciones. En tal caso, es importante validar el proceso para tener, por lo menos, las tendencias de la información lo más precisas posible.
- 5 Finalmente, en el quinto cuadro se añade una ilustración del ciclo de vida de cada flujo. El ciclo de vida de un destino/flujo es una gráfica que plasma las fases que atraviesa el destino turístico/flujo de visitantes en su tiempo de existencia útil (Richard Butler, 1980)¹⁴.



¹⁴ Consulte el glosario para la definición completa de ciclo de vida.

Laos del sur | Ejemplo de tabla de información básica

1

¿Quiénes son? (país, edad, clase socioeconómica, niveles de educación, manera de viajar, etc.):

- Gente de clase media (oficiales, empresas privadas)
- Entre 25 – 55 años, vienen de provincias vecinas a Laos
- Viajan en bus organizado por operadora Thai

2

¿Por qué visitan el destino? (motivación):

- Visitar otro país
- Pasar un tiempo de fiesta con otros
- Visitar espacios naturales espectaculares
- Parte de incentivos dados por sus empresas

3

¿De dónde vienen antes de entrar al destino y a dónde salen?

- Vienen sobre todo de la provincia tailandesa vecina (Ubon Ratchathani)
- Entran y salen por la frontera en Chong Mek

4

¿Cuándo y cuántos visitan el destino al año?

- 10000 al año
- Durante todo el año los fines de semana
- Temporada alta en feriados tailandeses

5

¿Dónde está el flujo dentro de su ciclo de vida?



En la segunda tabla se analizan aspectos tanto de la oferta y de la demanda como de la infraestructura y la promoción para identificar dónde se debe trabajar para mejorar y fortalecer un flujo específico. Dicha tabla se divide en las siguientes columnas:

1 Influenciador – Oferta

Se refiere a los actores o factores que más influencia o incidencia tienen sobre la oferta. Puede pensarse de la siguiente manera: si se quita este influenciador de la oferta, el flujo de visitantes se detiene. Por ejemplo, si la atracción del Parque Arqueológico de San Agustín o el operador internacional dejaran de funcionar, el flujo de los pensionados internacionales que visitan a San Agustín se vería seriamente afectado.

2 Influenciador – Demanda

Se refiere a los actores que más influencia o incidencia tienen sobre la demanda. Puede pensarse de la siguiente manera: si un agente de viajes en Europa que les da información a los viajeros sobre un destino turístico o un medio como Lonely Planet deciden vetar un destino, esto afectaría o incluso erradicaría flujos enteros de visitantes.

3 Infraestructura, servicios y productos

¿Qué funciona en cada una de ellas?
¿Qué debe mejorar?

4 Promoción, información y venta

¿Qué es lo que funciona en cada una de ellas?
¿Qué debe mejorar?



5 Información adicional

¿Dónde hace falta información? ¿Cómo se puede recolectar? ¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir la información?

Laos del sur | Ejemplo de la segunda tabla

1	2	3	4	5
Influenciador oferta	Influenciador demanda	Infraestructura, servicios y productos	Promoción, información y venta	Información adicional
¿Qué (por ejemplo, atracción) o quién (por ejemplo, proveedor del servicio) tiene la mayor influencia sobre la oferta ("si se saca este influenciador del sistema, el flujo no existiría")?	¿Qué (p.ej. blog) o quién (p.ej. operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?	¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo (transporte, tours, restaurantes, hoteles, souvenirs)? ¿Qué hay que mejorar?	¿Qué funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo? ¿Qué hay que mejorar?	¿Dónde falta información? ¿Cómo se puede recoger? ¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?
<ul style="list-style-type: none"> - Operadora en Tailandia - Cascadas del Mekong y concesionario (Tailandia) - Templos Khmer y concesionario (Tailandia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadora en Tailandia - Redes sociales en Tailandia - Empresas que ofrecen los tours como incentivos - Gobiernos que organizan viajes de fin de semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen suficientes hoteles y restaurantes para este flujo - Carreteras de buena calidad - Falta de servicio al cliente - Falta de souvenirs - Falta de parqueaderos adecuados - Cruce de frontera toma tiempo - Baños en los lugares atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Información en redes sociales es adecuada - Promoción mediante operadora tailandesa funciona bien - Dificultades para el pago con tarjetas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> - No tenemos vínculos con la operadora en Tailandia - No tenemos conexiones con las empresas tailandesas



La Metodología de los Flujos de Visitantes en acción: Laos del sur

Laos es un país del sudeste asiático, ubicado entre Tailandia, Vietnam, Camboya, China y Birmania, en el que se hizo un estudio de los flujos de visitantes de la mano de los actores locales. Tras analizar la situación del lugar, se concluyó que uno de sus retos principales era que había sido gestionado como un solo destino homogéneo con poca comprensión de la demanda. Prueba de ello era que, como destino turístico, se había definido a partir de fronteras administrativas. Además, se había promocionado de la misma manera para todos los visitantes: se había usado una página web administrada por el gobierno local y se habían lanzado campañas generalizadas, que no lograban abarcar la diversidad de clientes que visitaban el destino. Por lo tanto, los gestores del destino en Laos del sur tenían un conocimiento limitado de las características y la diversidad de la demanda, y, por eso, no la comprendían por completo. Tampoco entendían algunos puntos clave de los flujos de visitantes, como por ejemplo quiénes visitaban el destino (permite entender que había diferentes grupos de visitantes), qué hacían en él (permite entender la diversidad en sus comportamientos) y por qué lo visitaban (permite entender sus motivaciones).



A la luz de esta información, se analizaron estos grupos de visitantes, identificándolos de la siguiente manera:



Los que visitan el destino con la misma motivación.



Los que se mueven de la misma manera dentro del destino.



Los que se informan de la misma manera sobre el destino.



Y los que utilizan los mismos servicios y productos.



Después de estudiar los flujos de visitantes de Laos del sur de la mano de los actores locales, se identificaron más de veinte grupos. Para ilustrar la diversidad de visitantes, se enumeran estos cuatro ejemplos de los veinte grupos identificados:

- 1 Un primer grupo conformado por viajeros de fines de semana, que se movilizaban en bus desde Tailandia.
- 2 Un segundo grupo conformado por los visitantes independientes tipo mochilero, que alquilaban motos para movilizarse, hacían su tour de manera independiente en tres o cuatro días y, finalmente, salían de la frontera administrativa en moto.
- 3 Un tercer grupo conformado por los visitantes que iban en avión a la capital, visitaban el parque nacional en Xe Pian para hacer avistamiento de pájaros, disfrutar de la naturaleza, de la flora y fauna, y luego volvían a la capital para irse en avión.
- 4 Con dinero o *flashpackers*, que venían desde el norte en bus, duraban tres o cinco días en el destino, y luego salían hacia Camboya viajando de manera independiente.





Actividad práctica

La Metodología de los Flujos de Visitantes



Aplique la Metodología para su destino turístico. Siga los pasos recomendados:

1

**Mapear los diferentes flujos
(en el mapa del destino turístico)**



Aplice la Metodología para un destino turístico. Siga los pasos recomendados y llene la información de ambas tablas de flujos de visitantes por cada uno de los flujos priorizados en el destino turístico. Téngalos presente a la hora de continuar el proceso en el Módulo 3.

2

Analice cada flujo (usando las tablas como guía)

Flujo 1

¿Quiénes son? (país, edad, clase socioeconómica, niveles de educación, manera de viajar, etc.):

¿Por qué visitan el destino? (motivación):

¿De dónde vienen antes de entrar al destino y a dónde salen?

¿Cuándo y cuántos visitan el destino al año?

¿Dónde está el flujo dentro de su ciclo de vida?

Nombre de flujo:

**Influencia/
Oferta**

¿Qué (por ejemplo, atracción) o quién (por ejemplo, proveedor del servicio) tiene la mayor influencia en la oferta ("si se saca este influenciador del sistema, el flujo no existiría")?

**Influencia/
Demanda**

¿Qué (p.ej. blog) o quién (p.ej. operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?

**Infraestructura,
servicios y
productos**

¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo (transporte, tours, restaurantes, hoteles, souvenirs)?
¿Qué hay que mejorar?

**Promoción,
información
y venta**

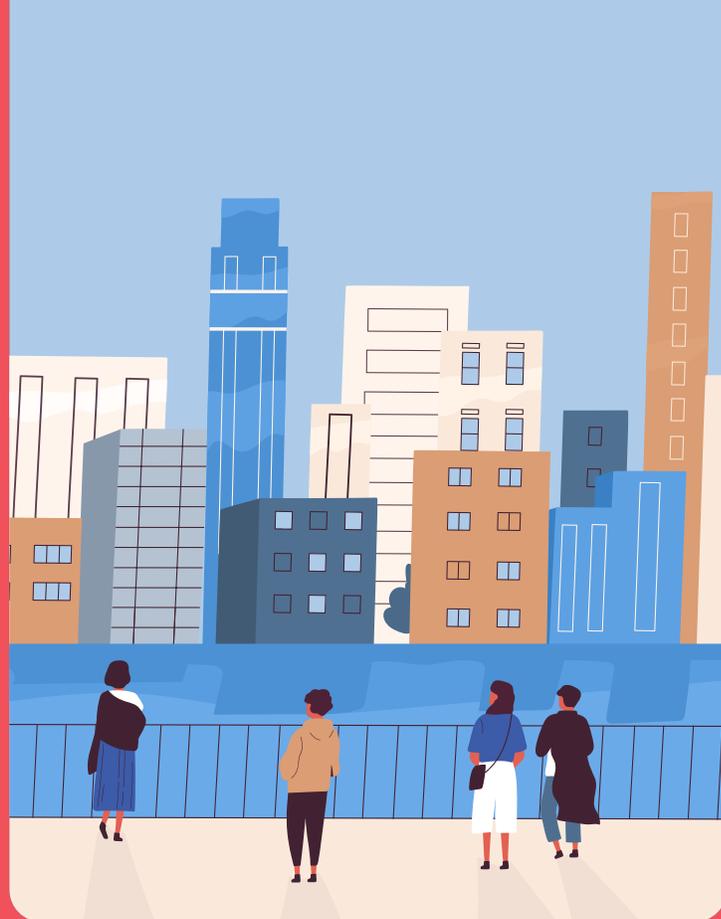
¿Qué que funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

**Información
adicional**

¿Dónde falta información?
¿Cómo se puede coleccionarla?
¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?



2.4



Análisis de la información de la Metodología de los Flujos de Visitantes



¿Cómo se trabaja con los flujos de visitantes mapeados?

Una vez mapeados los flujos de visitantes dentro de un destino, hay varios procesos que se pueden aplicar para profundizar su perfil e identificar pautas importantes para su planificación y su gestión. Dichos procesos se explican aquí para completar la introducción a la Metodología de los Flujos de Visitantes, pero es importante entender estos procesos como partes esenciales de la planificación del destino, tema que se profundizará en el Módulo 3.

Los tres procesos principales son:

- A** La superposición de flujos
- B** El análisis horizontal
- C** El análisis vertical



¿Qué es la superposición de flujos?

La superposición de los flujos en un mapa nos permite visualizar la distribución espacial de los flujos dentro de nuestro destino turístico y nos demuestra la diversidad de los movimientos de los visitantes. Nos ayuda a identificar:



Oportunidades para el desarrollo de nuevos productos



Sinergias con actores más allá de nuestro destino, por ejemplo con destinos vecinos



Espacios de congestión y conflictos potenciales



Oportunidades para colaboración entre actores involucrados en diferentes flujos



La distribución de los beneficios del turismo (por ejemplo, ingresos dentro de nuestro destino)



Es importante realizar este proceso con un facilitador competente que pueda hacer preguntas clave tales como las que se sugieren a continuación:

- 1 ¿Dónde se pueden identificar zonas densas de congestión turística? ¿Existen problemas potenciales en estas zonas? ¿Qué soluciones puede haber para estos problemas?
- 2 ¿Existen sinergias entre actores que hasta ahora no se utilizan? ¿Cómo se podría hacer mejor uso de ellas?
- 3 ¿Existen zonas con potencial turístico que todavía no están siendo visitadas por los flujos existentes dentro del destino? ¿Por qué

se da esta situación? ¿Qué se podría hacer para solucionar esta situación?

- 4 ¿Dónde existe la mayor presencia de comunidades que aún no se benefician del turismo, pero cuentan con un gran potencial? ¿Cómo se relaciona eso con los flujos existentes en el destino? ¿Se pueden identificar potenciales oportunidades o conflictos? ¿Qué se podría hacer para solucionar eso?
- 5 ¿Dónde se encuentran ecosistemas vulnerables y cómo se relaciona eso con los flujos existentes? ¿Se pueden identificar potenciales oportunidades o conflictos? ¿Qué se podría hacer para solucionar eso?



También es clave que actores con conocimiento de los flujos diversos estén presentes en esta discusión, porque son ellos quienes tienen que identificar potenciales oportunidades y conflictos. Muy a menudo, esta discusión ya constituye el primer paso para encontrar soluciones y encontrar mejor articulación entre actores. En la práctica hay varias formas de preparar el mapa con los flujos superpuestos:

1 Dibujar los movimientos de los flujos mapeados manualmente en una copia grande (por lo menos A2 o más grande) y pegarla en la pared para que todos puedan verla.

2 Dibujar todos los flujos y sus movimientos en un mapa de Google y proyectarlo en la pared.

3 Utilizar software de SIG (Sistema de Información Geográfica) o programas especializadas para digitalizar toda la información y mostrar diferentes niveles al mismo tiempo.

En el siguiente ejemplo del caso de Laos del sur se utilizaron solo cuatro flujos para la superposición a modo de ilustración:





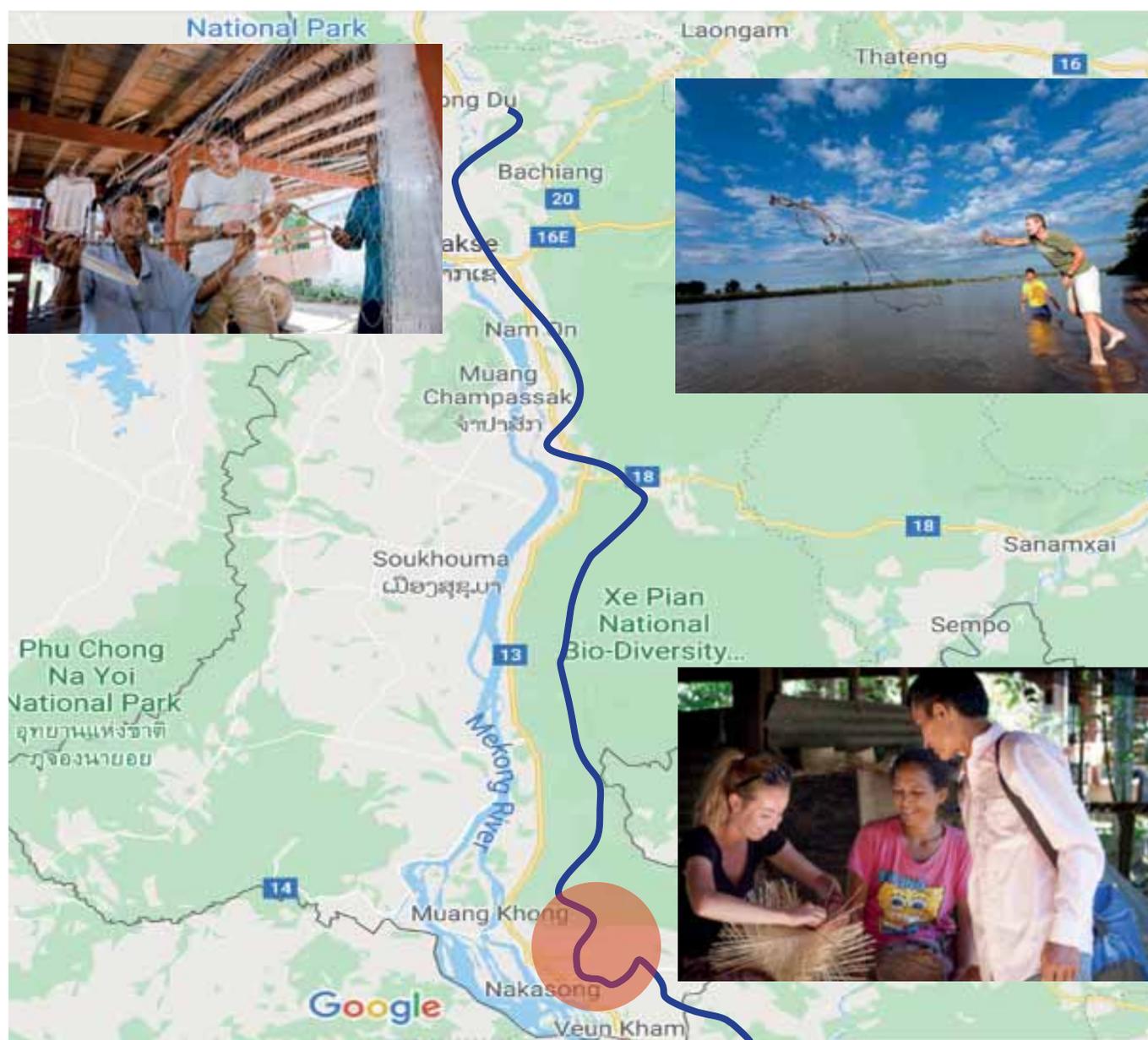
Laos del sur



Los círculos en rojo demuestran espacios de gestión turística potencial en donde se encuentran todos los flujos y en donde se dan la mayoría de gastos en el destino. El círculo en azul señala una zona de comunidades indígenas con una oferta de potencial turística, pero sin algún producto desarrollado y, por eso, sin beneficios del turismo.

Por un lado, se identificó que el flujo de los visitantes internacionales independientes en camino hacia Camboya tiene alto interés en la vida auténtica alrededor del río Mekong, pero no tiene

oportunidades para vivir estas experiencias. Por otro, se comprendió que existían ofertas sobre todo para grupos grandes desde Tailandia y para mochileros interesados en ir de fiesta, lo que ofrecía potencial de conflicto en esta zona sur. Junto con operadores locales y la comunidad local, involucrando también a turistas del flujo de los visitantes independientes internacionales, se desarrolló un nuevo producto con el nombre Experiencias de la vida al lado del río (River Life Experiences¹⁵), que ofreció experiencias con pescadores y comunidades ribereñas.



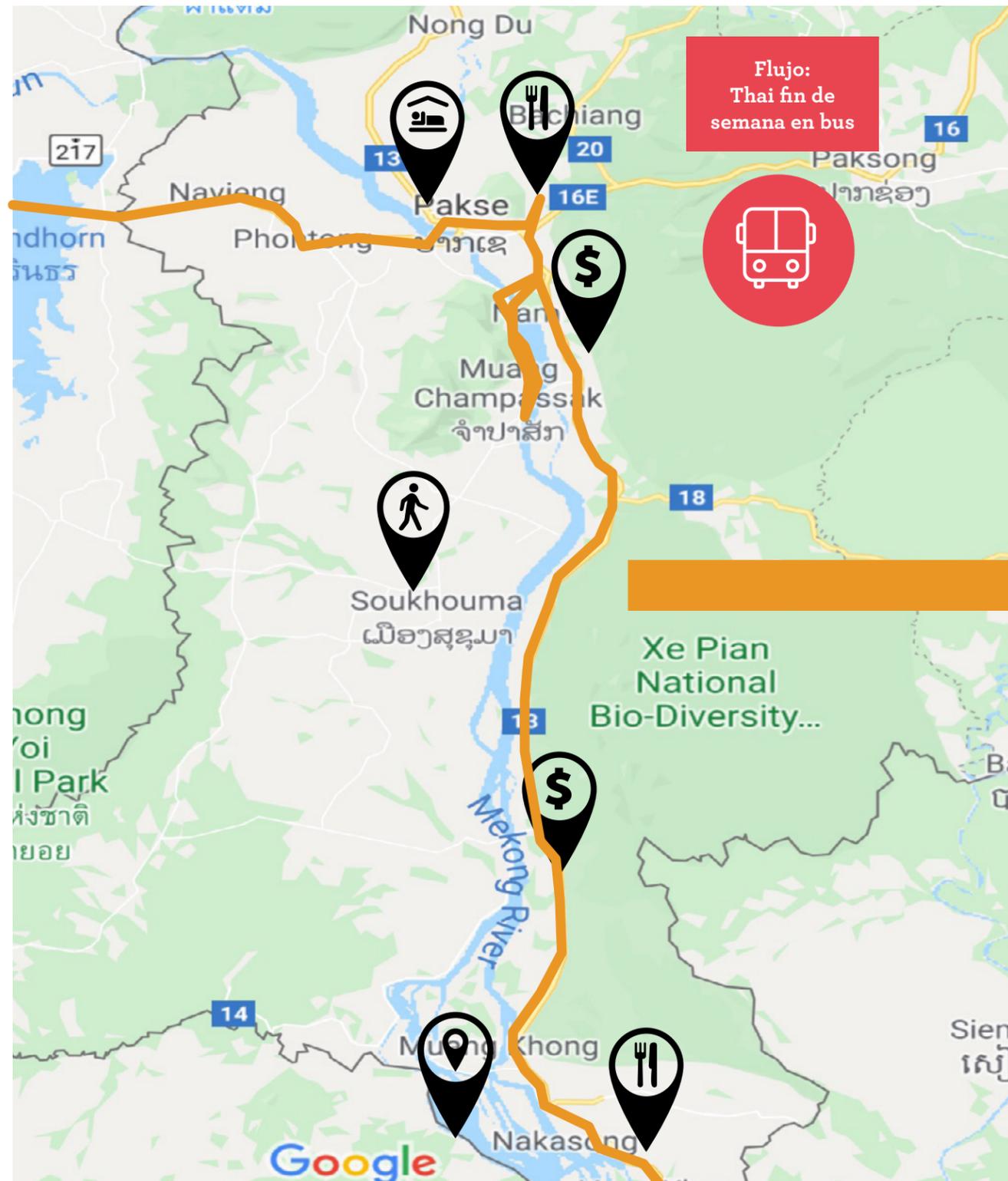
¹⁵ <https://www.southern-laos.com/river-life-experience/>



¿Qué es el análisis horizontal?

El análisis horizontal sirve para analizar un flujo específico e identificar potenciales acciones para fortalecerlo. Se llama horizontal porque normal-

mente se ponen los mapas y las tablas de análisis de cada flujo uno al lado de otro, como se ilustra en la siguiente figura:



Flujo: Thai fin de semana en bus

1

Influenciador oferta

¿Qué (por ejemplo, atracción) o quién (por ejemplo, proveedor de servicio) tiene la mayor influencia en la oferta ("si se saca este influenciador del sistema, ese flujo no existiría")?

- Operadora en Tailandia
- Cascadas del Mekong y concesionario (Thai)
- Templos Khmer y concesionario (Thai)

2

Influenciador demanda

¿Qué (por ejemplo, blog) o quién (por ejemplo, operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?

- Operadora en Tailandia
- Redes sociales en Tailandia
- Empresas que ofrecen los tours como incentivos
- Gobiernos quienes organizan viajes de fin de semana

3

Infraestructura, servicios y productos

¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo (transporte, tours, restaurantes, hoteles, souvenirs)? ¿Qué hay que mejorar?

- Existen suficientes hoteles y restaurantes para este flujo
- Carreteras de buena calidad
- Falta de servicio al cliente
- Falta de souvenirs
- Falta de parqueaderos adecuados
- Cruce de frontera toma tiempo
- Baños en los lugares atractivos

4

Promoción, información y venta

¿Qué funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo? ¿Qué hay que mejorar?

- Información en redes sociales está adecuada
- Promoción mediante operadora Thai funciona bien
- Dificultades para el pago con tarjetas de crédito

5

Información adicional

¿Dónde falta información? ¿Cómo se puede coleccionarla? ¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?

- No tenemos vínculos con la operadora en Tailandia
- No tenemos conexiones con las empresas tailandesas



Este análisis arroja un listado de acciones que podrían fortalecer cada flujo específico, es decir, acciones que surgen de los retos y oportunidades identificadas durante el proceso de mapeo y análisis de flujos. Las acciones suelen estar relacionadas con las siguientes funciones de la gestión de destinos:

- 1** El desarrollo de productos adaptados a las necesidades de un flujo específico (por ejemplo, cuando existe potencial para avistamiento de aves, pero todavía no existen suficientes rutas y guías, será necesario invertir en el desarrollo de estos productos).
- 2** La promoción dirigida hacia un flujo específico (por ejemplo, cuando la información sobre el potencial de avistamiento de aves no está en las redes especializadas de los aficionados de aves y la gente no sabe que existe).
- 3** La disposición de la información dirigida hacia un flujo específico (por ejemplo, cuando la información sobre los productos de avistamiento de aves no está a la altura de los clientes o plasmada correctamente en inglés).

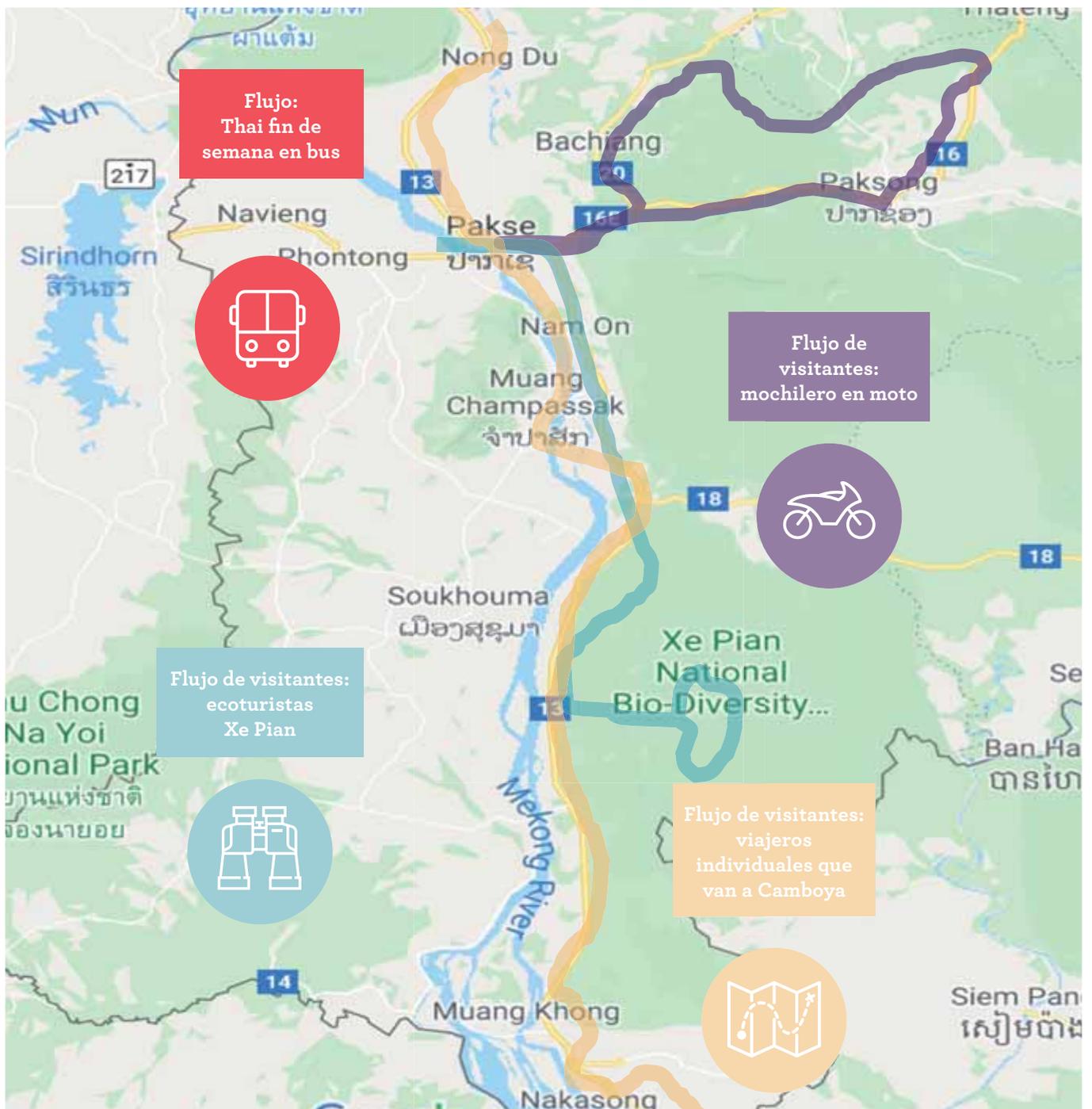
En este momento del análisis del perfil no es necesario preocuparse con los detalles de la planificación, porque eso se hará en el Módulo 3. Por ahora, se obtiene un listado largo de potenciales acciones que se deben priorizar.



¿Qué es el análisis vertical?

El análisis vertical no se usa para examinar un flujo específico, sino todos los flujos del Destino turístico de manera simultánea. Lo que interesa aquí son los retos y oportunidades comunes en varios flujos, que hay que trabajar de manera más holística dentro del destino. Por ejemplo, puede ser que se identifique el servicio al cliente como uno de los problemas más centrales en todos los

flujos: no tiene sentido armar varios programas de formación individual para cada flujo, sino armar un programa integral de formación al cliente dentro del destino. En tal sentido, este análisis se llama vertical porque con él se analizan todos los mapas y flujos de manera transversal, como se ilustra en la siguiente figura:





Flujo: Thai fin de semana en bus



Flujo de visitantes: viajeros individuales a Camboya



Flujo de visitantes: ecoturistas Xe Pian

1

Influenciador oferta

¿Qué (por ejemplo, atractivo) o quién (por ejemplo, proveedor de servicio) tiene la mayor influencia en la oferta?

Influenciador oferta

¿Qué (por ejemplo, atractivo) o quién (por ejemplo, proveedor de servicio) tiene la mayor influencia en la oferta?

Influenciador oferta

¿Qué (por ejemplo, atractivo) o quién (por ejemplo, proveedor de servicio) tiene la mayor influencia en la oferta?

2

Influenciador demanda

¿Qué (por ejemplo, blog) o quién (por ejemplo, operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?

Influenciador demanda

¿Qué (por ejemplo, blog) o quién (por ejemplo, operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?

Influenciador demanda

¿Qué (por ejemplo, blog) o quién (por ejemplo, operadora) tiene la mayor influencia en la demanda?

3

Infraestructura, servicios y productos

¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

Infraestructura, servicios y productos

¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

Infraestructura, servicios y productos

¿Qué funciona en la infraestructura, los servicios y los productos utilizados por este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

4

Promoción, información y venta

¿Qué funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

Promoción, información y venta

¿Qué funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

Promoción, información y venta

¿Qué funciona en la promoción, información y venta hacia los turistas de este flujo?
¿Qué hay que mejorar?

5

Información adicional

¿Dónde falta información?
¿Cómo se puede recoger?
¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?

Información adicional

¿Dónde falta información?
¿Cómo se puede recoger?
¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?

Información adicional

¿Dónde falta información?
¿Cómo se puede recoger?
¿Cuáles son las mejores fuentes para recibir más información?

Análisis vertical

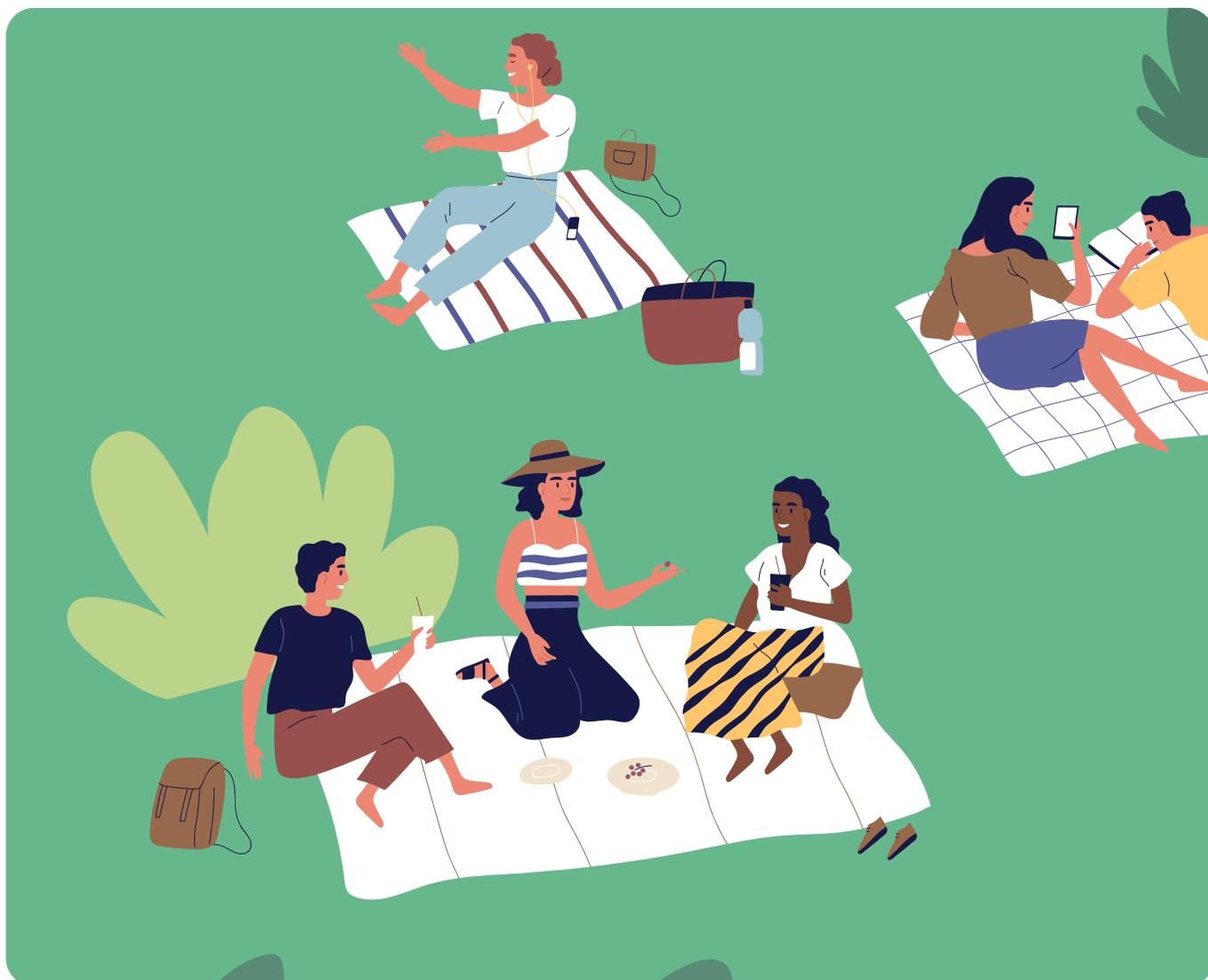
Este análisis arroja un listado de áreas de trabajo y acciones que podrían fortalecer el destino y que no se limitan a los flujos específicos. Cabe resaltar que las acciones identificadas como resultados del análisis vertical suelen fortalecer también a los flujos no priorizados, justamente por su naturaleza integral y transversal. Las acciones suelen estar relacionadas con las siguientes funciones de gestión de destinos:

- A** La formación profesional y empresarial.
- B** El mejoramiento de la red de transporte.
- C** El mejoramiento de la infraestructura.

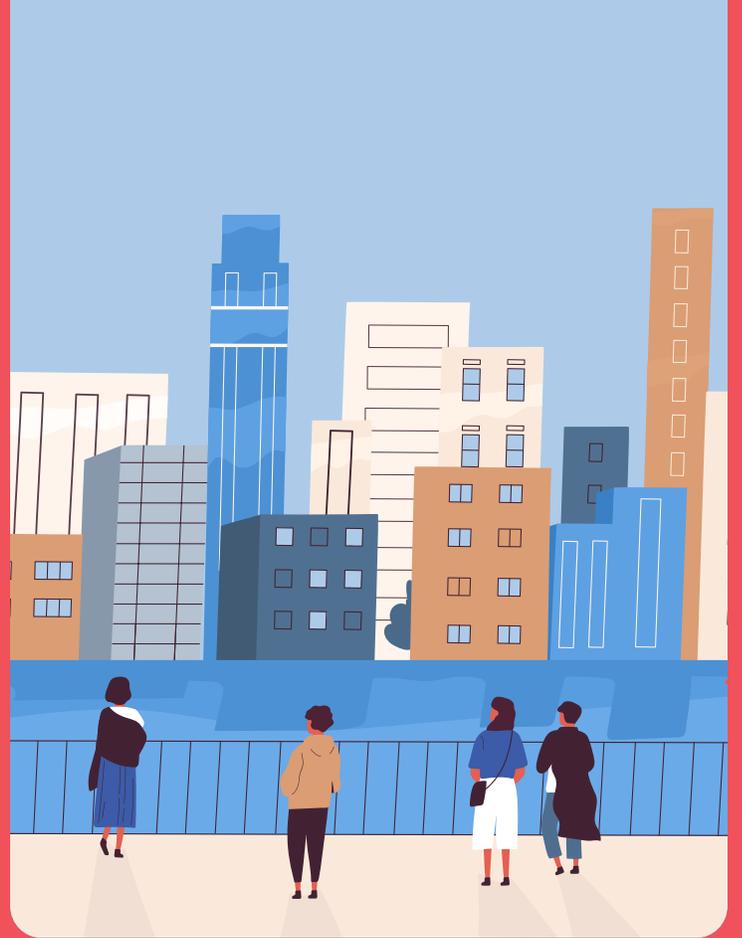
D La gestión del destino y la articulación entre actores de manera general.

E La gestión de temas relacionados con los aspectos de sostenibilidad (por ejemplo: gestión de recursos naturales, gestión de basura, gestión del patrimonio cultural).

En este momento del análisis del perfil no es necesario preocuparse con los detalles de la planificación, porque eso se hará en el Módulo 3. Por ahora, se obtiene un listado largo de potenciales acciones que se deben priorizar.



2.5



Análisis de sostenibilidad: la Rueda de Impacto



¿Por qué es importante apuntar a un turismo sostenible?

El turismo sostenible es “el turismo que tiene en cuenta todos los impactos actuales y futuros económicos, sociales y ambientales; teniendo en cuenta las necesidades de los visitantes, la industria, el ambiente y las comunidades locales”¹⁶. Por esto, los destinos turísticos deben cuidarse desde lo sostenible y promover la colaboración entre todos los actores del territorio.

Eso significa llevar a cabo acciones para mantener dicho territorio y las atracciones en las mejores condiciones posibles, construyendo un ambiente agradable para los residentes y para los visitantes, mejorando las entradas económicas del destino y aumentando la calidad del producto para obtener más facilitadores e inversionistas.



¿Cómo se puede analizar el impacto en el territorio?

Existen varias maneras de analizar el impacto en el territorio. Aquí se explica la Rueda de Impacto, una herramienta que permite observar la situación actual del destino turístico abordando varios aspectos. El objetivo es detectarlas para tomar decisiones que lleven a la mejora y siempre apunten al bienestar de todos los elementos y a los actores del destino.

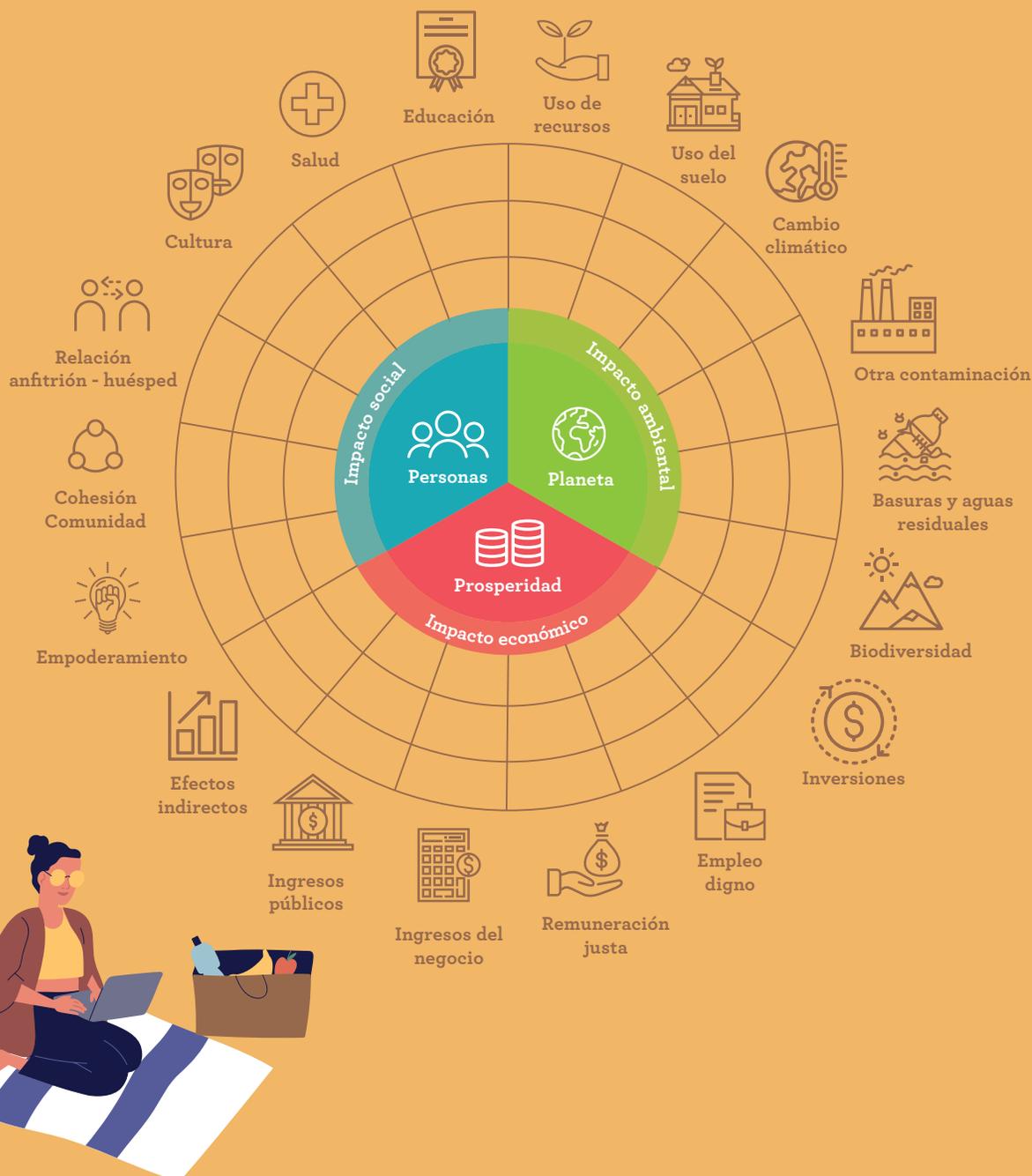


¹⁶ UNEP and UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*.

¿Qué es la Rueda de Impacto¹⁷?

Es una herramienta para hacer evaluaciones cualitativas y visualizaciones del impacto de flujos turísticos y/o intervenciones específicas en destinos turísticos.

Aplica los tres aspectos de sostenibilidad (social, ambiental, económico) y evalúa impactos para seis criterios en cada aspecto.



¹⁷ Fuente: Idea para la visualización gráfica TIMM © 2013. PricewaterhouseCoopers

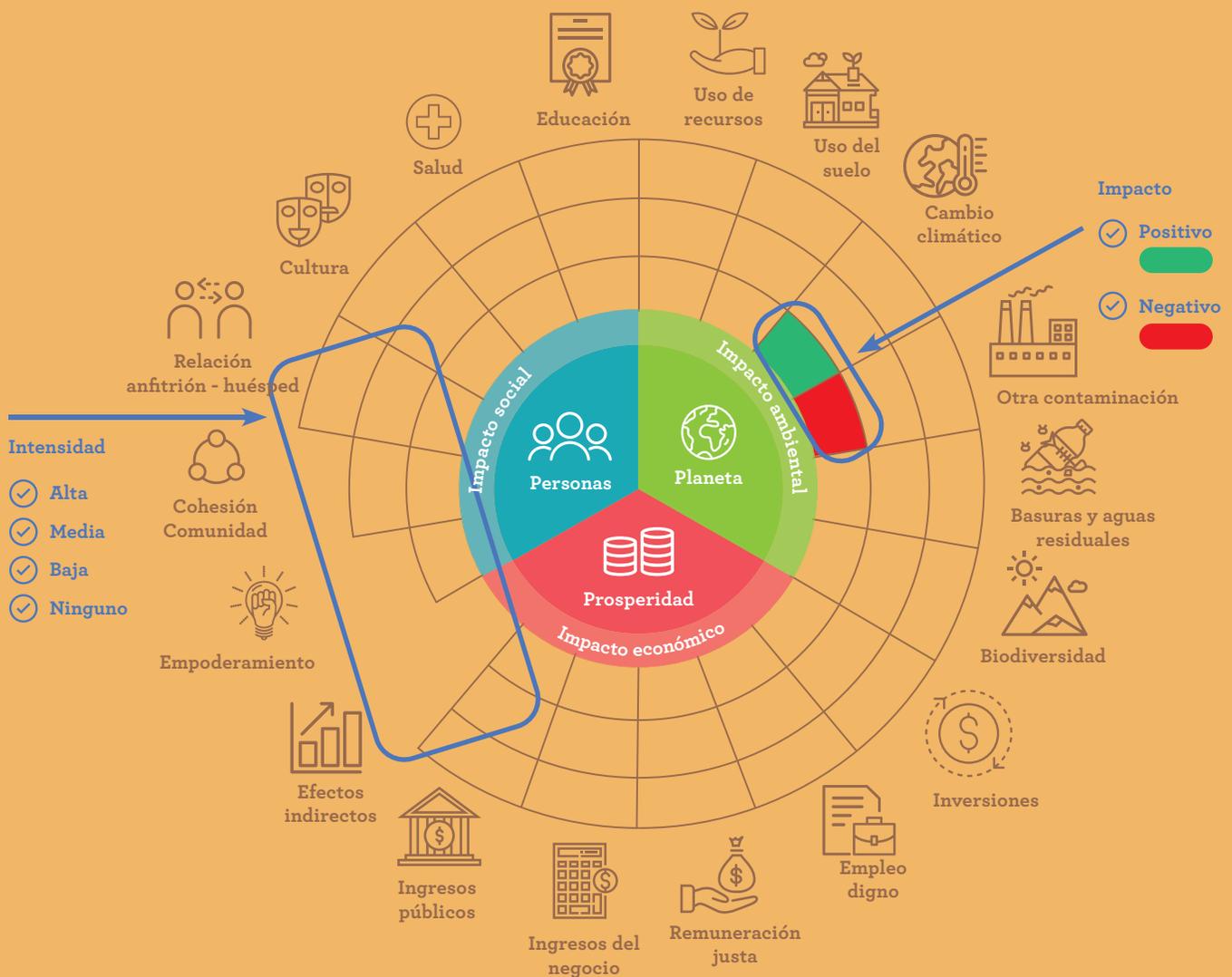
¿Cómo se usa la Rueda de Impacto?

Para cada uno de los seis criterios se responde a las siguientes preguntas:

¿La intervención o el flujo que se analiza tiene un impacto social/ambiental/económico en el territorio? (Sí o no).

¿Cuál es la intensidad del impacto? (Baja, media o alta).

Si tiene impacto, ¿es un impacto positivo o negativo? (Verde es positivo y rojo es negativo).



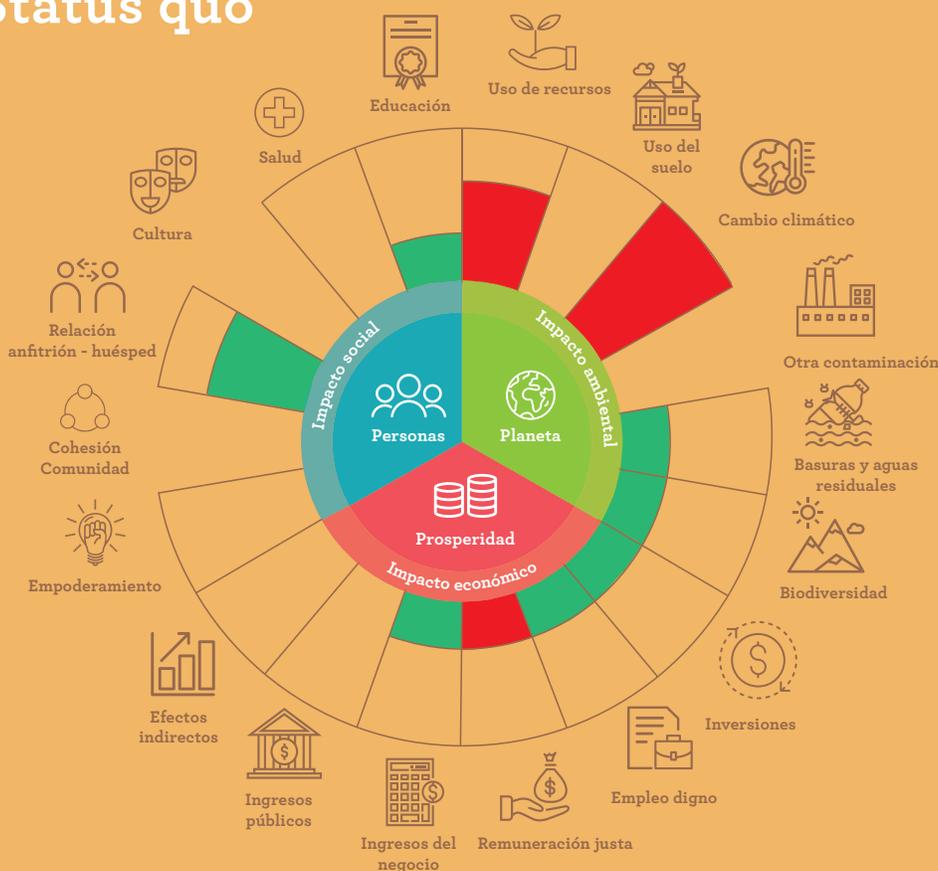


Un caso de aplicación de la Rueda de Impacto de Sostenibilidad

En Indonesia, Swisscontact¹⁸ utilizó la herramienta dentro del marco de un estudio de impacto en el destino de Labuan Bajo, situado en la isla Flores en el este de Indonesia. Primero hizo una comparación entre la perspectiva local y la perspectiva nacional, y luego otra entre la situación actual y la situación futura esperada de la estrategia nacional para establecer diez nuevos destinos tipo "Bali"¹⁹ dentro de Indonesia, uno de los cuales era Labuan Bajo. El estudio pretendía evaluar el impacto potencial que una intervención de este tipo tendría en dicho destino.

En aquel caso, la Rueda de Impacto propició una discusión estratégica entre los diferentes actores que permitió identificar tanto áreas de enfoque como potenciales áreas de conflicto. Sin embargo, también puede ser usada para comparar los impactos entre diferentes flujos en el destino. Es importante documentar el análisis para explicar la evaluación y hacerla lo más transparente posible.

Perspectiva local – Status quo

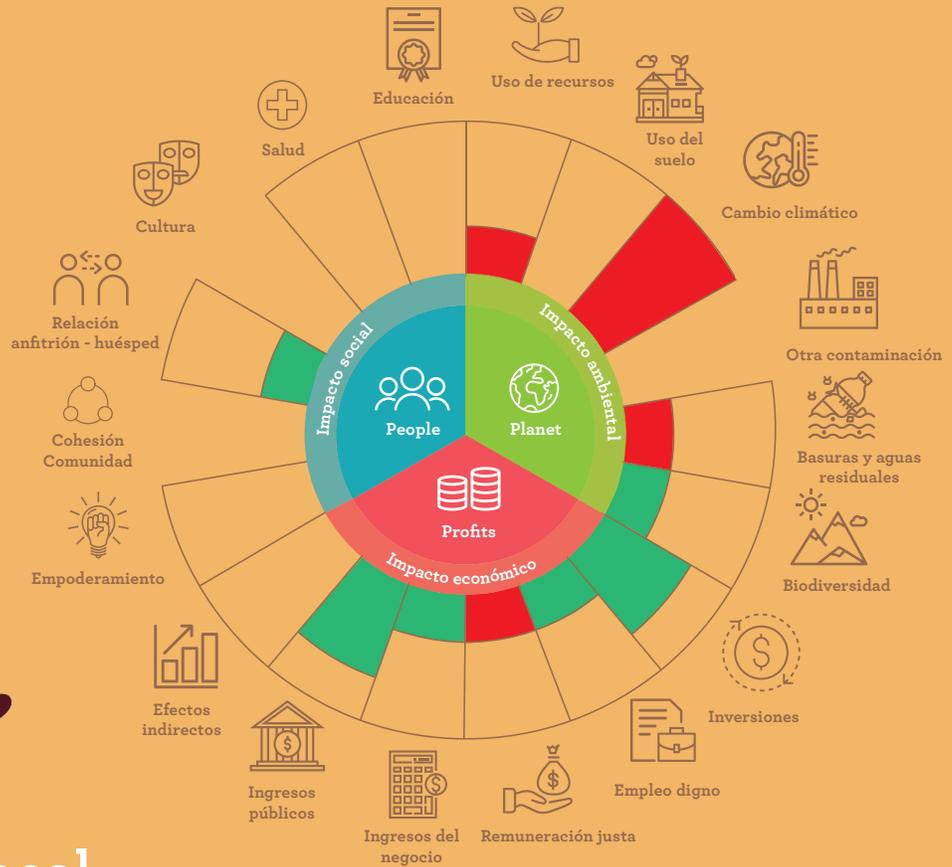


¹⁸ <https://www.swisscontact.org/en/projects/wisata/wisata-documents>

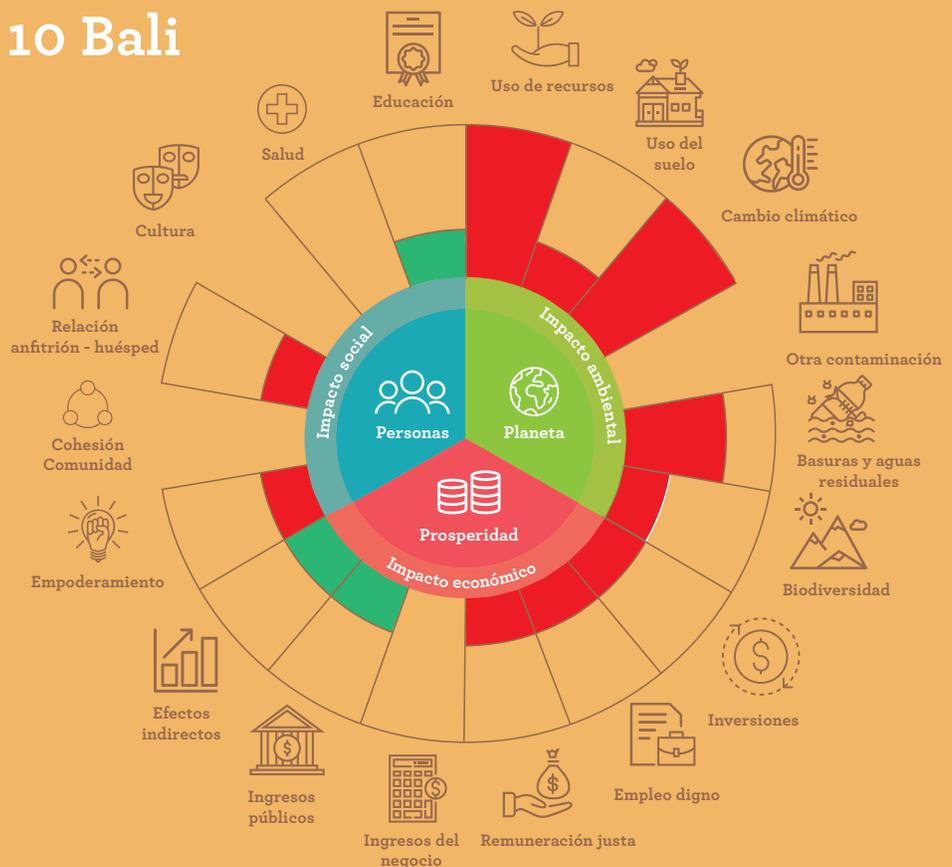
https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/6/1/6/b/616b67a6d01eaa50bf63a1bcf90c75b420d2090e/Tourism_Impacts_in_Labuan_Bajo.pdf

¹⁹ Bali es una isla en Indonesia, ubicada en el mar pacífico, al sudeste asiático, cerca de Australia. Es conocida por sus paisajes naturales y su cultura religiosa.

Perspectiva nacional – Statu quo

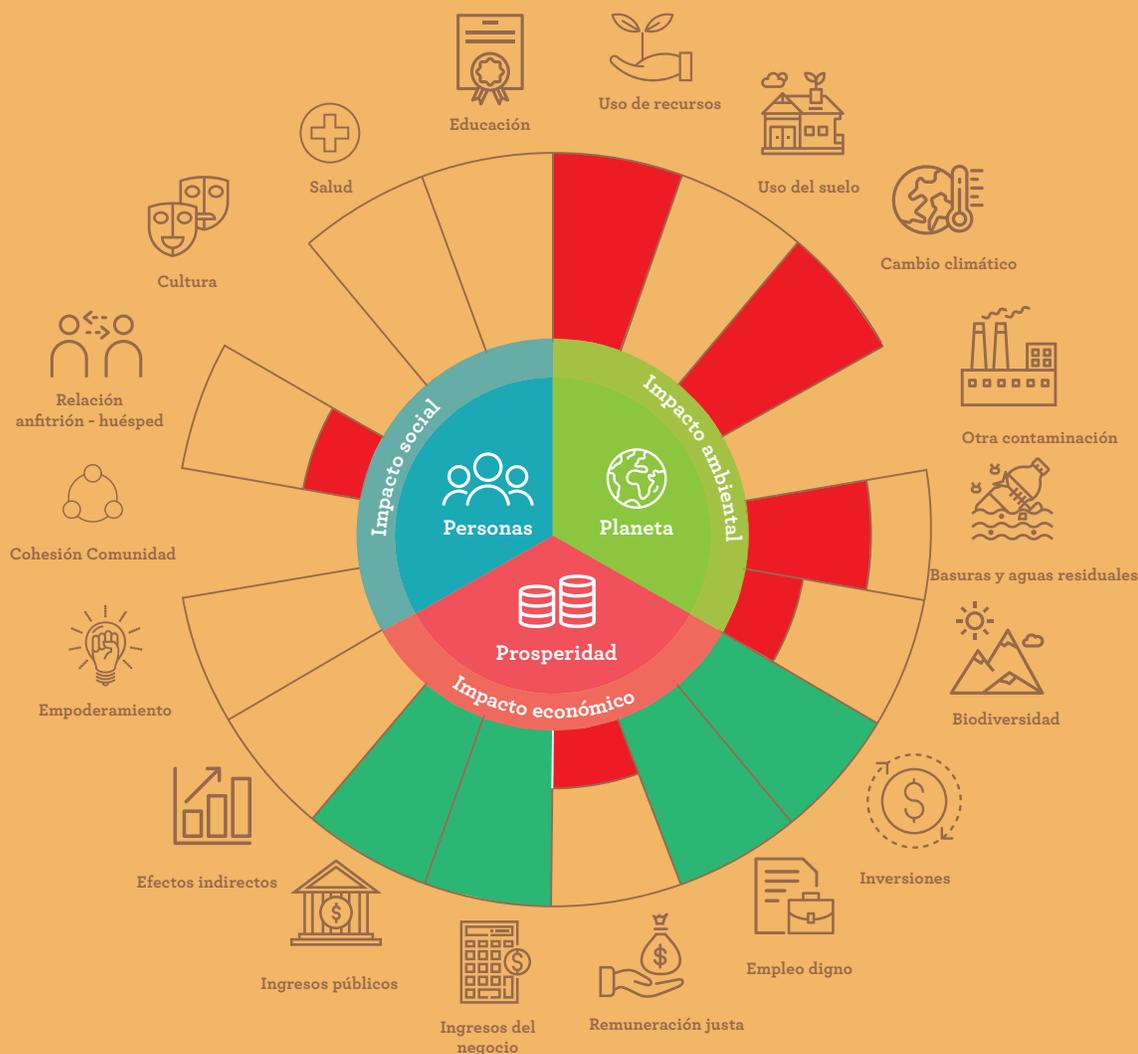


Perspectiva local sobre los impactos del escenario 10 Bali





Perspectiva nacional sobre los impactos del escenario 10 Bali



Una mirada cuidadosa a los gráficos de Labuan Bajo arroja numerosas conclusiones. Por ejemplo, se detectó que la perspectiva local del destino Labuan Bajo en cuanto a cambio climático, uso de recursos y remuneración justa era negativa, siendo el uso de recursos y el cambio climático los peores calificados. Y que, en cambio, en lo que se refería a educación, la relación anfitrión-huésped, ingresos del negocio, empleo digno, inversiones, biodiversidad, basuras y aguas residuales, la perspectiva local era positiva.

Además, en la estrategia nacional para establecer diez nuevos Bali, la perspectiva local del destino en cuanto a cambio climático, basuras y aguas residuales, biodiversidad, inversiones, empleo digno, remuneración justa, empoderamiento, la relación anfitrión-huésped, uso de recursos y uso del suelo, era negativa, de modo que el uso de recursos y el cambio climático eran las peores calificadas. No obstante, en cuanto a ingresos públicos, efectos indirectos y educación, la perspectiva local era positiva.



Actividad práctica

Rueda de Impacto

1

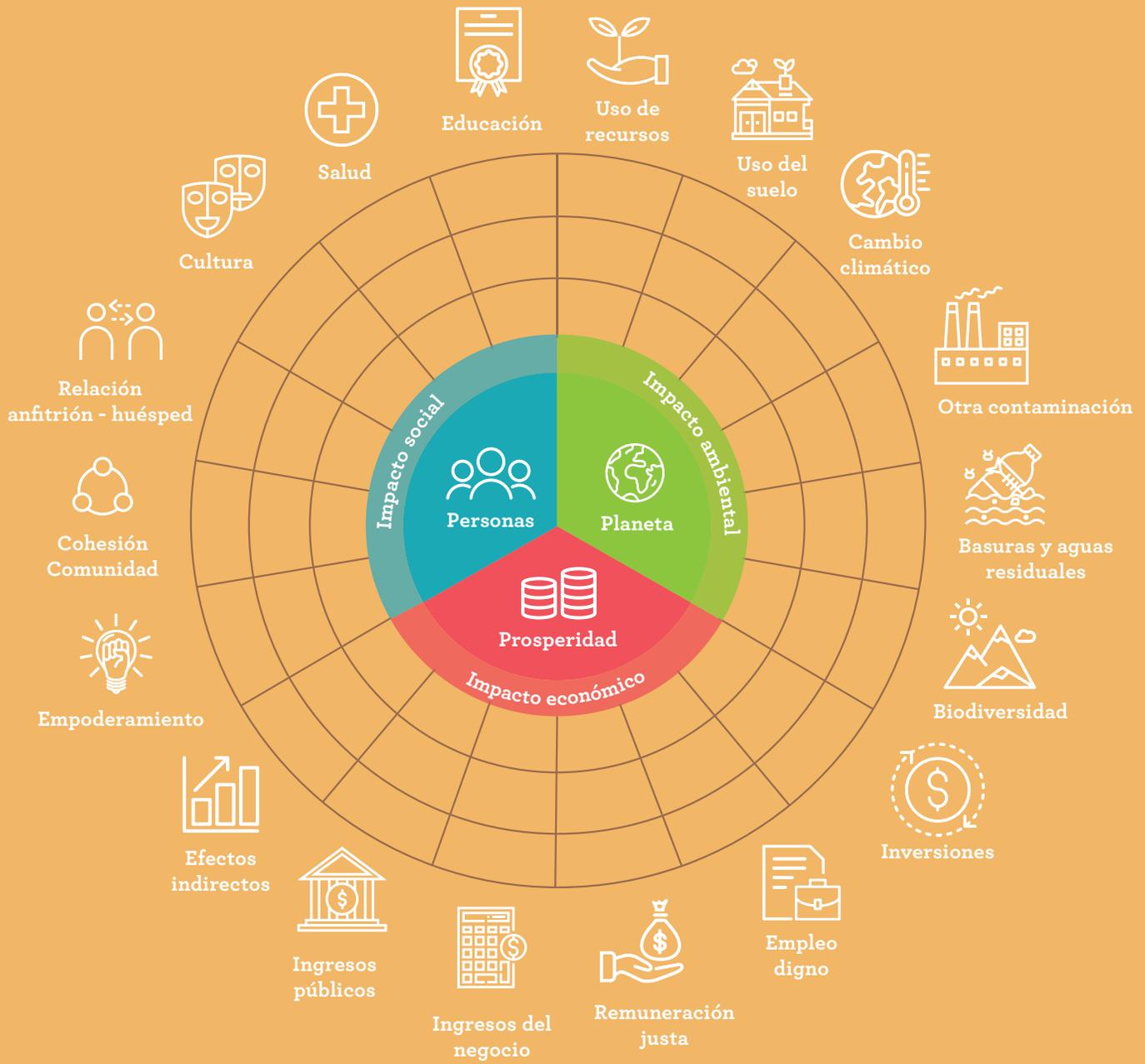
Llene la Rueda de Impacto para uno de los flujos analizados anteriormente usando como guía las siguientes preguntas:

¿La intervención o el flujo que se analiza tiene impacto social, ambiental o económico en el territorio? (Sí o no).

Si tiene impacto, ¿es positivo o negativo? (Verde es positivo y rojo es negativo).

¿Cuál es la intensidad del impacto? (Baja, media o alta).







Actividad práctica

2

Acto seguido, complete las tablas con la información de la Rueda de Impacto de sostenibilidad de su destino. Redacte de manera concisa el estado de cada una de las categorías a propósito de él.

Sostenibilidad	Área de impacto	Depende de las realidades locales del destino turístico
 Dinero	 Inversiones	
	 Empleo digno	
	 Remuneración justa	
	 Ingresos de negocio	
	 Ingresos públicos	
	 Efectos indirectos	



Sostenibilidad

Área de impacto

Depende de las realidades locales del destino turístico




Uso de recursos


Uso del suelo


Cambio climático


Otra contaminación


Residuos y alcantarillado


Biodiversidad





Sostenibilidad	Área de impacto	Depende de las realidades locales del destino turístico
 Planeta	 Uso de recursos	
	 Uso del suelo	
	 Cambio climático	
	 Otra contaminación	
	 Residuos y alcantarillado	
	 Biodiversidad	

2.6



Analizar la sostenibilidad



¿Qué es el Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC)?

El Global Sustainable Tourism Council (GSTC por sus siglas en inglés), o Consejo Mundial de Turismo Sostenible, gestiona los estándares mundiales de línea base para la sostenibilidad en turismo (criterios GSTC) y actúa como organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible. El GSTC no es una

certificadora en turismo sostenible, pero acredita a otros sistemas de certificación (por ejemplo, Green Destinations, Travelife, TourCert). Casi todos los sistemas de certificación en turismo sostenible con reputación a nivel mundial para destinos y empresas turísticas están orientados por los criterios del GSTC.



¿Cuáles son los criterios de sostenibilidad del GSTC?

Los criterios GSTC son los estándares globales para turismo sostenible. Sirven como punto de partida y como guía básica para destinos, empresas o programas que aspiran fortalecer su sostenibilidad. Sirven, además, como base para la certificación en turismo sostenible y pueden ayudarle al consumidor en la identificación de

destinos sostenibles. Estos criterios son de dos tipos: criterios de industria (aplicables a hoteles y operadores turísticos, con actualizaciones en el 2008, 2012 y 2016) y criterios de destino (con actualizaciones en el 2013 y el 2020). Estos últimos se dividen en cuatro áreas de observación principal, a saber:

- 1** Gestión sostenible del destino: se da cuando hay una gobernanza colaborativa enfocada en la sostenibilidad a largo plazo, la cual genera turismo de alta calidad para la satisfacción del residente y del visitante.
- 2** Beneficios económicos: se obtienen al asegurar vínculos de empresas pequeñas y locales en la cadena de valor turística, lo que genera beneficios inclusivos para toda la comunidad (como empleo o compra local y comunidades vibrantes, vivas, resilientes) y un clima estable para la inversión.
- 3** Sentido de lugar: se crea al incentivar tanto la conservación del patrimonio cultural y los valores tradicionales como un turismo distintivo, auténtico y experiencial.
- 4** Sostenibilidad ambiental: se genera al respetar procesos ecológicos, conservar patrimonio natural y biodiversidad, preservar recursos naturales y evitar la contaminación para el futuro.



En total son treinta y ocho criterios, cada uno con varios indicadores sugeridos²⁰. Los criterios del GSTC están alineados a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU); el

turismo está presente en tres de ellos, el 8, el 12 y el 14. Incluso así, el turismo tiene el potencial para aportarles a todos los Objetivos, ya que tiene un carácter transversal²¹.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



²⁰ Para más detalle, consulte los criterios en la página web de GSTC: <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-Dec2019-Spanish-version.pdf>

²¹ UNWTO (Mayo 2016). Sustainable Development Beijing Declaration.



¿Cómo se aplican los criterios del GSTC?

Estos criterios se pueden aplicar de numerosas maneras, que incluyen desde una revisión rápida usando una lista de chequeo y una valoración del destino en términos de desempeño actual, hasta una valoración más detallada o, incluso, un proceso completo de preparación para obtener una certificación. Como se mencionó antes, los crite-

rios GSTC no son la certificación en sí misma, sino los que proveen orientación y guía para los sistemas de certificación de destinos en turismo sostenible. Para efectos de la presente publicación, los criterios GSTC serán usados como una herramienta de auto valoración cualitativa representada gráficamente con un sistema de semáforo.





Actividad práctica

Aplicar los criterios del GSTC en el destino turístico

El objetivo de aplicar estos criterios a propósito del destino es conocer el estado actual del territorio para comenzar, paso a paso, a encaminarse hacia la sostenibilidad, en asociación con los residentes y actores de turismo. Para aplicar los criterios del GSTC, analice de manera cualitativa cuál es el nivel de cumplimiento actual de cada uno de los criterios en su destino turístico. Use el sistema de semáforo: si se piensa que el

cumplimiento es bajo, use el color rojo; si piensa que es medio, use el color amarillo y, si piensa que es alto, use el color verde. Si no puede responder al criterio, identifique personas que le ayuden a hacerlo. También es clave que mientras se llena la tabla revise los criterios del GSTC y los indicadores propuestos; eso lo puede guiar en el entendimiento de los criterios y darle ejemplos de cómo se mide el cumplimiento de un criterio.



Adicionalmente, se sugiere que complemente su respuesta con un breve comentario que justifique las razones de haber elegido ese color en cada uno de los criterios.

Ejemplo:

	Criterios A: gestión sostenible	Nivel de cumplimiento			Comentarios para explicar el nivel de cumplimiento
		Bajo	Medio	Alto	
A1	Organización para la gestión del destino funcional				
A2	Estrategia y plan de acción aplicado				
A3	Sistema de monitoreo existente y funcional				
A4	Involucramiento de empresas y apoyo a empresas				
A5	Involucramiento de comunidades y población local				
A6	Involucramiento de visitantes				
A7	Promoción e información adecuada				
A8	Sistema de gestión de volumen de visitantes				
A9	Normas de ordenamiento y control de desarrollo existentes				
A10	Estrategias de adaptación al cambio climático existentes				
A11	Estrategias de gestión de riesgos y crisis existentes				





Llene las tablas de los criterios del GSTC con información sobre su destino

	Criterios A: gestión sostenible	Nivel de cumplimiento			Comentarios para explicar el nivel de cumplimiento
		Bajo	Medio	Alto	
A1	Organización para la gestión del destino funcional				
A2	Estrategia y plan de acción aplicado				
A3	Sistema de monitoreo existente y funcional				
A4	Involucramiento de empresas y apoyo a empresas				
A5	Involucramiento de comunidades y población local				
A6	Involucramiento de visitantes				
A7	Promoción e información adecuada				
A8	Sistema de gestión de volumen de visitantes				
A9	Normas de ordenamiento y control de desarrollo existentes				
A10	Estrategias de adaptación al cambio climático existentes				
A11	Estrategias de gestión de riesgos y crisis existentes				

	Criterios B: gestión sostenible	Nivel de cumplimiento			Comentarios para explicar el nivel de cumplimiento
		Bajo	Medio	Alto	
B1	Contribución económica del turismo está monitoreada				
B2	Trabajo decente y oportunidades profesionales existentes				
B3	Apoyo a emprendedores locales y comercio justo existente				
B4	Apoyo a la comunidad				
B5	Prevención de discriminación y explotación				
B6	Derechos y propiedad de uso				
B7	Seguridad y vigilancia				
B8	Acceso para todos				



2.7



Analizar la Arquitectura Institucional



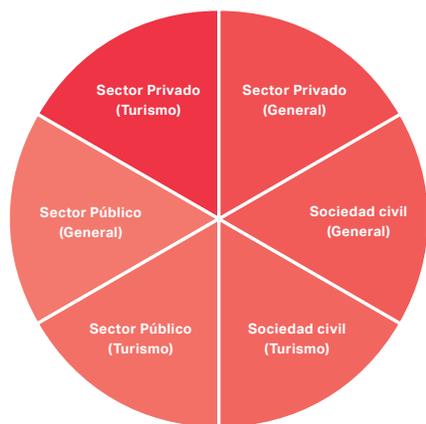
¿Qué es la Arquitectura Institucional (AI)?

En esencia, la Arquitectura Institucional (AI) para la gestión de destinos se refiere al entramado de actores y las complejas relaciones que se tejen entre ellos alrededor de un destino turístico, así como al contexto cultural, administrativo y burocrático en el que se enmarca la gestión del mismo. Es necesario aprender a

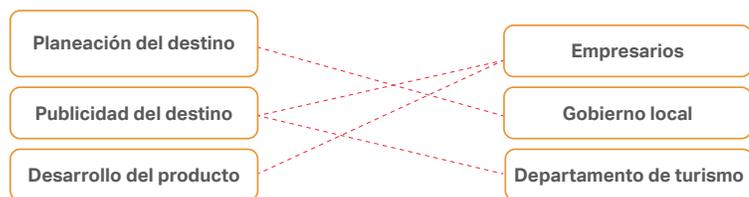
leer la AI de cada destino, pues, por ejemplo, una AI fuerte y con amplia aceptación por parte de los actores locales aumenta la sostenibilidad y la autosuficiencia de los destinos. Así mismo, las debilidades en la AI de un destino muy a menudo constituyen una de las razones principales de que los destinos no logren ser sostenibles. En suma, analizar la AI permite entender la realidad en la que se debe llevar a cabo una gestión de destinos. Por ende, permite anticipar posibles retos, pero también detectar oportunidades para llevarla a cabo correctamente.

De todos los procesos con los que se pueden hacer análisis de la Arquitectura Institucional, aquí se opta por el que privilegia la siguiente lógica:

A Se parte de las funciones y roles dentro de la gestión de destinos.



B Con base en A, se identifica cuáles son los actores que están implementando dichas funciones y roles.



C Luego, a la información de B, se le agrega el aspecto financiero.



D A partir de A, B y C se hace una evaluación y validación para comprender qué se está ejecutando bien y en qué se debe mejorar.





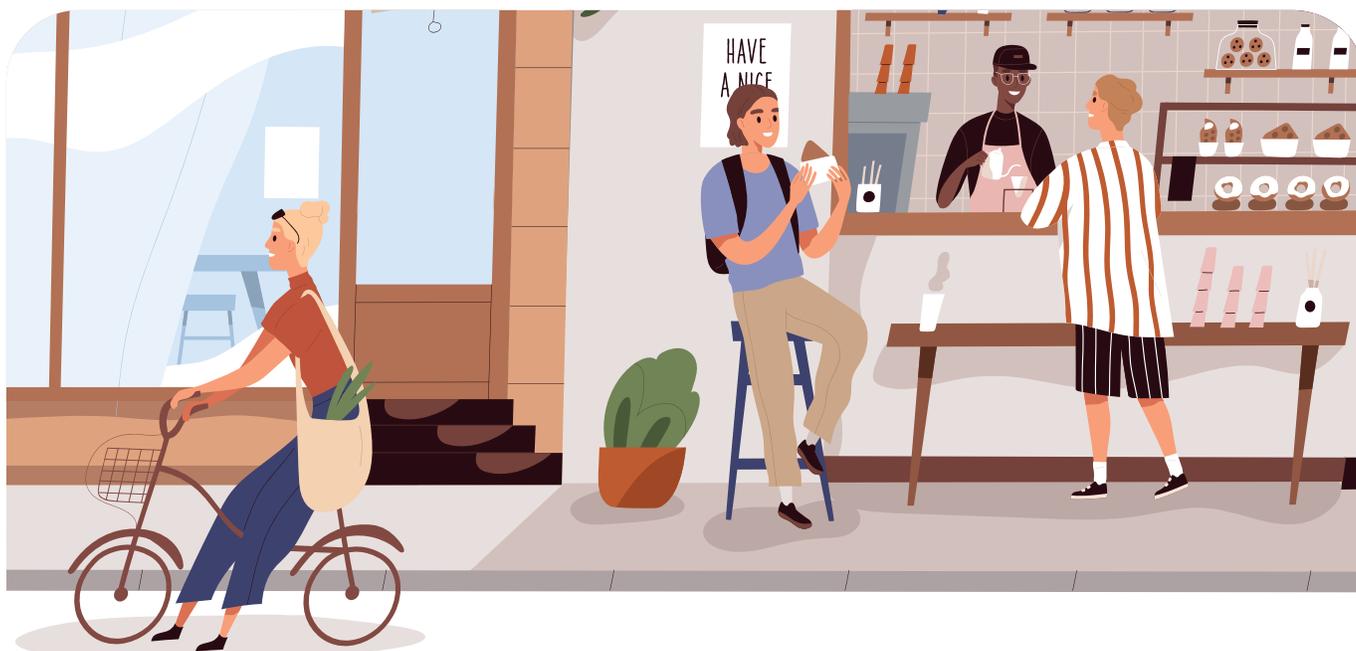
¿Cuáles son las funciones y roles en la gestión de destinos?

Las funciones y roles son aquellas acciones que cada actor del sector turístico debe adelantar y el nivel de responsabilidad que conllevan dentro de

la AI. Una manera de aproximarse a estos temas es, por ejemplo, pensándolos a la luz de tres niveles de funciones y roles, que se definen según el Destino turístico, a saber:



- 1 **Gestión general:** se refiere a temas tales como la planificación del destino, la articulación entre actores, el monitoreo de la planificación, etc. Son funciones de más alto nivel, que a menudo están a cargo de organizaciones de gestión de destinos.
- 2 **Funciones transversales:** son temas más comunes entre diferentes flujos que surgen del análisis de la Metodología de los Flujos de Visitantes, pero que están por debajo de las de gestión general. También son áreas que incluyen a los prestadores de servicios.
- 3 **Flujos de visitantes específicos:** a nivel de los flujos de visitantes normalmente se trabaja en la mejora de productos o en la promoción para un flujo específico. En tal medida, involucra actores que son proveedores de servicios dentro de ese flujo.



Nivel de gestión	Funciones y Roles
Gestión general	<ul style="list-style-type: none"> Gestión general del destino (planificación, coordinación) Gestión de datos y estadísticas Gestión de la sostenibilidad económica, social, ambiental
Funciones transversales	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del destino Desarrollo de recursos humanos y capacidades Desarrollo empresarial (proveedores de servicios y productos) Desarrollo y mantenimiento de infraestructura Información general sobre el destino Desarrollo y mantenimiento de sistema de transporte y de conectividad Gestión y mantenimiento del orden público y de seguridad
Flujos de visitantes específicos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y promoción de productos y experiencias

Cabe resaltar, sin embargo, que cada destino y cada contexto puede exigir variables diferentes, de modo que las recién descritas no deben ser tomadas como camisas de fuerza, sino como un simple ejemplo.

¿Cuáles son los actores en la gestión de destinos?

Los actores de la gestión de destinos se definen por ser las personas o entidades que realizan las funciones y roles dentro del destino turístico; son quienes financian esas acciones y toman decisiones clave sobre qué se hace y qué no. Pueden ser públicos y privados, o personas naturales. Para ayudar a identificarlos, se puede hacer el análisis "¿Quién hace y quién paga?", que permite conocer en el tiempo

presente a los que desempeñen funciones (como de formación) y a los que financien las funciones evaluarlos en términos de qué funciona y qué no, y desarrollar un panorama de una situación futura en la que se deja claro a quién le corresponde cuál actividad y quién debe pagar por ella. La diferencia entre el presente y el futuro ayuda a identificar la capacidad para construir estrategias de AI.





Actividad práctica

A partir de lo explicado, llene la siguiente tabla con información de su destino turístico. Si aplica, haga un análisis de semáforo (rojo = deficiente,

amarillo = medio, verde = bueno) para marcar cuáles de los elementos están en estado deficiente, en estado medio y en buen estado.

Vea la siguiente tabla como ejemplo:



Funciones y roles	Actores: ¿Quién realiza estas funciones? ¿Quién las financia?	¿Qué funciona?	¿Qué hay que mejorar?	¿Faltan actores?
Gestión general del destino (planificación, coordinación)	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental,			
Gestión de datos y estadísticas	Por ejemplo, Departamento de Turismo Provincial,			
Gestión de la sostenibilidad económica, social, ambiental	Por ejemplo, Departamento Ambiental,			
Promoción del destino	Por ejemplo, SENA,			
Desarrollo de recursos humanos y capacidades	Conservación de la energía			
Desarrollo empresarial (proveedores de servicios y productos)	Por ejemplo, Cámara de Comercio,			
Desarrollo y mantenimiento de infraestructura				
Información sobre el destino	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental,			
Desarrollo mantenimiento de sistema de transporte/ conectividad				
Gestión y mantenimiento del orden público y de seguridad	Por ejemplo, Policía provincial y municipal,			
Desarrollo y promoción de productos y experiencias	P.ej. Emprendedores,			



Funciones y roles	Actores: ¿Quién realiza estas funciones? ¿Quién las financia?	¿Qué funciona?	¿Qué hay que mejorar (capac., incent., conflict. etc.)?	¿Faltan actores?
Gestión general del destino (planificación, coordinación)				
Gestión de datos y estadísticas				
Gestión de la sostenibilidad económico, social, ambiental				
Promoción del destino				
Desarrollo de recursos humanos y capacidades				
Desarrollo empresarial (proveedores de servicios y productos)				
Desarrollo y mantenimiento de infraestructura				
Información sobre el destino				
Desarrollo mantenimiento de sistema de transporte/conectividad				
Gestión y mantenimiento del orden público y de seguridad				
Desarrollo y promoción de productos y experiencias				

□ ¿Por qué es, en últimas, importante analizar el destino turístico?

Mientras que el Módulo 1 se centró en la identificación de un destino turístico, el presente módulo se enfocó en exponer herramientas clave para arrojar luz sobre la situación real y actual del mismo, a saber: el análisis DOFA y el Análisis de Marca, para entender las perspectivas de la oferta y de la demanda, respectivamente, y encontrar lo positivo y lo menos positivo del destino; el concepto de flujo de visitantes junto con su metodología, que se aplica para

analizar, planificar y gestionar el destino teniendo un entendimiento profundo de la demanda y de los aspectos donde cabe la mejora en los servicios prestados por los actores del sector de turismo; la Rueda de Impacto con la que se evalúa el impacto social, económico y ambiental de los visitantes y/o de las intervenciones específicas en los destinos; los conceptos de sostenibilidad como los criterios GSTC, que sirven como punto de partida y

como guía básica para fortalecer la sostenibilidad del destino, y la Arquitectura Institucional, usada como herramienta para anticipar posibles retos y detectar oportunidades. El objetivo de estas herramientas es claro: para saber hacia dónde podemos ir primero debemos saber dónde estamos. Diagnosticado el presente de un destino turístico, en el siguiente módulo se expondrán maneras de planificar para llevarlo a un mejor futuro.





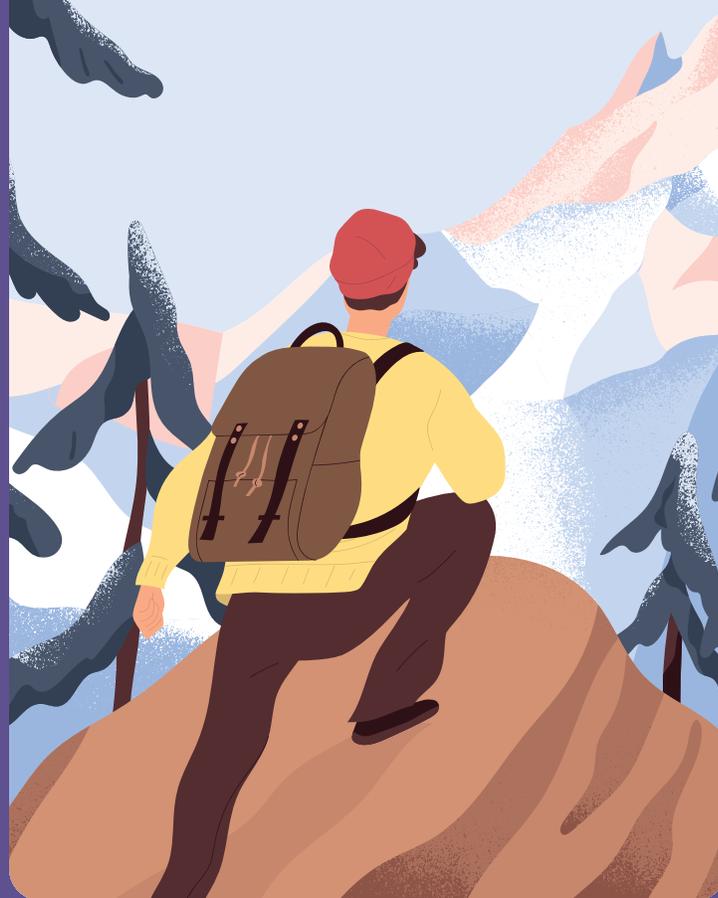
Módulo

Planificación del destino





3.1



La construcción de la visión del destino turístico



¿Por qué se debe planificar el destino turístico?

La planificación es crucial para construir planes de acción que lleven a mejorar el destino turístico a partir de la información encontrada y analizada en los módulos 1 y 2. En este punto es donde se construye el mapa del futuro del destino turístico, con miras a que sea competitivo y sostenible. La planificación contará con una metodología orientada hacia una visión, los objetivos estratégicos necesarios para alcanzarla, un plan de acción, un marco de monitoreo y la arquitectura Institucional para la gestión del destino.



¿Qué es la visión del destino turístico y por qué es importante?

La visión describe el estado futuro de un destino turístico, el que sus actores quieren alcanzar a la luz de sus valores: es el ancla de cualquier plan estratégico de un destino turístico. Una buena visión es corta, simple y específicamente pensada para el destino. Ambiciosa y realista a la vez, se construye de manera participativa con los actores clave del destino con miras a que todos se apropien de ella. La visión siempre debe apuntarle a crear mejores espacios para vivir para los residentes y, al mismo tiempo, mejores espacios para visitar. Normalmente

tiene un horizonte de tiempo de alrededor de cinco años y le atribuye un propósito a la existencia del destino turístico.

Existen numerosas discusiones acerca de la diferencia entre misión y visión. Para efectos de este libro, una visión se enfoca en el futuro y en lo que un destino quiere ser, mientras que la misión se enfoca en el presente y en lo que un destino hace para alcanzar objetivos. En las próximas páginas solo se trabajará con el término visión.





¿Cómo se establece la visión del destino turístico?

La información para establecer la visión surge del perfil establecido en el Módulo 2 e incluye los resultados y conclusiones de los análisis DOFA, Marca, sostenibilidad y Arquitectura Institucional. La pregunta esencial es: ¿cuáles son los elementos clave que hacen un destino fuerte y único? ¿Cuáles son los retos que se quieren abordar?

Existe una gran variedad de métodos para construir una visión. Para efectos de este libro, se recomienda seguir estos pasos:

1

Construir un mapa de sueños utilizando fotos, imágenes y dibujos ilustrando los cinco elementos más importantes que harán el destino único en un plazo de cinco años.

2

Identificar cinco elementos, experiencias o atracciones en los cuales se desee ver cambios.

3

Formular una declaración de visión similar a la siguiente: "En el año XXXX nuestro destino será _____, creando mejores espacios para vivir y para visitar". Esta visión tiene un propósito claro, un horizonte de tiempo y una población objetivo: turistas y residentes.





Ejemplo de mapa de sueños



El siguiente ejercicio muestra el mapa de sueños de un destino turístico. De acuerdo con los pasos anteriormente descritos, incluye cinco elementos ilustrativos de lo que se espera para el destino a cinco años y cinco experiencias o atracciones en las cuales se desee ver cambios.



Destino:
Las Gachas -
Santander



- * Mantenimiento de los alrededores de la quebrada natural.
- * Buena señalización.
- * Calidad de las vías de acceso.
- * Vehículos adecuados para facilitar el acceso a los visitantes.
- * Control de acceso al destino para evitar aglomeraciones.



En cinco años nuestro destino será más sostenible, creando mejores espacios para vivir y visitar.





Actividad práctica

Mapa de sueños





Revise la información de las actividades de los módulos 1 y 2 que considere necesaria para plasmar cómo quiere ver su destino turístico en el futuro. Acto seguido, seleccione imágenes de fuentes varias y péguelas en la siguiente tabla en el estilo de un collage de imágenes (a manera de mapa de sueños).



Este ejercicio ayuda a aterrizar la visión apelando no solo a argumentos racionales, sino también a emociones y a imaginarios tanto individuales como colectivos.





3.2



Definir objetivos estratégicos



¿Por qué hablar de objetivos estratégicos?

Para facilitar una gestión de destinos exitosa se definen objetivos estratégicos. En este proceso es importante no perder de vista los dos grupos objetivos finales en la gestión de destinos turísticos: los visitantes y la población local. Ambos son clave en el desarrollo de un destino turístico, porque si los visitantes no acuden al lugar, consumen o invierten en él, o si la población local no encuentra empleo o se beneficia del turismo, no se podrá plasmar la visión establecida. Por lo tanto,

es esencial promover cambios en ambos grupos para alcanzar la visión del destino turístico.

Con tal fin, conviene preguntarse: ¿cuáles son los cambios que se quiere ver en los visitantes y en la población local? (Cabe aclarar el término "población local" se refiere a todas las personas que viven en el mismo lugar del destino turístico, pero que no necesariamente trabajan en el sector de turismo).





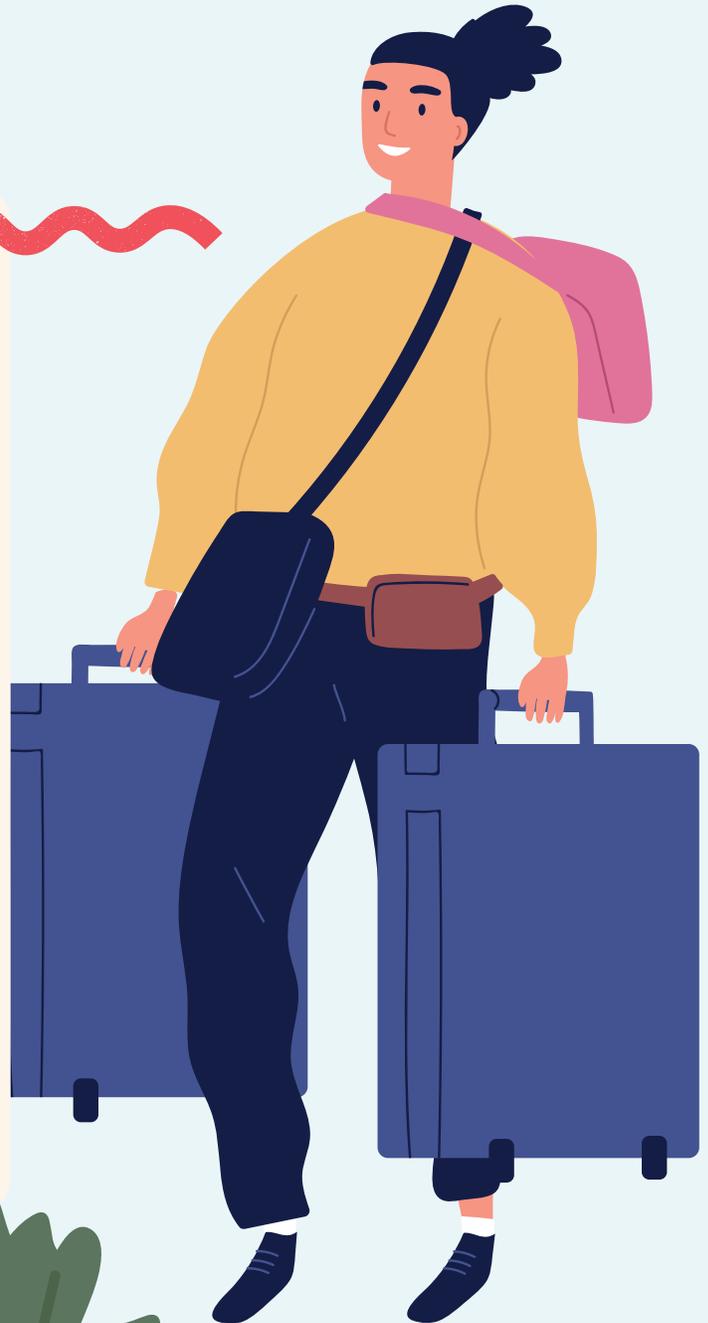
Ahora, por ejemplo, en el frente de los visitantes los cambios deseados podrían ser²²:

Aumentar sus visitas.

Aumentar la diversidad de los flujos de visitantes.

Aumentar la periodicidad de las visitas de modo que vayan al destino más veces en el año y no solo durante una temporada.

Promover comportamientos más sostenibles, de modo que no se destruyan los valores sociales o el medio ambiente del destino.



²² Estos son ejemplos ilustrativos, pero la lista no es exhaustiva.

En el frente de los residentes del territorio, los cambios deseados podrían ser:

Que tengan trabajo durante todo el año.

Que participen en la gestión del destino.

Que se comporten de manera sostenible.

O que logren beneficiarse del visitante y, por eso, asuman una actitud más positiva hacia el mismo.



Para alcanzar estos cambios en los visitantes y en la población, los actores de la cadena de valor de turismo dentro del destino deben cambiar su desempeño. Con actores de la cadena de valor se refiere a todos los actores públicos y privados quienes brindan un servicio directo o indirecto para visitantes, por ejemplo, servicios de alojamiento, restaurante, experiencias, transporte, infraestructura, etc.





Actividad práctica

Responda a la pregunta:

¿Cuáles son los cambios que se quiere ver en los visitantes y en la población local de su destino turístico?

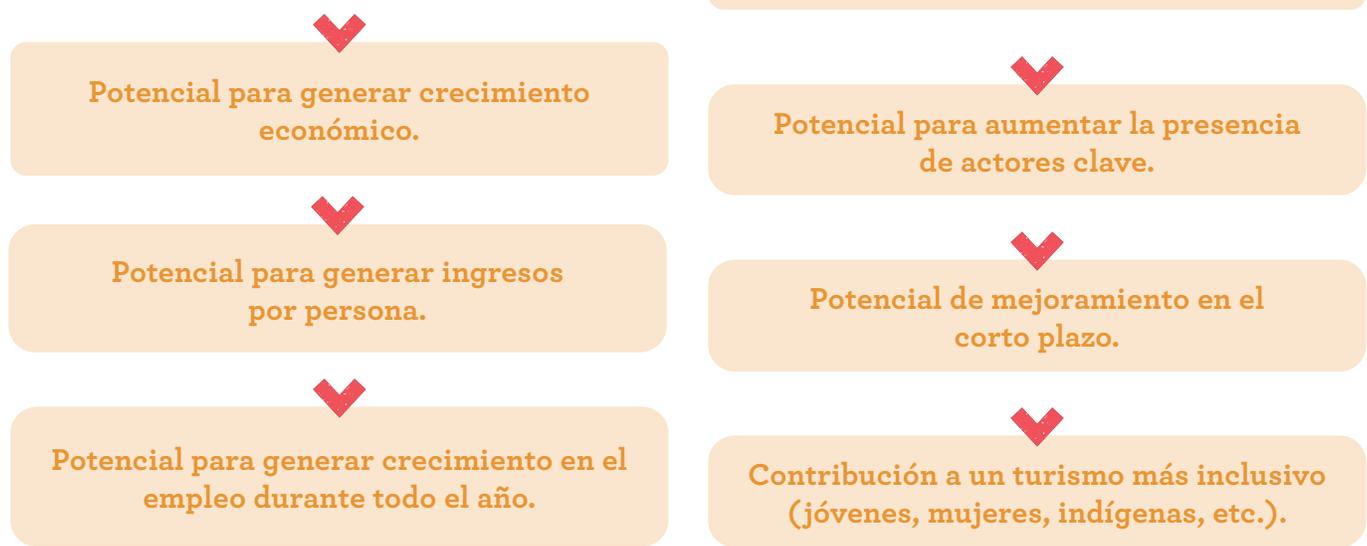




¿Cómo se definen los criterios de priorización?

Ya definidas la visión del destino y la lista de cambios a nivel de visitantes y residentes, se establecen criterios para priorizar ciertas áreas de trabajo, en las cuales se deberán hacer esfuerzos para alcanzar la visión. Los criterios se usan para entender en qué se debe enfocar la gestión de destinos turísticos para mejorar la situación de cada contexto.

Para establecer los criterios de priorización se recomienda revisar la lista de abajo y preguntarse cuáles de ellos son los más importantes para la visión y los cambios a nivel de visitantes y residentes formulados (se recomienda tener entre cinco y diez criterios). Cabe recordar que todos estos criterios están planteados a propósito del destino turístico:





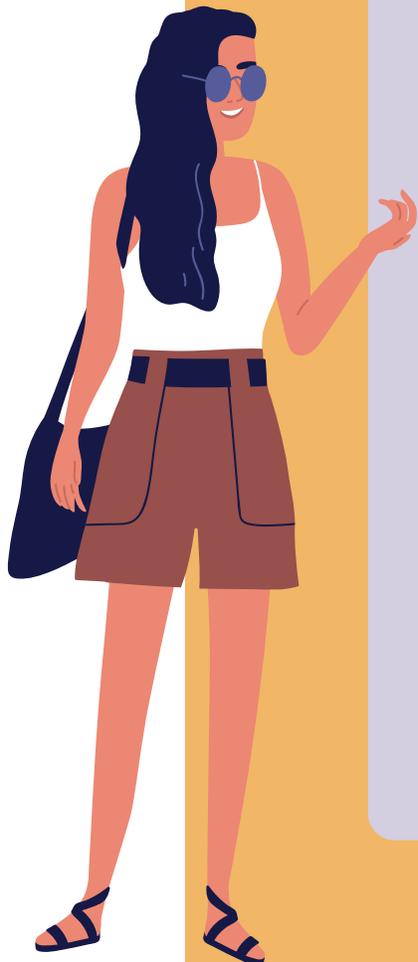
Actividad práctica

Genere los criterios de priorización para su destino respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los cambios que se quiere ver en los visitantes y en los residentes del destino o población local?

2. ¿Cuales han sido los mayores retos y potenciales identificados en el analisis de flujos, analisis DOFA, Marca, Sostenibilidad y Arquitectura Institucional?

3. ¿Cuáles son prioridades ya establecidas en el destino, por ejemplo, como parte de un plan de desarrollo económico del departamento?





¿Cómo se priorizan las áreas de trabajo?



Existen varias maneras de priorizar las áreas de trabajo, tres de las cuales se enuncian a continuación:

1 Enfoque puramente cualitativo, sin ningún tipo de ponderación

En el eje vertical se escriben todas las áreas de trabajo potenciales a trabajar en el destino y todos los flujos de visitantes mapeados en el análisis del perfil, al tiempo que en el eje horizontal se escriben los criterios de priorización: a cada punto de encuentro se le asigna una de tres posibles categorías (por ejemplo, importancia alta, baja o media), cada una con un color distinto y ojalá dentro de una misma gama.

+ La ventaja de este método es que es fácil, al punto y muy gráfico, por lo que permite una comprensión rápida de la priorización.

- La desventaja de este método es que no permite darle más o menos importancia a ninguna de las áreas de trabajo.

Criterios de priorización

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para crecimiento ingresos por persona	Potencial para crecimiento de empleo durante todo el año	Potencial para desarrollo de productos/ experiencias innovadoras	Potencial para mejorar la gestión y articulación general en el destino	Contribución a la sostenibilidad económica del destino	Contribución a la sostenibilidad sociocultural del destino	Contribución a la sostenibilidad ambiental del destino	Presencia de actores clave	Potencial de mejoramiento en el corto plazo	Contribución a un turismo inclusivo (jóvenes, mujeres, indígenas, etc.)
Flujo 1	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Flujo 2	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Flujo 3	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Articulación	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Infraestructura	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Conectividad	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Formación	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Sostenibilidad	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Información	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta
Promoción	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta	Importancia alta

Importancia alta Importancia media Importancia baja



2

Enfoque cuantitativo

En el eje vertical se escriben todas las áreas de trabajo potenciales a trabajar en el destino y todos los flujos de visitantes mapeados en el análisis del perfil, al tiempo que en el eje horizontal se escriben los criterios de priorización: a cada punto de encuentro se le asigna un número que califique el nivel de relevancia dentro de una escala preestablecida para cada destino turístico (por ejemplo, 1= poca relevancia/impacto; 10=alta relevancia/impacto).

+ Las ventajas de este método son dos: facilita la comprensión de los niveles de priorización de las diferentes opciones y parte de una clasificación bastante versátil, que se puede ajustar a todo lo que desee el responsable de la priorización.

- La desventaja de este método es que, si bien los números sugieren exactitud, pueden terminar siendo subjetivos, pues se eligen a partir de lo que más le conviene al destino turístico. En tal medida, este método exige una sustentación muy clara a la hora de asignar los números.

Criterios de priorización (1 = poca relevancia/impacto; 10 = alta relevancia/impacto)

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para crecimiento ingresos por persona	Potencial para crecimiento de empleo durante todo el año	Potencial para desarrollo de productos/ experiencias innovadoras	Potencial para mejorar la gestión y articulación general en el destino	Contribución a la sostenibilidad económica del destino	Contribución a la sostenibilidad sociocultural del destino	Contribución a la sostenibilidad ambiental del destino	Presencia de actores clave	Potencial de mejoramiento en el corto plazo	Contribución a un turismo inclusivo (jóvenes, mujeres, indígenas, etc.)	Puntaje
Flujo 1	10	10	8	8	6	2	10	2	4	6	66
Flujo 2	2	4	8	6	10	1	8	10	7	3	59
Flujo 3	8	6	6	9	2	7	8	8	9	8	71
Articulación											
Infraestructura											
Conectividad											
Formación											
Sostenibilidad											
Información											
Promoción											





3

Enfoque cuantitativo con ponderación

En el eje vertical se escriben todas las áreas de trabajo potenciales a trabajar en el destino y todos los flujos de visitantes mapeados en el análisis del perfil, al tiempo que en el eje horizontal se escriben los criterios de priorización y a cada uno se le atribuye un nivel de relevancia (por ejemplo, 1=poca relevancia/impacto; 10=alta relevancia/impacto). Acto seguido, a cada punto de encuentro se le asigna un número que corresponda a un nivel de relevancia dentro de una escala preestablecida para cada destino turístico (por ejemplo, 1=poca relevancia/impacto; 10=alta relevancia/impacto).

+ La ventaja de este método es que permite diferenciar más claramente cuáles son las áreas de trabajo más importantes y cuáles son las menos importantes.

Al final del ejercicio, las áreas de trabajo que mayor puntaje tengan serán aquellas sobre las que deberá trabajarse en el destino turístico. La lógica es clara: estas áreas de trabajo serán priorizadas porque son las más relevantes para el destino según la totalidad de los criterios establecidos (la segunda área priorizada será aquella con el segundo mejor puntaje; la tercera área priorizada será aquella con el tercer mejor puntaje, etc.).

Criterios de priorización (1 = poca relevancia/impacto; 10 = alta relevancia/impacto)

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial crecimiento ingresos por persona	Potencial crecimiento de empleo durante todo el año	Potencial para desarrollo de productos/experiencias innovadoras	Potencial para mejorar la gestión y articulación general en el destino	Contribución a la sostenibilidad económica del destino	Contribución a la sostenibilidad sociocultural del destino	Contribución a la sostenibilidad ambiental del destino	Presencia de actores clave	Potencial de mejoramiento en el corto plazo	Contribución a un turismo inclusivo (jóvenes, mujeres, indígenas, etc.)	Puntaje
Ponderación	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	66
Flujo 1	10	10	8	8	6	2	10	2	4	6	104
Flujo 2	2	4	8	6	10	1	8	10	7	3	101
Flujo 3	8	6	6	9	2	7	8	8	9	8	122
Articulación											
Infraestructura											
Conectividad											
Formación											
Sostenibilidad											
Información											
Promoción											





Actividad práctica

Coloque las áreas de trabajo potenciales que haya anotado en la actividad práctica anterior en el eje vertical y plantee unos criterios de priorización, cada uno con una calificación entre 1 y 10 (1=poca relevancia/impacto; 10=alta relevancia/impacto). Así mismo, en cada punto de encuentro evalúe el nivel de importancia con una escala similar y escríbalo en cada espacio.



Criterios de priorización

ÁREAS DE TRABAJO

Puntaje

Ponderación											
Flujo 1											
Flujo 2											
Flujo 3											
Articulación											
Infraestructura											
Conectividad											
Formación											
Sostenibilidad											
Información											
Promoción											

Módulo 3 Planificación del destino



Según esto, ¿cuáles son sus tres áreas de trabajo priorizadas?

1. _____
2. _____
3. _____





¿Qué son los objetivos estratégicos?

Los objetivos estratégicos plantean una guía clara de actividades para la gestión de destinos, con el fin de alcanzar la visión del destino turístico. Se formulan a partir del criterio SMART por sus siglas en inglés (S=*specific*, M=*measurable*, A=*achievable*, R=*realistic*, T=*time-bound*, es decir, S=específico, M=medible, A=alcanzable, R=realista y T=sujeta a plazos determinados). Aunque no haya un límite establecido, se recomienda tener alrededor de cinco objetivos estratégicos (aunque no más que esos, pues podrían resultar difíciles de manejar por cuestiones prácticas).

S *s=specific*
M *m=measurable*
A *a=achievable*
R *r=realistic*
T *t=time-bound*





¿Cuándo y cómo se definen los objetivos estratégicos?



Los objetivos estratégicos se definen enunciando las áreas de trabajo formuladas en el aparte anterior junto con una acción, el objeto sobre la cual esta recae, una meta concreta y una fecha (o plazo). La fórmula es la siguiente: acción + área de trabajo + meta concreta + fecha. Para el caso del área de trabajo de "Los aficionados al avistamiento de aves", el resultado es este:

Fortalecer + el flujo de los aficionados al avistamiento de aves + en un 10% al año + hasta el 2023.

Se sugiere que para cada área de trabajo priorizada se formule un objetivo estratégico.

Otros ejemplos a partir de áreas de trabajo:

- Índice de accidentalidad

Reducir + el índice de accidentalidad + en 50% + cada año hasta el 2025.

- Cantidad de comentarios positivos en TripAdvisor

Aumentar + la cantidad de comentarios positivos en Trip Advisor + en un 10% + para diciembre 2021.

- Tiempos de espera en las filas para entrar al Parque Natural

Reducir + los tiempos de espera en las filas para entrar al Parque Natural + en un 80% + a partir de octubre de 2020.

La fórmula es así porque apunta a la acción, pero la aterriza en datos de resultados y fechas anclados en la realidad. En tal medida, obliga a concretar y hacer viable cada propuesta. A veces es difícil poder definir objetivos estratégicos con metas y fechas sin tener una línea de base. El caso ideal sería construir la línea de base como parte del proceso de la definición de los objetivos estratégicos.





Actividad práctica



A partir de la lista de áreas de trabajo, genere los objetivos estratégicos del destino turístico.



A large, empty light pink rectangular area intended for writing strategic objectives.





3.3



Construir un Plan de Acción



¿En qué consiste el Plan de Acción (PdA)?

Un Plan de Acción (PdA) plasma aquellas acciones necesarias para cumplir cada uno de los objetivos estratégicos y, con ello, alcanzar la visión del destino turístico. Es una herramienta de trabajo fundamental en la gestión de destinos turísticos y debe ser actualizada con regularidad. En esencia, contiene una serie de acciones, cada una claramente diferenciable por nombre, la persona/institución responsable de su implementación y un marco de recursos y de tiempo, incluyendo las fechas límite para completar las actividades. Apunta a anclar el enfoque pragmático de los objetivos estratégicos aún más en la realidad.

En la siguiente tabla se muestra un apartado de un PdA, donde el punto de partida es el siguiente objetivo estratégico: incrementar el número de

visitantes en tres flujos de turistas en un 10% anual hasta el 2024. La primera pregunta que se debe hacer es: ¿cómo puedo cumplir dicho objetivo? Al responder esta interrogante salen varias respuestas, por ejemplo: hacerles una encuesta a los visitantes para primero entender sus necesidades y comportamientos mejor, y luego desarrollar productos turísticos nuevos que los atraigan al destino. Tras asignarle un código a cada una, se les impone un tiempo de ejecución (incluyendo, sobre todo, fecha máxima), un responsable (ojalá solo uno), cuántos recursos toma y cuántos más necesitará (en caso de ser necesario) y su nivel de prioridad. Acto seguido, se arma una tabla con las acciones asignadas a cada uno de los objetivos estratégicos.



Ejemplo de un Plan de Acción



ÁREA DE TRABAJO: FLUJOS DE VISITANTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR EL NUMERO DE VISITANTES EN LOS 3 FLUJOS PRIORIZADOS CON UN 10% HASTA FINALES DEL 2023

Código	Acción	Tiempo de ejecución (incluso fecha límite)	Responsabilidad (¿quién es responsable de que esta acción se implemente? Ojo: ¡mejor poner un solo responsable!)	Recursos: ¿Cuánto cuesta? ¿De dónde salen los fondos? ¿Requiere otros recursos técnicos o específicos? ¿Cuáles?	Nivel de prioridad (bajo, medio o alto)
1.1	Realizar una encuesta a visitantes de la categoría "extranjeros independientes" para entender mejor sus motivos y comportamientos.	Ene – Mar 2020 Fecha límite: Marzo 31 de 2020	Institución encargada del flujo de visitantes.	Dineros del área encargada del flujo de visitantes. Se debe contar con ayuda de expertos a la hora de redactar la encuesta.	Alto
1.2	Desarrollar y probar productos turísticos nuevos y experimentales enfocados en las comunidades y dirigidos a la categoría "extranjeros independientes" para junio del 2020.	Ene – Jun 2020 Fecha límite: Junio 30 de 2020	Institución encargada del flujo de visitantes.	Fondos del área encargada del flujo de visitantes. Se debe contar con ayuda de expertos para el desarrollo de los productos.	Alta

ÁREA DE TRABAJO: GESTIÓN DEL DESTINO, COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER LAS ESTRUCTURAS Y PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE DESTINOS HASTA EL 2024.

Código	Acción	Tiempo de ejecución (incluso fecha límite)	Responsabilidad (¿quién es responsable de que esta acción se implemente? Ojo: ¡mejor poner un solo responsable!)	Recursos: ¿Cuánto cuesta? ¿De dónde salen los fondos? ¿Requiere otros recursos técnicos o específicos? ¿Cuáles?	Nivel de prioridad (bajo, medio o alto)
2.1	Desarrollo de un concepto para las estructuras y procesos de gestión de destinos.	Ene – Mar 2020 Fecha límite: Marzo 31 de 2020	Área encargada gestionada por la Cámara de comercio.	Fondos de la Cámara de comercio.	Alta
2.2	Llevar a cabo talleres para validar el concepto.	Abril de 2020	Área encargada gestionada por la Cámara de comercio.	Fondos de la Cámara de comercio.	Alta

Este ejercicio, aplicado a cada una de las acciones y, por ende, a cada uno de los objetivos, da una ruta de navegación basada en la acción. Es un documento fácilmente comprensible, que articula esfuerzos y permite mirar hacia el futuro en el marco de un horizonte cercano. Nótese que los dos ejemplos anteriores no corresponden a un plan completo o a una sección completa del mismo, sino solo a ejemplos de dos acciones concretas.



Actividad práctica

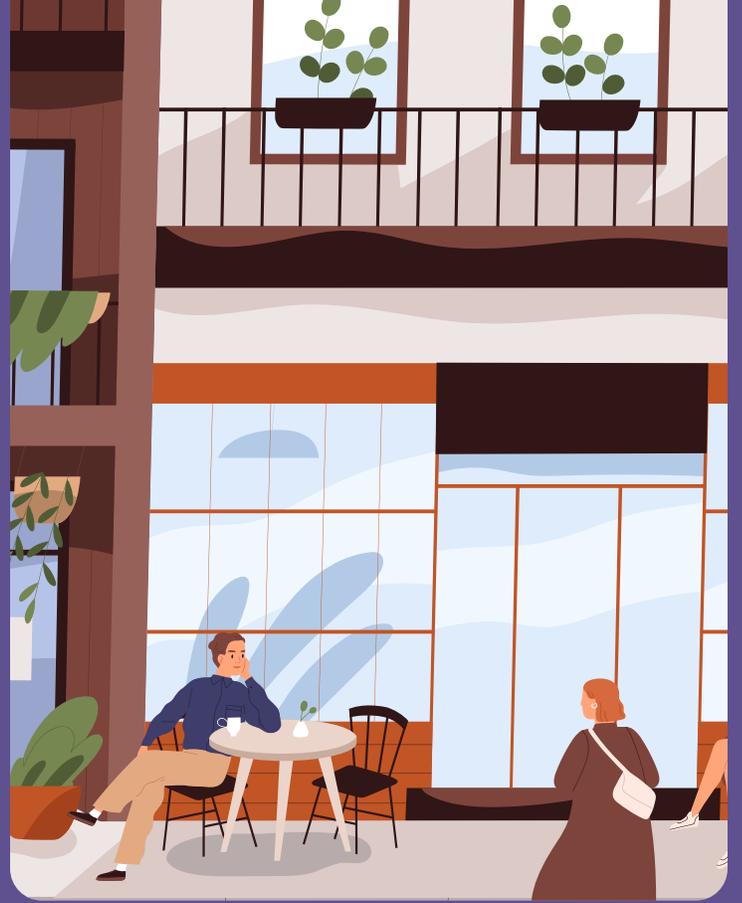
Sírvase de la información generada durante el Módulo 2 para elaborar un PdA de su destino turístico. Para efectos prácticos, diligencie la tabla respondiendo a un primer objetivo estratégico sugerido. Puede repetir el ejercicio para los que haya identificado en instancias previas a esta parte del libro.

Área de trabajo: Flujos de visitantes				
Objetivo estratégico 1: Fortalecer tres flujos estratégicos que aportan a la sostenibilidad del destino hasta finales del 2021				
Flujo Ciclo-Turismo Entusiastas				
Actividad	Tiempo de implementación	Responsabilidad principal	Recursos (qué, cuánto, de dónde, etc.)	Nivel de Prioridad (alto, medio, bajo)





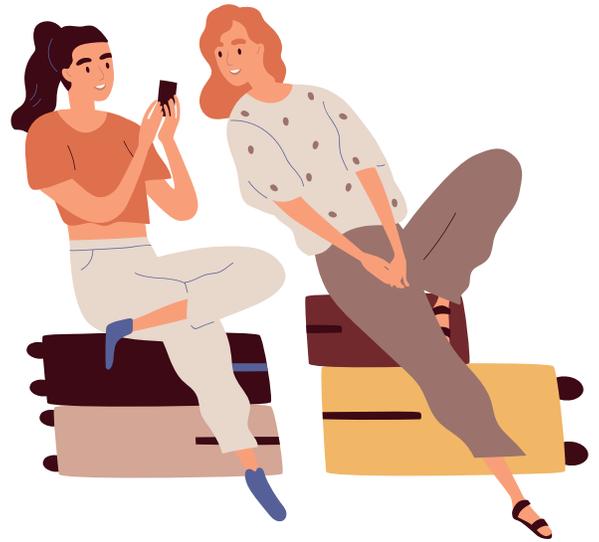
3.4



Elaborar el marco de monitoreo



¿Por qué hacer un marco de monitoreo?



El monitoreo generalmente tiene tres propósitos: reportarle a los inversionistas y a las partes interesadas (¿se han usado los fondos de la manera prevista?), aprender (¿qué acciones han funcionado?) y mejorar (¿cómo se puede mejorar con base en los hechos y las experiencias que han tenido lugar?).

“Si no sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos, no podremos saber cuándo habremos alcanzado nuestra visión o si siquiera lo hemos hecho”.



¿Qué se mide con el marco de monitoreo?

El marco de monitoreo proporciona un marco de responsabilidad, aprendizaje y dirección para el plan de la gestión de destinos turísticos, particularmente del Plan de Acción. Define lo que ha de ser medido, cómo se mide, quién está a cargo de medirlo y cuándo se mide, al tiempo que provee información sobre datos de referencia, metas u objetivos y el estado de los logros según los resultados. Las acciones para mejorar el estado del destino turístico identificadas como parte del proceso del marco de monitoreo deben verse reflejadas en el PdA.

En general, se mide en dos diferentes niveles:

-  **A nivel de los visitantes y de la población**
-  **A nivel de los objetivos estratégicos**

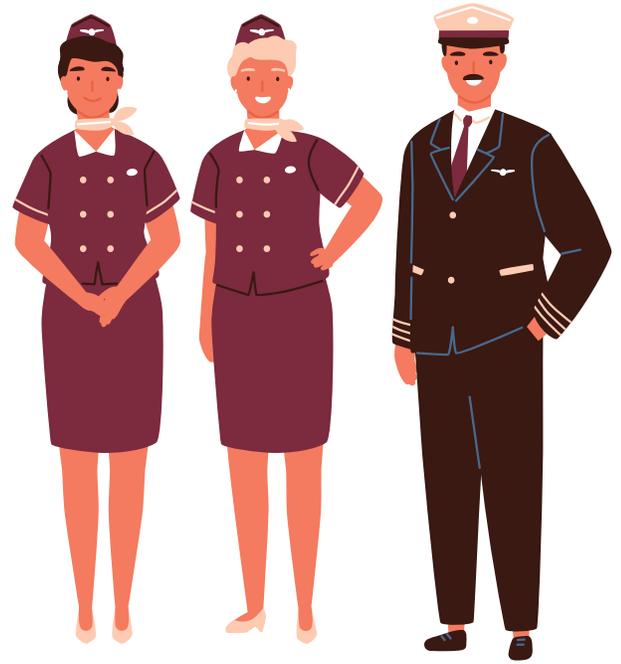
En el primer nivel estamos interesados en ver si se logran los cambios a nivel de los visitantes y de la población. En el segundo nivel, observamos eficiencia, efectividad y continuidad, como se explica en seguida.





¿Qué son los indicadores y cómo definirlos?

Los indicadores son una representación de datos que permite verificar de manera objetiva el avance o retroceso de una actividad de cara a una meta, un objetivo o una acción determinada. Su origen es un análisis de los resultados de las acciones de mejora del destino turístico, que han de ser debidamente registrados, procesados y presentados.



Para cada objetivo estratégico se recomienda definir indicadores que reflejan las siguientes tres categorías:

1 **Eficiencia:**

Consiste en medir si lo que se establece en el PdA se hace y se cumple, y si el responsable logra hacerlo en el tiempo planificado y en sintonía con el presupuesto establecido. Todo objetivo estratégico necesita eficiencia, de modo que es necesario revisar todas las actividades definidas para cada uno de ellos y ver si han sido implementadas según el plan en términos de tiempo, presupuesto y la(s) persona(s) responsable(s). A partir de eso se identifica qué puede cambiar para mejorar la situación.

2 **Efectividad:**

Mide si estamos logrando los objetivos definidos y si el comportamiento cambia, tanto a nivel de los actores de la gestión del destino como a nivel de turistas y residentes.

3 **Continuidad:**

Consiste en medir cuán probable es que los resultados se mantengan en el tiempo. En buena medida, esto depende de que tanto actores como prestadores de servicio estén capacitados para mantener los servicios hacia los visitantes sin apoyo externo.

Cabe aclarar que hay varias maneras de adelantar este marco de monitoreo. La presente propuesta es apenas una de ellas, que puede ser modificada según convenga.

¿Cómo se construye un marco de monitoreo?

El siguiente es un ejemplo de cómo se estructura un marco de monitoreo: se toma cada uno de los objetivos estratégicos y se les asignan indicadores de eficiencia, efectividad y continuidad para luego entrar en detalle y explicar cómo y cuándo serán tomados, y quién lo hará. La tabla que se expone a continuación lo sintetiza:

NIVEL DE LA VISIÓN: CREAR MEJORES ESPACIOS PARA VIVIR Y PARA VISITAR

CRITERIO	INDICADOR	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	COMENTARIOS, MEJORAMIENTOS
	Indicador 1: 10% de incremento anual del número de visitantes quienes pernoctan en el destino por año	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas Encuesta de salida de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: El incremento en el año 2019 fue de un 15% debido al crecimiento general de Colombia como destino y debido a la promoción más proactiva del destino Ejemplo de mejoramiento: mantener la estrategia de promoción, pero hacer un estudio de carga para los sitios sensibles para evitar impactos negativos en términos de sostenibilidad
Visitantes: mejores espacios para visitar	Indicador 2: 5% de incremento anual del número de visitantes quienes perciben el desempeño del destino en términos de protección del patrimonio cultural y natural como 'excelente' (línea de base: 25% de visitantes dicen 'excelente')	Encuesta de salida de visitantes (esta encuesta debe tener una sección en la cual se pregunta a los visitantes cómo perciben el desempeño del destino en protección del patrimonio cultural y natural)	<ul style="list-style-type: none"> Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: La percepción del desempeño no mejoró de manera significativa Ejemplo de mejoramiento: fortalecer la gestión de la basura y de residuos sólidos, porque eso fue comentado de manera frecuente en las encuestas de salida -> transferir esto como actividad concreta en el PdA
	Indicador 3: 10% de incremento anual de gasto por visitante en el destino (línea de base: USD 80 por visitante en el 2020)	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas Encuesta de salida de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: El incremento en el año 2019 fue de un 5%, aunque el número de turistas se incrementó en un 15% debido a estadías más cortas de turistas y accesibilidad más rápida Ejemplo de mejoramiento: invertir en más productos auténticos y hospedajes de más alta calidad
Residentes: mejores espacios para vivir	Indicador 1: aumento anual de 10% de la percepción positiva de la población sobre la situación turística en el destino (línea de base: 45% de la población percibe turismo como factor importante para el desarrollo del destino en el 2020)	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de residentes 	<ul style="list-style-type: none"> Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: La percepción se ha mejorado de manera significativa debido a más esfuerzos en términos de turismo comunitario y campañas de educación turística Ejemplo de mejoramiento: mantener esta tendencia con más campañas
	Indicador 2: 10 puestos de trabajo adicionales (equivalente a tiempo completo) creados en la cadena de turismo por año para residentes del destino	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: Se crearon 15 puestos de trabajo adicionales, pero 8 de esos se ocuparon con gente de fuera del destino Ejemplo de mejoramiento: invertir en capacitación de los residentes, sobre todo a nivel de gestión de empresas para poder encontrar trabajadores en el destino mismo -> transferir eso como actividad concreta en el PdA





MARCO DE MONITOREO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: MEJORAR LA ARTICULACIÓN ENTRE ACTORES Y GESTIÓN DE DESTINO BAJO UNA ESTRUCTURA DE UNA RED DE GESTIÓN DE DESTINO HASTA FINALES DEL 2024

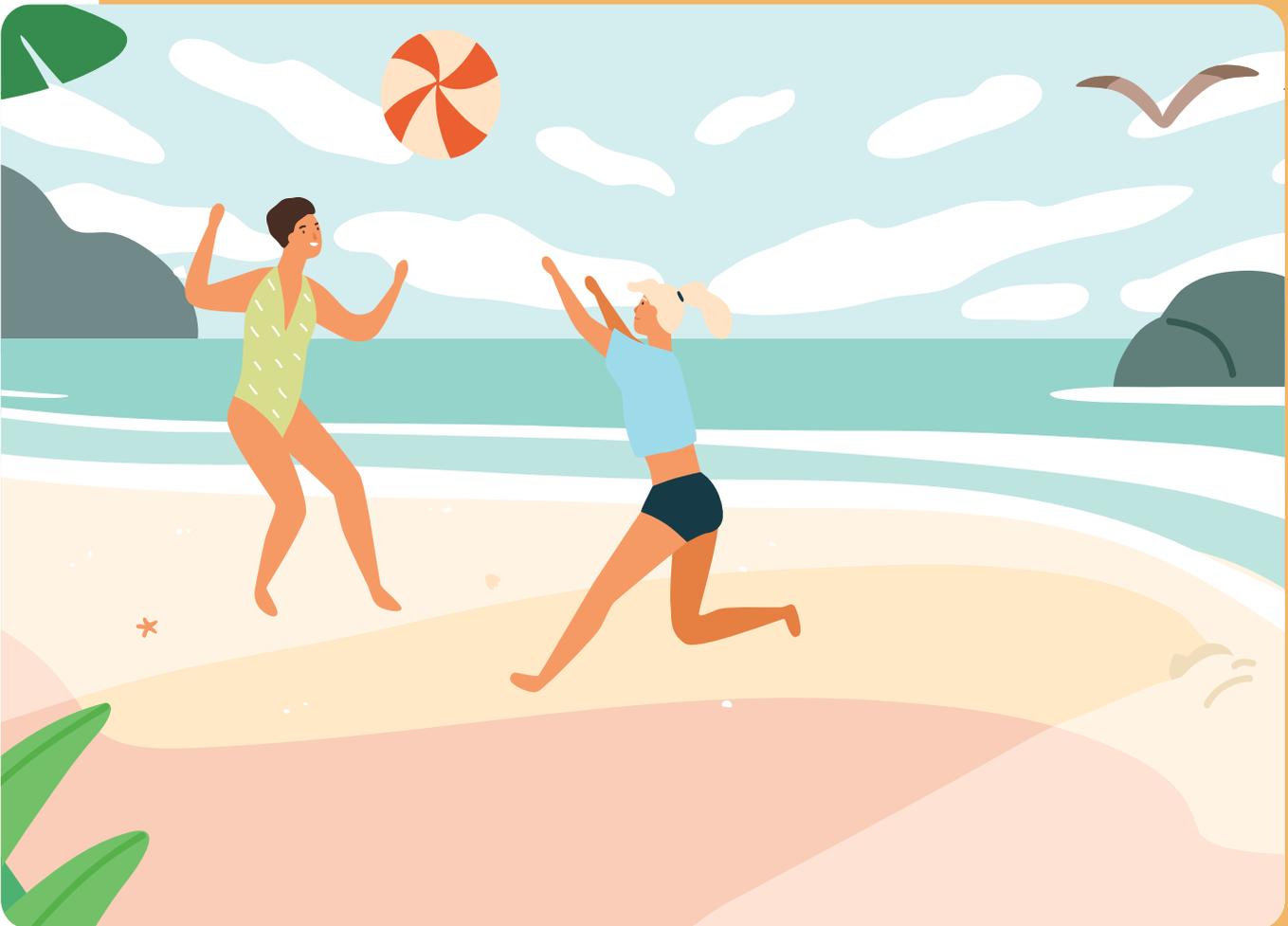
CRITERIO	INDICADOR	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	COMENTARIOS, MEJORAMIENTOS
Eficiencia	Indicador 1: porcentaje de actividades implementados según planificación en el PdA (meta: 2020 = 80%, 2021 = 90%, 2022 = 95%, 2023 = 100%)	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Plan de Acción (PdA) 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de planificación/ gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Continuamente y formalmente durante el foro anual de gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: se logró implementar un 80% de las actividades planificadas en el 2020 Ejemplo de mejoramiento: actividad x no se pudo implementar, por ... Es sugerido adaptarla actividad y ... -> transferir eso como actividad concreta en el Plan de Acción
Efectividad	Indicador 1: Red de gestión de destino formalmente creado y aprobado por el gobierno departamental (meta: concepto preparado hasta 2021, red formado hasta 2022)	<ul style="list-style-type: none"> Concepto entregado Acta de aprobación del concepto 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de planificación/ gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Según planificación al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: se logró establecer un concepto a tiempo, pero la aprobación se retrasó por las nuevas elecciones provinciales Ejemplo de mejoramiento: planificar un taller con nuevos oficiales del gobierno para presentar los avances en gestión de destino -> transferir eso como actividad concreta en el PdA
	Indicador 2: 70% de los actores públicos y privados involucrados en la gestión de destino satisfechos con el funcionamiento de la red de gestión de destino hasta el 2024 (meta: 2023 = 60%, 2024 = 70%)	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas a actores clave 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de planificación/ gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: ... Ejemplo de mejoramiento: ...
Continuidad	Indicador 1: Red de gestión de destino forma parte de los procesos formales de planificación departamental más allá del año 2024 (Meta: a partir del 2023 el foro anual de la gestión de destino dentro de la planificación departamental)	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los procesos y documentos de planificación departamental Entrevistas con actores clave 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de planificación/ gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: ... Ejemplo de mejoramiento: ...
	Indicador 2: Fuentes de financiamiento para el manejo de la red de gestión de destino asegurados a mediano plazo (Meta: a partir del 2023 = financiamiento de la red y sus mesas forman parte del presupuesto departamental)	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de los procesos y documentos de planificación departamental Entrevistas con actores clave 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de planificación/ gestión de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: ... Ejemplo de mejoramiento: ...





Actividad práctica

A continuación, encontrará un esquema para completar su marco de monitoreo. Hágalo teniendo en cuenta los tres indicadores citados: eficiencia, efectividad y continuidad.



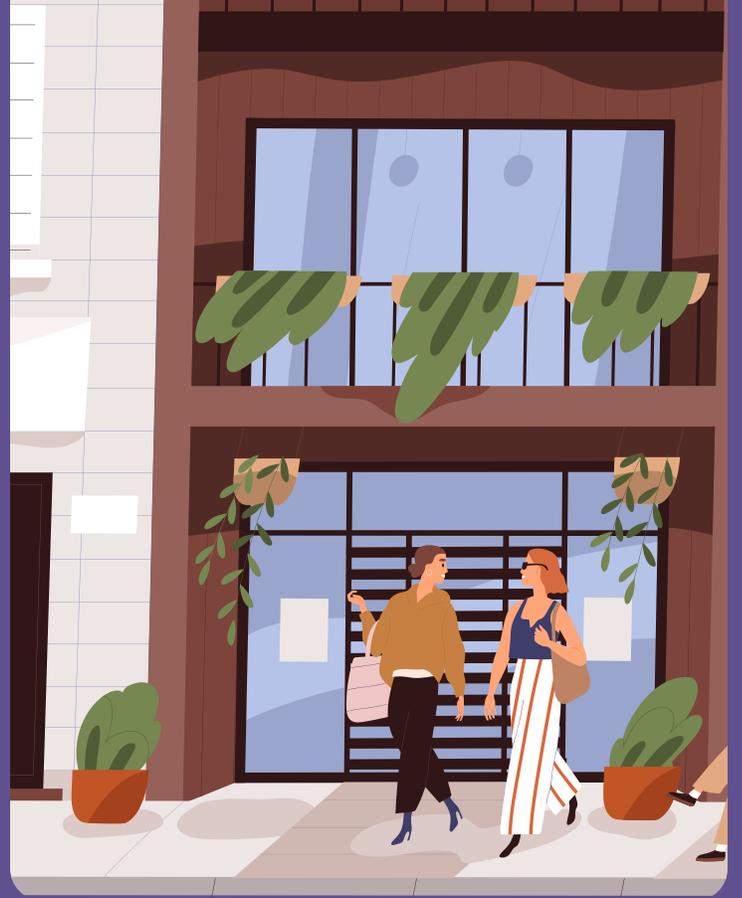


CRITERIO	INDICADOR	CÓMO MEDIR	QUIÉN MIDE	CUÁNDO	RESULTADO, APRENDIZAJES, AJUSTES (DESDE LOS INDICADORES)
Área de trabajo					
	Eficiencia				<p>Resultado:</p> <p>Aprendizajes:</p> <p>Ajustes:</p>
	Efectividad				<p>Resultado:</p> <p>Aprendizajes:</p> <p>Ajustes:</p>
	Continuidad				<p>Resultado:</p> <p>Aprendizajes:</p> <p>Ajustes:</p>





3.5



Adaptar la Arquitectura Institucional



¿Por qué es importante adaptar el modelo de Arquitectura Institucional (AI) a cada destino?

Cada destino turístico tiene construcciones institucionales y asignaciones de roles únicos, razón por la cual no es recomendable tomar un modelo de Arquitectura Institucional (AI)²³ de un destino y aplicarlo sin modificaciones en el destino turístico propio. De hecho, podría asegurarse que no existe un único modelo de AI que funcione en todos los destinos por igual. En tal medida, la AI debe defi-

nirse y negociarse en cada destino según las condiciones locales y la institucionalidad existente: el momento idóneo para revisar y adaptar la Arquitectura Institucional es después de haber definido la visión, los objetivos estratégicos y las acciones, porque eso da dirección y claridad sobre quiénes tienen que hacer qué para lograr sostenibilidad y competitividad en el destino turístico.



¿Cómo definir el modelo adaptado de AI?

He aquí algunos principios para definir el modelo de la **Arquitectura Institucional (AI)**:



Basarse *en* y vincularse *con* lo que ya existe.



Construir y ajustarse poco a poco, pensando siempre desde abajo hacia arriba en lugar de cambiar todo de manera radical o partiendo de una imposición de autoridades.



Incluir en el proceso (aclarando a propósito de qué roles) tanto al sector público como al privado, así como a los residentes del territorio.



Conectarse con los demás destinos de la zona.



Ser flexibles, pues todo puede cambiar con el mercado, los turistas y el entorno en el tiempo.



Enfocarse más en el proceso de la gestión y menos en el de la estructura.



No tiene que depender de un solo actor y de su éxito (por ejemplo, Gobernación).

²³ La definición de la Arquitectura Institucional (AI) se encuentra en el Módulo 2.





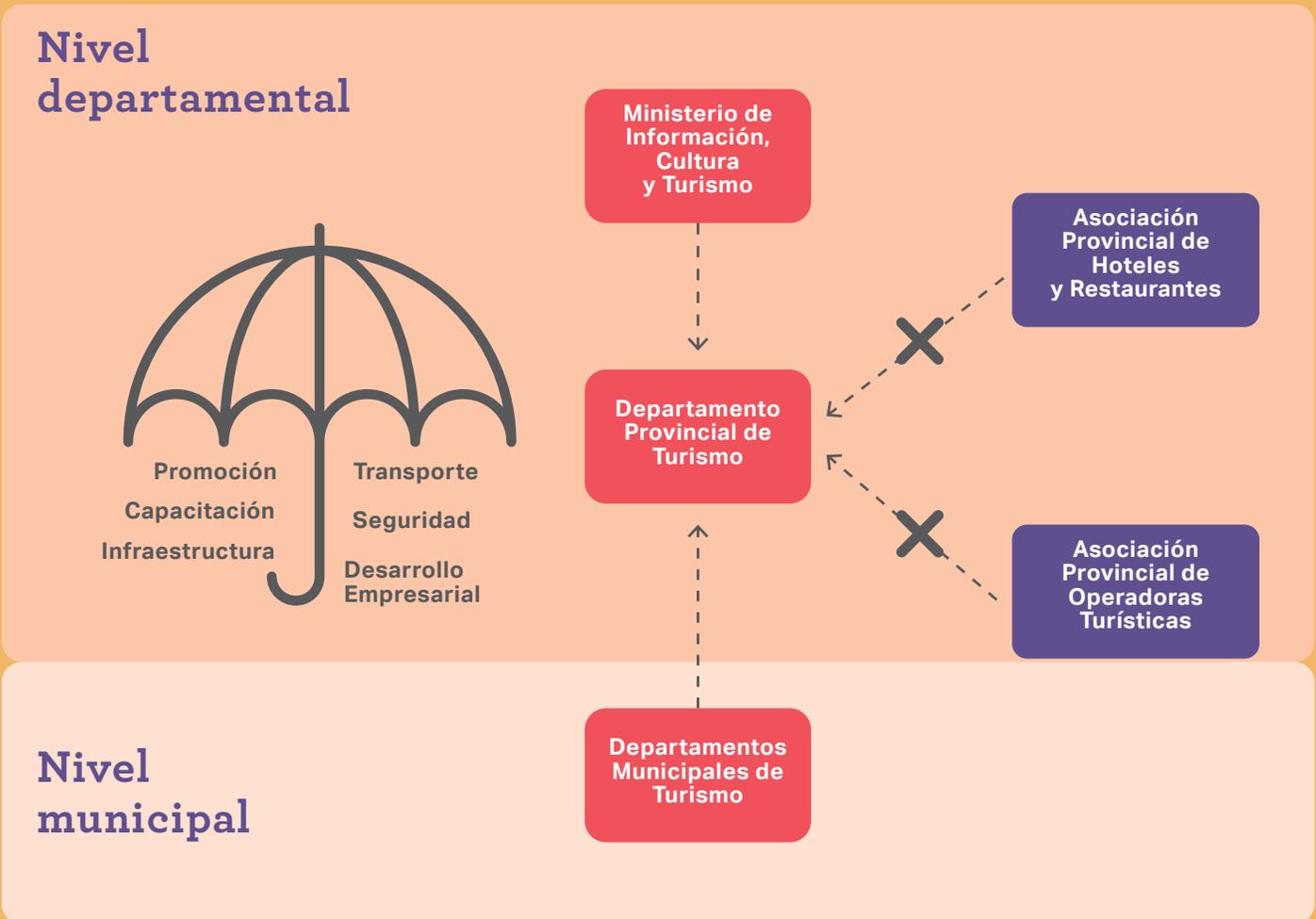
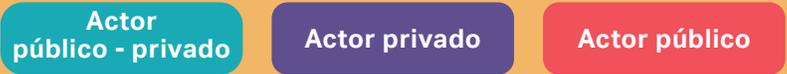
Estudio de caso: Laos del sur



Tradicionalmente, en Laos del sur la gestión de destinos ha sido entendida como una tarea del Gobierno, ejecutada por el Ministerio Nacional de Turismo y delegada a los departamentos provinciales de turismo. Los actores del sector público solían planear el turismo en consulta con el sector privado, pero limitando su involucramiento más

allá de alianzas e intereses personales. El resultado era una gestión de destinos enfocada en la oferta y en los límites administrativos del territorio.

La estructura de gestión de destinos antes de la intervención de proyectos puede verse ilustrada en el gráfico de más abajo:



Aunque el Departamento Provincial de Turismo tuviera un conocimiento limitado de la demanda y del sector privado, estaba encargado de casi todas las funciones de gestión de destinos, incluyendo desde la planeación general y la coordinación, hasta el mercadeo, el desarrollo del producto e infraestructura, y la capacitación de prestadores de servicio. Las dos asociaciones de turismo existentes, la Asociación Provincial de Operadoras Turísticas y la Asociación Provincial de Hoteles y Restaurantes, fueron involucradas en varias actividades, pero más con un rol de consultores que como participantes de la toma de decisiones en cuanto a planeación y gestión.

Con miras a priorizar el enfoque en la demanda, se reunieron actores que habían sobresalido en sus respectivas actividades y que tenían deseos de participar

para armar y establecer la Red de Gestión de Destinos Turísticos (Destination Management Network o DMN, por sus siglas en inglés) en Laos del sur.

La DMN debía mantener unos lineamientos:

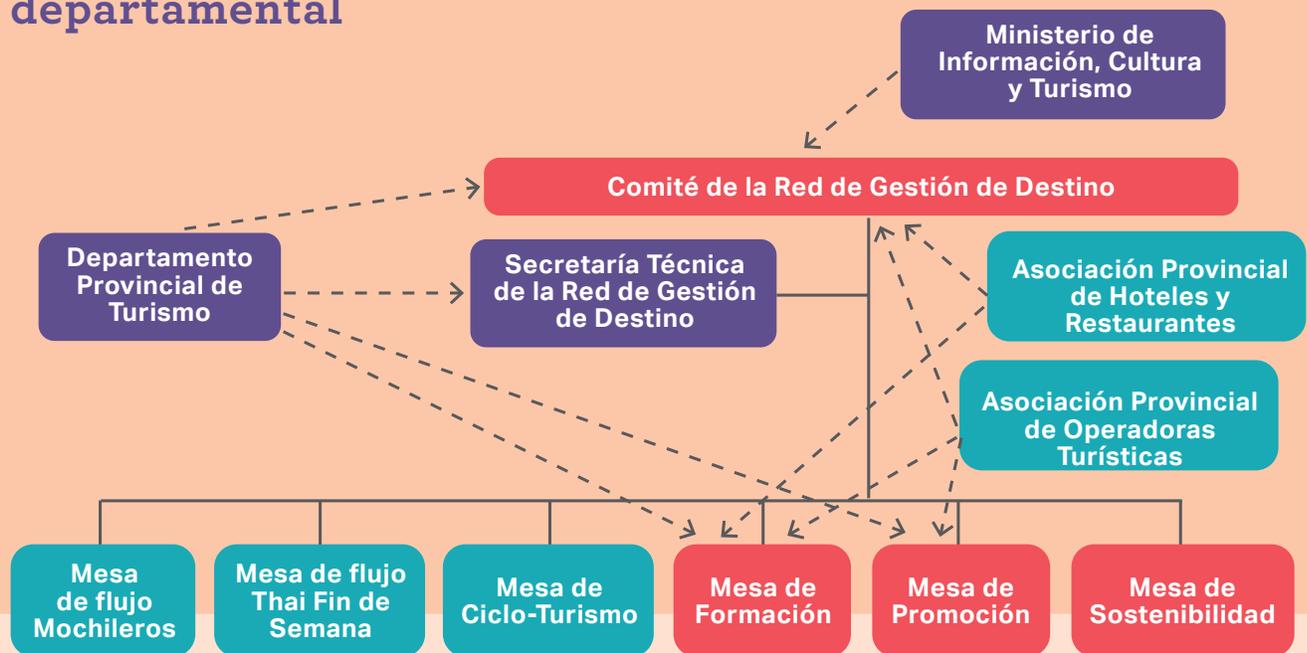
- Respetar la Arquitectura Institucional del territorio, por lo tanto, los departamentos provinciales debían mantener un rol importante, ser miembros del comité de la Red y participar tanto en la secretaría técnica como en algunos de los grupos de trabajo (por ejemplo, en capacitaciones y desarrollo de capacidades, o en mercadeo).
- Involucrar a todos los grupos de actores de los sectores público y privado, y a la población local.

Actor público - privado

Actor privado

Actor público

Nivel departamental



Nivel Municipal

Departamentos Municipales de Turismo





- Construir grupos de trabajo (mesas de trabajo) según intereses, incentivos y competencias (por ejemplo, aquellas personas que trabajaran con un flujo de visitantes específico constituirían un comité o una mesa de trabajo al respecto, al tiempo que aquellas personas que tuvieran experiencia en mercadeo formarían un comité o mesa de trabajo de este tema).
- Ser flexible: aceptar la consolidación repentina de ciertos grupos o mesas de trabajo (así como la disolución de otros) y permitirles generar sus propios calendarios, según sus prioridades y conveniencia.
- Ser construido gradualmente, no en un solo momento, para poder enfocarse en los temas más urgentes.
- Tener más capacidad y entendimiento del turismo actual, tanto en su mando central como en la secretaría técnica.
- Seguir un plan de gestión elaborado conjuntamente.

En la actualidad, la DMN se ha convertido en la estructura principal para la gestión del destino turístico en Laos y ha sido formalmente adoptada por el Gobierno Nacional. Todavía afronta retos y no todas las partes de la red funcionan a la perfección, pero gracias a que es una red y a que es flexible, varias de sus partes funcionan bien.



Algunos de los resultados generados por esta red han sido los siguientes:

El grupo de trabajo centrado en la capacitación para el turismo, presidido por la Asociación de Hoteles y Restaurantes, ha desarrollado un programa de entrenamiento usando profesionales de la industria para capacitar a los miembros de su personal. Actualmente, la asociación coordina la demanda y la oferta de esta iniciativa, al tiempo que opera el programa sin demasiado apoyo externo.



El grupo de trabajadores para los visitantes extranjeros independientes (que no se muestra en el gráfico) ha elaborado un nuevo producto experiencial. Este permite que los visitantes vivan en carne propia la experiencia de la población local, que habita las 4000 islas ubicadas al lado del río Mekong, compartiendo, por ejemplo, actividades de pesca.



El grupo de trabajo de mercadeo ha desarrollado una nueva marca para Laos del sur y varias herramientas mercadotécnicas, tales como el folleto "Beyond the Ordinary" (Más allá de lo ordinario), que promueven experiencias auténticas y sostenibles por fuera de las actividades normales.





Actividad práctica

A partir de el análisis del AI de su destino turístico, sugerimos que recoja la información elaborada durante las actividades prácticas anteriores para incluir información sobre los criterios del GSTC en el destino turístico, las funciones y los roles de los actores, las áreas de trabajo priorizadas y la tabla con el PdA.

Acto seguido, revise los principios para la definición de la AI y diligencie la siguiente tabla de ajustes necesarios para la Arquitectura Institucional de su destino turístico.



Ejemplo de tabla de ajustes:

INCONVENIENTE / FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIRSE	ACTORES / INSTITUCIÓN QUE DEBE INVOLUCRARSE	MANERAS COMO PUEDE ADAPTARSE
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el trabajo conjunto entre las partes encargadas del primer flujo de visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Entidades y partes interesadas del sector privado que presten servicios al primer flujo de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Conformar un Grupo de trabajo encargado del primer Flujo de visitantes.
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la planeación y la articulación entre actores. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa departamental, actores del subdestino. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar a la Mesa de Gestión de destinos del subdestino, con representación en la Mesa Departamental.
<ul style="list-style-type: none"> Responder a la falta de acceso capacitaciones de calidad en el destino. 	<ul style="list-style-type: none"> SENA, sector privado, Asociación de Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformar un grupo de trabajo para el desarrollo de capacidades de acuerdo con la demanda y oferta de capacitación que exista.



Tras estudiar el ejemplo recién citado, llene la tabla de ajustes para la AI con información de su destino:



INCONVENIENTE / FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIRSE	ACTORES / INSTITUCIÓN QUE DEBE INVOLUCRARSE	MANERAS COMO PUEDE ADAPTARSE
•	•	•
•	•	•
•	•	•

El presente módulo se centró en los pasos requeridos para adelantar una planificación eficiente del destino turístico y, así, mejorar su gestión a partir de la información encontrada y analizada en los módulos anteriores. El primer paso consiste en establecer la visión del destino; en ella se describe el estado futuro de un destino turístico, el que sus actores quieren alcanzar a la luz de sus valores. A partir de ella se definen cambios en los visitantes y en la población local, porque son los dos grupos clave del desarrollo del destino. Ya definida la visión del destino y la lista de cambios a nivel de visitantes y residentes, se establecen criterios para priorizar ciertas áreas de trabajo, en las cuales se deberá hacer esfuerzos para alcanzar la visión. Para completar este proceso se propusieron cuatro herramientas:

Objetivos estratégicos

Plan de Acción (PdA)

Marco de monitoreo

Arquitectura Institucional (AI)

De esta manera se pasa a los objetivos estratégicos, definidos al enunciar las áreas de trabajo formuladas junto con una acción, el objeto sobre la cual esta recae, una meta concreta y una fecha (o plazo). Así se llega al PdA, con el que se plasman aquellas acciones necesarias para cumplir cada uno de los objetivos estratégicos y, con ello, alcanzar la visión del destino turístico. Finalmente, se genera un marco de monitoreo para tener un marco de responsabilidad, aprendizaje y dirección para el plan de la gestión de destinos turísticos, particularmente para el PdA.

Adicionalmente, es necesario definir y negociar la Arquitectura Institucional en cada destino, porque cada uno tiene unas construcciones institucionales y asignaciones de roles únicos, por lo que no es recomendable tomar y aplicar un modelo de AI que haya sido útil para otro destino turístico.

Todos los elementos descritos, la visión, los objetivos estratégicos, el Plan de Acción, el Marco de monitoreo y la Arquitectura Institucional conforman lo que conocemos como el Plan de Gestión.

Se trata de un documento, accesible para todo público, que hace las veces de herramienta de gestión, pues se actualiza con regularidad y consta de un proceso de monitoreo continuo para valorar el progreso y la eficacia de los ajustes que se hagan a la labor.

El siguiente módulo detalla cómo hacer el diseño del producto turístico, último paso abrir las puertas del destino turístico.





Módulo

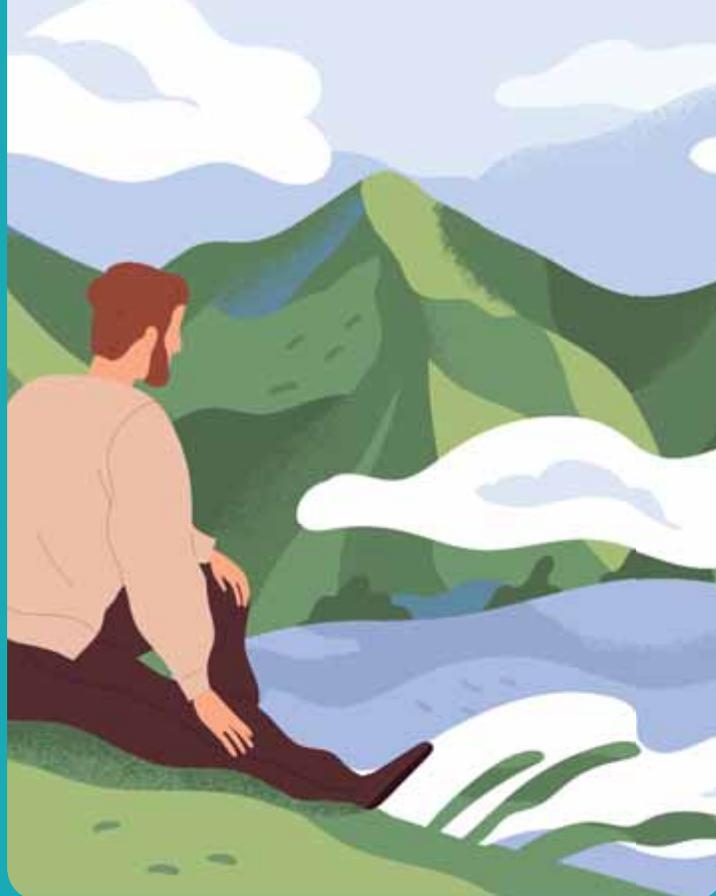
Desarrollo del destino con énfasis en diseño del producto

En este módulo se inicia la implementación del PdA del destino con miras a alcanzar los objetivos estratégicos. En este punto es importante que todos los actores tengan claras las acciones que los demás están adelantando, para tener visibilidad, conocimiento y poder mantener una constancia de los tiempos. Tras implementar el PdA, este se puede ajustar y volver a comenzar el ciclo desde el Módulo 2. Si bien el desarrollo del destino turístico abarca la implementación de todos los temas del PdA, este libro solo se centrará en el diseño del producto turístico por su capacidad de articular otros temas.





4.1



El producto turístico y los pasos para su planificación



¿Qué es un producto turístico?

Un producto se entiende como el conjunto de actividades, atracciones y servicios que se le ofrece al consumidor de manera organizada para que tenga una experiencia de valor, llamativa y notable, por la que está dispuesto a pagar. Adicionalmente, si dicho producto es deseado por el consumidor, también será aceptado por inversionistas que verán en él posibles ganancias y, por lo tanto, estarán dispuestos a aportar monetariamente a su crecimiento. En el ámbito del turismo, un producto turístico puede entenderse como "el resultado de la integración de atracciones del patrimonio natural y cultural, actividades suscep-

tibles a desarrollar servicios turísticos e infraestructura con objeto de satisfacer la demanda de esparcimiento y disponibilidad del tiempo libre de los turistas"²⁴.

Para este punto de la lectura, Módulo 4, ya se tendrían que haber identificado las actividades y las atracciones que el destino debe ofrecer para ser competitivo. También debe estar claro que los servicios incluyen la infraestructura, los recursos humanos y la atención al cliente, es decir, la calidad humana de los prestadores de servicio que interactúan directamente con el visitante.



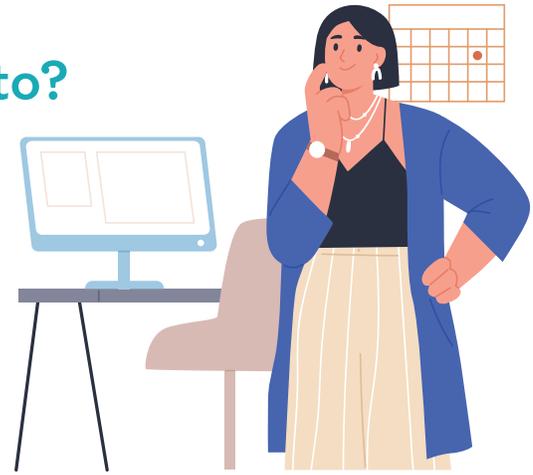
²⁴ Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia (2016). *Plan sectorial de turismo "Turismo para la construcción de la paz" 2014-2018*, pp. 50.





¿Cuál es la información recogida hasta este punto?

Para pasar de la planificación del destino turístico a la etapa de desarrollo, se necesitará utilizar toda la información recogida hasta el momento:



1

El destino turístico:

conformado por varias zonas turísticas.



2

Oferta:

atractivos, actividades, servicios, PST, etc.



3

Demanda:

flujos y sus perfiles, estadísticas, temporadas/picos, canales de promoción y comercialización.



4

Prioridades estratégicas para la gestión:

objetivos y estrategias.



5

Planificación de la gestión:

acciones para lograr los objetivos a la luz de un cronograma que incluye los actores involucrados.



6

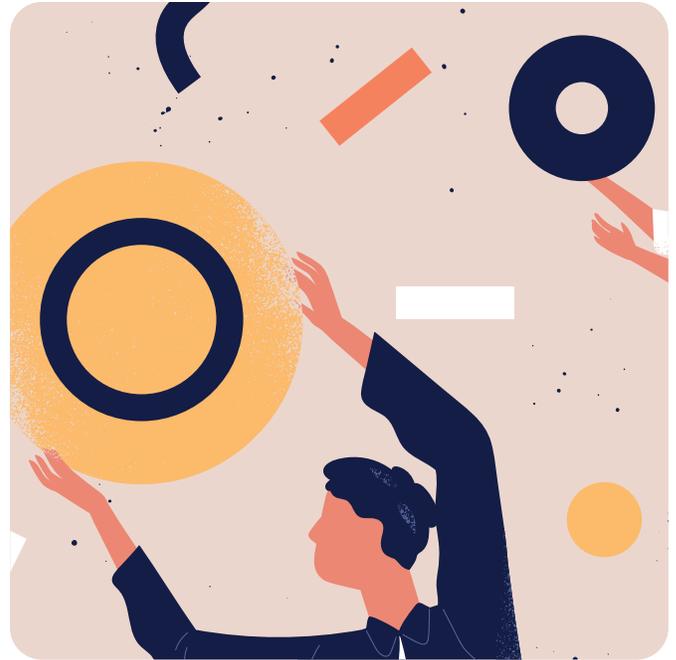
Arquitectura Institucional:

es formada por actores que representan a los componentes de la oferta.



¿Qué hace único a un producto turístico?

Aunque todo el conjunto de los elementos mencionados sea importante, hay uno que resalta: la experiencia. El elemento de la experiencia es el que, en últimas, eleva al destino turístico y lo hace un producto deseable, llamativo y único. Una experiencia es la unión entre una actividad, un escenario, la interacción social y la conexión personal que surge a raíz de ella. Una experiencia compromete los sentidos: es física, emocional o espiritual (o las tres), ofrece descubrimiento y aprendizaje y crea fuertes recuerdos. Además de esto, un producto turístico único se caracteriza por estar construido a partir de los deseos del flujo de visitantes que quiere atraer, ya que logra transmitir la idea de que está hecho a la medida, justo para el consumidor ideal, y por eso atrae a sus visitantes con más facilidad.



¿Cuáles son los papeles y roles de los actores?

Para construir productos turísticos se requiere la participación en el proceso de personas familiarizadas con las expectativas de los visitantes, capaces de compartir propuestas creativas e innovadoras. Por ello, se propone organizar un grupo que reúna a los miembros de la Mesa del Destino turístico especializados en el flujo junto con personas de experiencia y con conocimiento de las necesidades y expectativas de los Flujos de visitantes. A este grupo se le llamará Grupo de Trabajo o Mesa de Flujo.

Estas suelen estar compuestas por actores del destino turístico que conocen bien el flujo priorizado, a saber:

-  Operadores o prestadores que trabajan con este flujo, en especial su personal operativo.
-  Gestores de atracciones que reciben a este flujo.
-  Expertos temáticos fuera del destino turístico: operadores internacionales, especialistas temáticos, etc.

Parte de la planificación de la gestión de turismo es entender a quiénes se les asignan roles y sobre quién recae la responsabilidad de ciertas acciones; se trata de un trabajo en equipo con actores del territorio, actores del Estado y actores externos, donde cada uno debe cumplir su función.





Actividad práctica

Cada actividad planificada tiene un responsable, al que se le asignan uno o más roles para lograr un objetivo. Para entender un poco más esto, observe la siguiente tabla y llene los espacios en blanco guiándose con el ejemplo. Sea lo más específico posible en la fila de roles y responsabilidades.



Actividad planificada	Flujo relacionado	Roles y responsabilidades
Desarrollar productos de actividades nocturnas para flujos nacionales	Familias nacionales	Grupo de trabajo de familias nacionales
Actualizar productos de naturaleza aptos para adultos mayores	Adultos mayores nacionales	Grupo de trabajo de adultos mayores
Generar productos de aviturismo de fácil acceso	Avitouristas aficionados	Grupo de trabajo de avitouristas



Este ejercicio permite conocer todas las actividades del Plan de Acción (PdA) vinculadas con el desarrollo de producto, los flujos priorizados y los grupos o espacios responsables. De esta manera se pueden empezar a organizar esos espacios y adelantar los procesos.



¿Cómo y por qué se debe entender a fondo el flujo de visitantes?

Para entender la demanda (es decir, el visitante, el turista o el viajero que va al destino turístico), esta debe sintetizarse en la figura de una persona con gustos, trabajo, vida personal, preferencias, disgustos, miedos, pasiones, etc. Solo así será posible pensar en términos de las preferencias y disgustos de la demanda dentro del destino turístico, es decir, en términos de sus deseos y sus expectativas sobre lo que quiere encontrar en el destino turístico, etc.



¿Qué es un Mapa de Empatía y para qué sirve?

Es en este punto que el concepto de Mapa de Empatía resulta tremendamente útil. Es una herramienta de caracterización de la demanda que permite entender qué tipo de experiencias espera el visitante. Esto, a su vez, le permitirá desarrollar experiencias mucho más completas, específicas y pensadas para un público en particular, comprender cuál es la infraestructura necesaria para llevarlas a cabo, cuáles son los actores, gestores y pobladores locales necesarios, y cuáles son los pasos a ejecutar para construir un plan de trabajo.



He aquí un ejemplo de cómo funciona un Mapa de empatía.
Revise el siguiente perfil de visitante:

¿Qué tipo de viajero eres?

Describe brevemente y cuéntanos por qué viajas y qué esperas encontrar.

Soy una viajera joven, de 25 años, a la que le gusta la aventura, pero también la comodidad. Como no tengo tanto presupuesto, planeo mis viajes con antelación y no suelo quedarme mucho tiempo en el lugar que visito. Viajo sobre todo para conocer nuevos lugares, nuevas culturas, gastronomías diferentes, y ver nuevos paisajes. Me gusta salir a la naturaleza, hacer caminatas, ir a la playa, nadar en ríos y en el mar. Me interesa particularmente ir a lugares con historia, tener conocimiento sobre los lugares que visito, y prefiero la información de primera mano. También me gusta disfrutar de buena comida, nada muy pesado. Suelo darme uno o dos días de gastos altos para poder ir a lugares costosos que tengo en mi plan, que hago con antelación.



El siguiente diagrama corresponde a su Mapa de Empatía:



¿Qué le duele/molesta/frustra?

Le duele malgastar su tiempo y su dinero. Le duele ver la naturaleza mal cuidada. Le duele sentir que el destino no es real, auténtico. Le molesta no encontrar variedad gastronómica.

¿Qué desea/aspira/quiere?

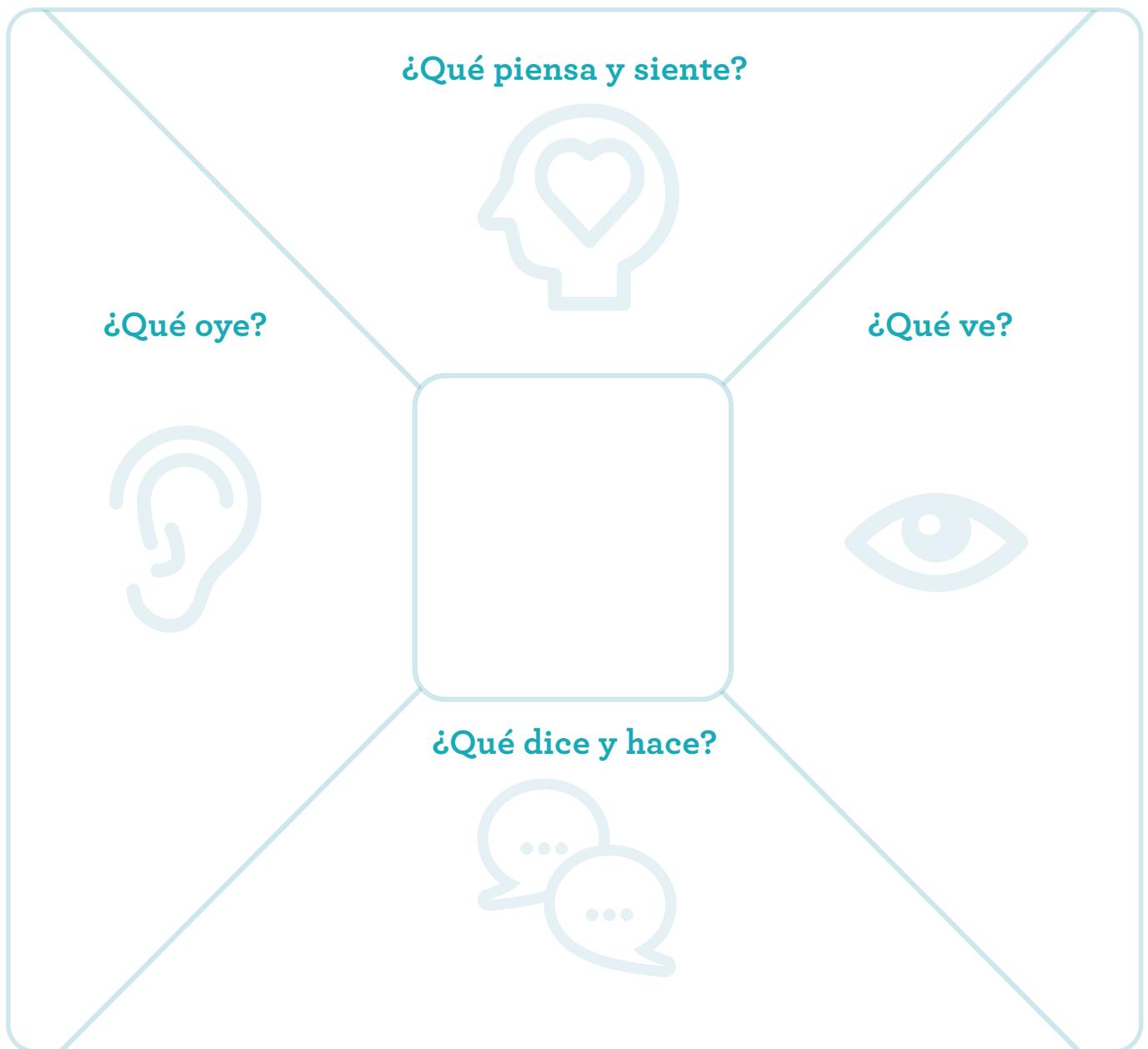
Desea conocer la naturaleza, hacer actividades al aire libre de bajo impacto. Aspira saber lo que más pueda de la historia y la cultura del lugar. Aspira tener un balance entre actividades y tiempo de relax. Quiere sentirse relajada al tiempo que explora el destino. Quiere tener sus días planeados para no preocuparse.

Tomando el ejemplo como guía, llene los espacios del **Mapa de Empatía** con las características de un visitante de los flujos previamente priorizados.



Actividad práctica

Revise en detalle el ejemplo anterior y llene los espacios del siguiente Mapa de Empatía, centrándose en el caso de uno de los flujos de visitantes priorizados en su destino turístico.



¿Qué le duele/molesta/frustra?

¿Qué desea/aspira/quiere?





4.2



Descubrir la conceptualización de la experiencia



¿Por qué es importante desarrollar la experiencia central de un destino turístico?

Uno reto importante a la hora de conceptualizar los productos consiste en lograr que todos los elementos con los que el visitante interactúe se diferencien del resto y permitan establecer conexiones a nivel físico, emocional, espiritual, social y/o intelectual. Para tal efecto, se construye una historia que debe ser narrada detalladamente. Esto implica hablar de la ubicación, del entorno y de las características que la hacen única (atributos valorados por el perfil de la demanda), así como resaltar las temáticas involucradas.



¿Cómo se cuenta la historia del producto o de la experiencia?

Para crear la historia de un destino turístico se debe partir de sus atributos, es decir, aquellas características sobresalientes por las que el visitante reconoce dicho destino (de ahí se desprenden sus elementos emocionales y sensoriales).



La historia debe:



Partir de las motivaciones de un perfil de visitante para inferir qué quiere sentir, ver, probar, pensar, oler, explorar, recordar, saborear, escuchar o imaginar.



Involucrar aquellas experiencias que los proveedores de servicios turísticos son capaces de compartir/ofrecer de manera sostenida.



Integrar aquellos elementos tangibles con los que el visitante desea conectarse (las montañas, las obras de arte, los personajes particulares, los momentos de la historia, las festividades, etc.).



Enfatizar aquel elemento que diferencia ese territorio-destino de otros, aquello que no se puede trasladar o repetir fácilmente.





Actividad práctica

El desarrollo de la experiencia implica responder la siguiente pregunta:

¿Cómo encontrar la historia que el visitante se llevará consigo del destino turístico? Lo principal es apelar a la emoción y a los sentidos del visitante: entender el destino de manera sensorial ayuda a tener claros los elementos emocionales a los que se debe apelar en el momento de construir su historia, ya que esto hace parte de la experiencia que se ofrece.



Para tal fin, desarrolle la siguiente actividad:

**¿Qué quiero que recuerde el visitante a través de los sentidos?
¿Qué va a oler, escuchar, ver, tocar, saborear?**

Ejemplo:

¿Qué ve/observa el visitante con la vista?

La magia de colores al recibir el amanecer navegando a través de los bosques inundables.



¿Qué ve/observa el visitante con la vista?

¿Qué prueba/saborea el visitante con el gusto?

El sabor de la semilla del cacao fresca o secada luego de la fermentación, antes de que se convierta en chocolate.



¿Qué prueba/saborea el visitante con el gusto?

¿Qué oye/escucha el visitante con el oído?

Escuchar leyendas narradas por los habitantes locales y el sonido de aves e insectos.



¿Qué oye/escucha el visitante con el oído?

¿Qué huele el visitante con el olfato?

El aroma del café recién tostado y filtrado en la mañana, junto con el pan y las rosquitas horneadas.



¿Qué huele el visitante con el olfato?

¿Qué toca el visitante con el tacto?

Sentir la textura del barro cuando trabajas cerámica en un taller artesanal.



¿Qué toca el visitante con el tacto?





¿Cómo es el mapa visual del desarrollo de la experiencia?

Las referencias visuales pueden ayudar a definir con claridad la idea de la experiencia del destino turístico. El uso de íconos y símbolos ayuda a definir el imaginario del destino, crea un espacio que hace soñar al visitante y le da a la ges-

tión del destino turístico un direccionamiento en cuanto al concepto de la experiencia que se plantea. El mapa visual recoge insumos gráficos con miras a aproximarse a la dimensión visual de la experiencia.

El siguiente ejemplo corresponde al mapa visual de una cata de café en la Hacienda Sánchez, una hacienda cafetera tradicional del departamento de Caldas.

A**Experiencia**

¿Qué historia queremos que vivan?

La historia social y natural detrás del delicioso café colombiano.

**B****Diferenciación**

¿Qué elemento hace única la experiencia?

La experiencia sensorial de la cata de café colombiano combinado con la experiencia de la cultura cafetera y la naturaleza.

**C****Actividades**

¿Qué actividades llevan a cabo?

Viaje por la hacienda, recolección de café, encuentro con los amistosos trabajadores, paseo por la trilladora y al final una cata de café.

**D****Locaciones**

¿Dónde lo hacen y qué característica particular tiene ese lugar?

Es una hacienda, que está aislada del mundo y que combina aspectos de producción con paisajes naturales.

**E****Restricciones**

¿Qué limitaciones podrían afectar la experiencia?

La lluvia impide hacer el tour y afecta la experiencia.





Actividad práctica

Llene el listado y asígneles una o dos imágenes a cada una de las categorías, para obtener, así, un mapa visual de las actividades pensadas.

A Experiencia ¿Qué historia queremos que vivan?	B Diferenciación ¿Qué elemento hace única la experiencia?	C Actividades ¿Qué hacen?	D Locaciones ¿Dónde lo hacen y qué característica particular tiene ese lugar?	E Restricciones ¿Qué limitaciones podrían afectar la experiencia?



Tras generar la información del caso, proceda a nombrar la experiencia descrita. Por ejemplo: "Pueblo mágico: Encuentro de historia y naturaleza". Este nombre puede pensarse como el título de la historia que se quiere contar.





4.3



Herramientas clave:

Condiciones de consumo, competitividad, cadena de valor, canal de comercialización y validación de un destino turístico

Para implementar la experiencia en el destino turístico son necesarios elementos, llamados condiciones de consumo, que sirven para aterrizar y materializar las ideas propuestas en la construcción de la experiencia al flujo priorizado. Si se quiere, se puede pensar que la idea de la experien-

cia (la historia) es el guion de la película, mientras que las condiciones de consumo son la utilería y la escenografía específica necesarias para pasar del papel a la ejecución pensando en el flujo priorizado. Estas condiciones de consumo permiten luego operativizar mas adelante el producto turístico.

□ ¿Qué son las condiciones de consumo?

Las condiciones de consumo son lo que se necesita hacer para que la experiencia se desarrolle de acuerdo a las expectativas y necesidades del flujo de visitantes priorizado. Las características del flujo de visitantes priorizado, que permiten saber cuáles son las expectativas de dichos visitantes de cara al destino turístico, y la información sobre posibles experiencias a ofrecer son dos fuentes de información importantes para determinar las condiciones de consumo de un destino. Ya que anteriormente se definió la idea de la experiencia, en este momento se deben entender cuáles y

cómo deben ser los elementos físicos, estructurales y de servicios que la componen.

Con el fin de conocer mejor las condiciones de consumo necesarias para desarrollar una experiencia específica en el destino turístico, se recomienda recoger y generar la mayor cantidad de información sobre el flujo priorizado. El siguiente ejemplo muestra cómo se trabaja la tabla de condiciones de consumo para el flujo de visitantes gourmet proveniente de Europa occidental para el caso de la Hacienda Sánchez.



Ejemplo diagrama condiciones de consumo



Flujo

Grupos internacionales de la tercera edad que llegan al destino con agencias de viaje.

Nombre/Tema del producto

"SAN AGUSTÍN... Una Historia Ancestral inexplicable..."

Actividades



- Conocimientos de una cultura nueva.
- Actividades de naturaleza y senderismo.
- Prioridad en zonas tranquilas con terapias de relajación.
- Reuniones sociales con música andina y fogatas.

Alimentación y bebidas



- Prueban comida regional, son cautelosos en la alimentación, por lo general la toman en el hotel.
- Es gourmet.
- Quiere conocer sobre la cultura.
- Disfrutan de veladas culturales.

Alojamiento



- Indispensables baño privado, agua caliente, buenas condiciones de acceso tanto al hotel como a habitaciones, buen restaurante, mantas adicionales.
- Buscan comodidad y servicios urbanos como TV, Wi-fi y otros.
- Poco dispuestos a experiencias fuera de su zona de confort.

Infraestructura



- Esperan infraestructura buena con condiciones de seguridad (escaleras).
- Agua caliente es indispensable.
- Seguridad en los espacios.
- Exigen mucha higiene y confort.



Actividad práctica

Con base en este ejemplo, llene la tabla con la información de su propio destino. Se recomienda ser lo más detallado que pueda, para entender a cabalidad cuáles son los elementos que componen la experiencia.

Flujo

Nombre/Tema
del producto

Actividades



Alimentación
y bebidas



Alojamiento



Infraestructura





La experiencia se transmite al visitante por medio de un producto turístico. Este se desarrolla en el destino gracias a las que este brinda y a una buena organización de los actores turísticos que manejan los recursos y atracciones turísticas dentro del mismo. Por esta razón es clave entender cuáles son todos los pasos que se requieren para que el visitante complete su viaje y cómo organizarlos. Este proceso se hace graficando una Cadena de Valor del producto turístico (CdV).





¿Qué es la Cadena de Valor del producto turístico y por qué es importante desarrollarla?

La Cadena de Valor del producto turístico (CdV) "es una forma de organización del sector turístico que integra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la experiencia del turista, desde la planificación de su viaje, la permanencia en el destino turístico, hasta el regreso a su lugar de residencia"

En el marco de la gestión de destinos, se busca integrar todos los componentes necesarios dentro del destino para hacer realidad la experiencia planificada, asegurando calidad, productividad y cumplimiento de los compromisos. Se construye buscando recrear los pasos que sigue el visitante para tener una experiencia, de la siguiente manera:

- Se identifica cada componente o eslabón necesario según lo planificado para la experiencia. Son las áreas en las que se desarrollan todas las actividades del viaje. Por ejemplo: alojamiento, transporte, lugares de alimentación o paradas dentro de su recorrido en el destino. Generalmente no tiene un formato de cadena sino más bien de red con bifurcaciones con base en las alternativas que el destino ofrezca para la experiencia.
- Se elabora una matriz o tabla con los componentes o eslabones necesarios identificados en el paso anterior.
- Se analiza la oferta del destino turístico para cada componente o eslabón.
- Se define la brecha que pudiera existir entre lo necesario y lo existente para llevar a cabo la experiencia de la mejor manera posible.
- Se elabora un esquema con toda la información de la CdV.





Actividad práctica

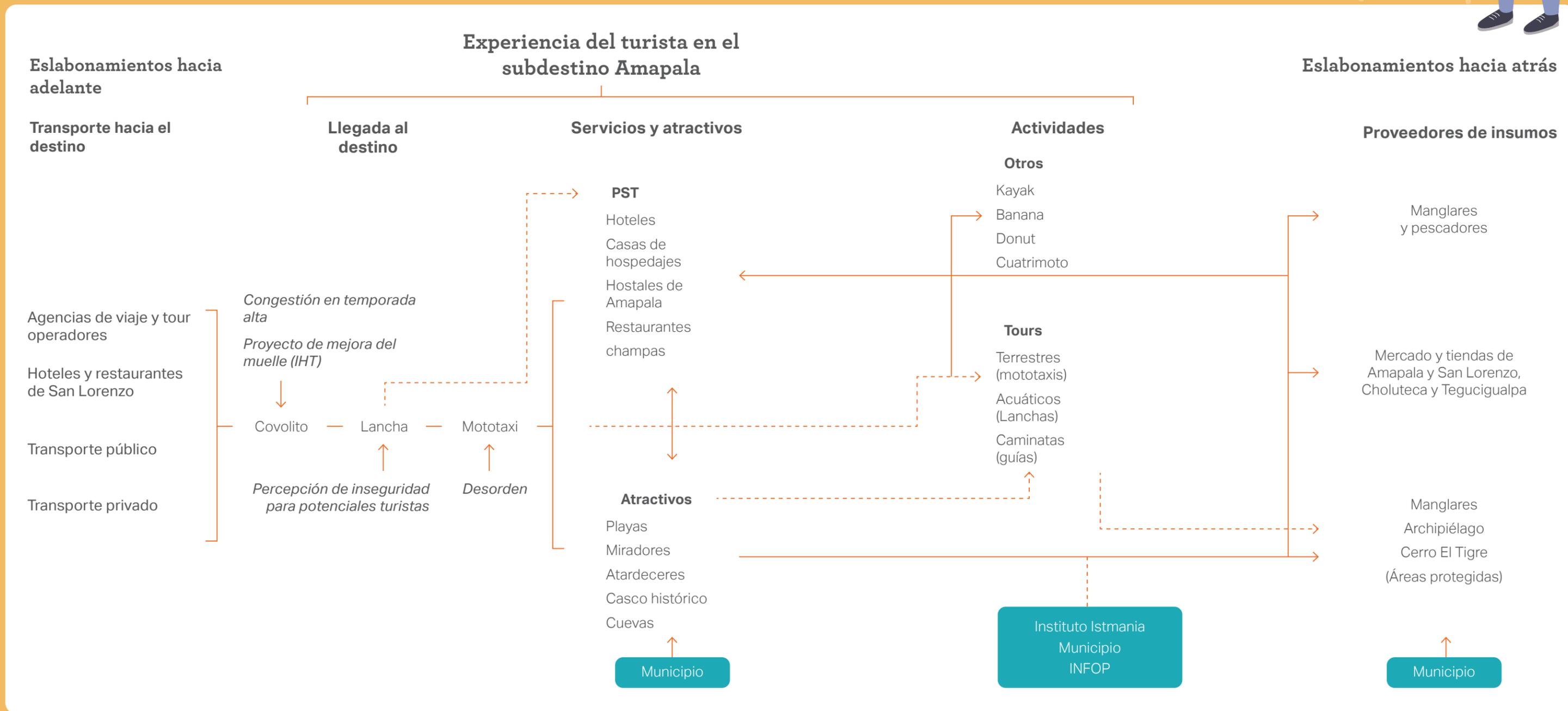
El siguiente es el ejemplo de un esquema de la CdV de Amapala, en la que se ven los eslabones necesarios para llevar a cabo la experiencia, organizados según el orden de acontecimientos en el viaje del visitante (comenzando por la izquierda con los eslabonamientos hacia

adelante, y terminando por la derecha con los eslabonamientos hacia atrás), complementando cada eslabón con la información detallada sobre los actores turísticos encargados de cada una de las áreas:

El siguiente es un ejemplo de una tabla de la CdV, en la que se recoge de manera gráfica, para fácil acceso, la información recopilada en este ejercicio.



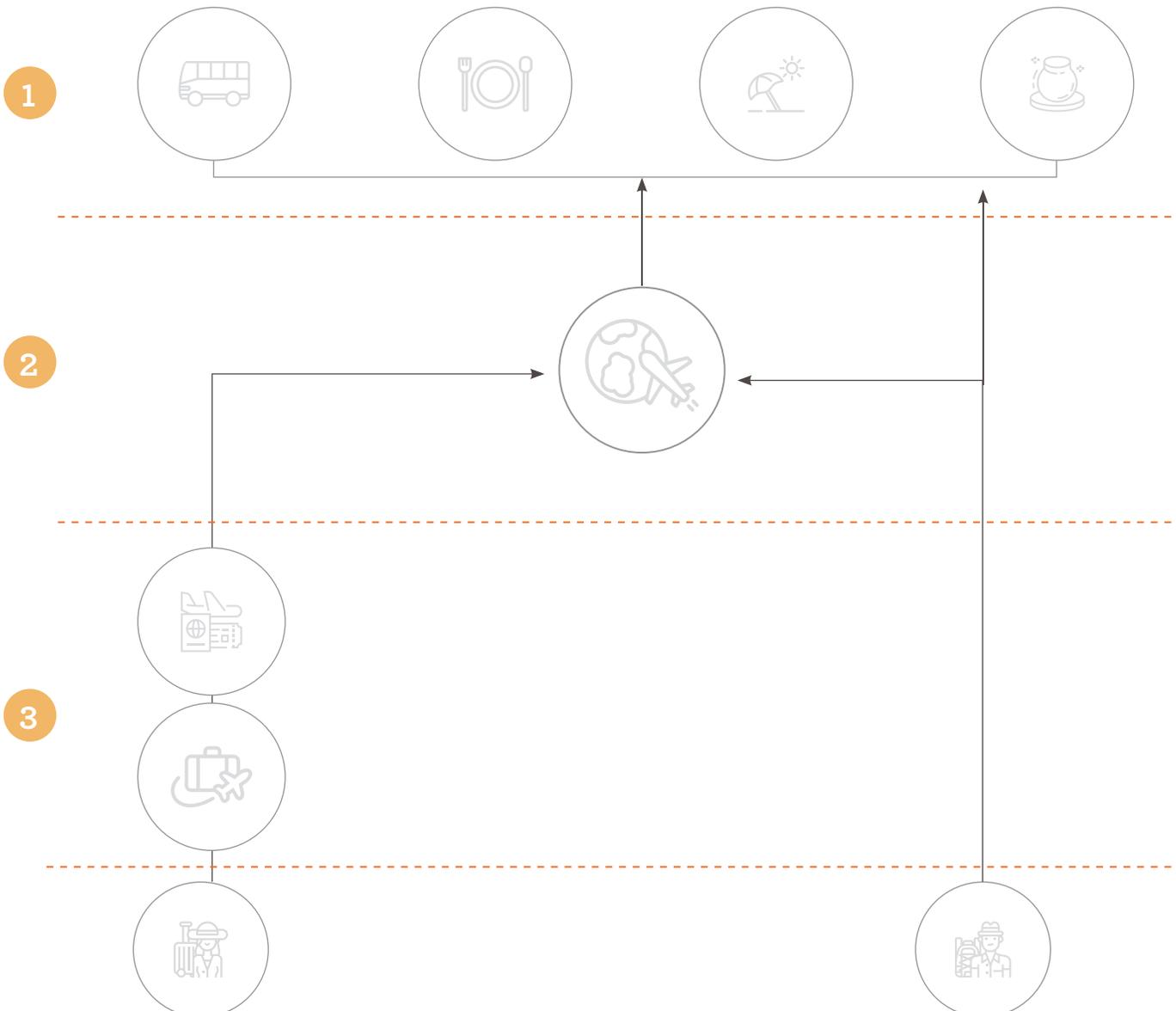
CdV del turismo en Amapala



Actividad práctica

Tome los ejemplos como modelo para llenar el esquema y la tabla de la CdV del producto turístico con información de su destino. Recuerde que en este ejercicio:

- Se identifica cada componente o eslabón necesario según lo planificado para la experiencia. Son las áreas en las que se desarrollan todas las actividades del viaje.
- Se analiza la oferta del destino turístico para cada componente o eslabón.
- Se define la brecha que pudiera existir entre lo necesario y lo existente para llevar a cabo la experiencia de la mejor manera posible.



Flujo		
Nombre/Tema del producto		
Componente o eslabón de la cadena	Oferta en el destino	Descripción de la brecha - General
Alojamiento	Existen hoteles, pero no tienen condiciones para las necesidades del flujo	Mejora de alimentación y espacio para bicicletas
Alimentación		
Guianza	No existe guiado especializado	Contratar en otra ciudad / Formación
Expresiones artísticas locales	Grupo folclórico X del colegio...	Renovar su repertorio
Sitio de observación de aves	Finca Y	Necesita mejora de mirador y señalización



Ahora que se ha definido la experiencia, los componentes necesarios y las brechas existentes, se debe pasar a pensar en la venta y promoción del producto que se está diseñando para el destino turístico. Esto se trabaja definiendo los canales de comercialización del producto turístico.





¿Qué es un canal de comercialización del producto turístico y por qué es importante?

Los canales de comercialización del producto turístico son los medios a través de los cuales se puede difundir y vender, el producto turístico. En esencia, la forma por la cual se vende el producto.

En el gráfico de la CdV de turismo se pueden identificar los puntos de la cadena en los cuales los visitantes recogen información, toman decisiones y eventualmente hacen la compra; por lo tanto, se pueden identificar los canales más adecuados para llegar al flujo con el producto:



Tradicional: Como agencias de viaje en el extranjero, en el país y en el destino (operador local) que informan, reservan y venden. Estos canales a su vez pueden tener medios digitales (sitio web, redes sociales, etc.).

No tradicionales: Dentro de los canales no tradicionales podemos identificar a los terminales de transporte (buses, taxis, trenes, embarcaderos) utilizados por el viajero, los centros de información turística en el destino, centros comerciales y atracciones más visitadas dentro del destino.

Los propios prestadores de servicio: Quienes reciben a los visitantes independientes directamente y son clave en el momento de informar y orientarlos sobre los otros componentes del producto diseñado. Incluso estos prestadores de servicio suelen mantener mecanismos de articulación entre ellos para derivar pasajeros, generando una red interna de comercialización en el destino.

En este punto del proceso es esencial verificar o validar si la experiencia, como ha sido pensada o diseñada, es efectivamente atractiva para el flujo priorizado. Por eso se hace una validación del producto turístico.



¿En qué consiste la validación del producto turístico y por qué es importante?

La validación del producto es una prueba que se le hace al producto antes de sacarlo al mercado turístico. Se usa para entender cuáles son los elementos del producto turístico que funcionan y cuáles se deben modificar. De preferencia, se lleva a cabo con personas con perfiles similares a los del flujo priorizado, a la que está dirigida la experiencia. Una vez terminada la prueba, se organizan espacios para promover el intercambio de ideas o percepciones sobre el producto, con miras a obtener aprobación o recibir sugerencias de ajustes antes de invertir en el producto como tal.

Sin embargo, de no ser posible contar con la participación de turistas del flujo priorizado, se puede realizar con aquellos vinculados directamente con el producto (proveedores), y/o los intermediarios que lo traen al destino. Es importante entender que este ejercicio no es una venta del producto turístico como tal, sino una evaluación del estado en el que se encuentra el producto, así que se recomienda intervenir lo menos posible durante el proceso.



Para llevar a cabo la prueba, desde la mesa de trabajo del flujo se organizan mecanismos (entrevistas, encuestas, visitas, etc) o espacios (*focus groups*) donde se reciban ideas o percepciones sobre el producto en validación.





Como ya se dijo, pueden participar visitantes directamente, como también se puede invitar a participar a representantes de los eslabones intermediarios que conocen bien las necesidades del flujo al que se encuentra dirigido el producto y, eventualmente, representantes del espacio gestor de destino como observadores.

Para el caso de una reunión de trabajo de la mesa de flujo con los representantes del flujo o mercado, se sugieren los siguientes pasos:



- Paso 1:** Comenzar la dinámica con un resumen de las características del producto turístico propuesto y su relación con otros productos previamente existentes, así como de la manera en que se pretende vincular con las otras actividades económicas y sociales del destino.

El objetivo de este paso es lograr que los participantes tengan una idea lo más cercana posible a la experiencia que tendrá el visitante. Para ello, y dependiendo del contexto en que se trabaje, se pueden utilizar medios virtuales o impresos, videos, entre otros.

- Paso 2:** Se invita a los asistentes para que comenten y proporcionen información que complemente el producto turístico propuesto. Por ejemplo: otros recursos y actividades que se podrían agregar o relacionar con los productos previamente existentes.

- Paso 3:** Los participantes podrían identificar algunas inversiones o mejoras que todavía se requiere realizar. Esto genera valiosos insumos para incluir en la siguiente etapa, el plan de trabajo.





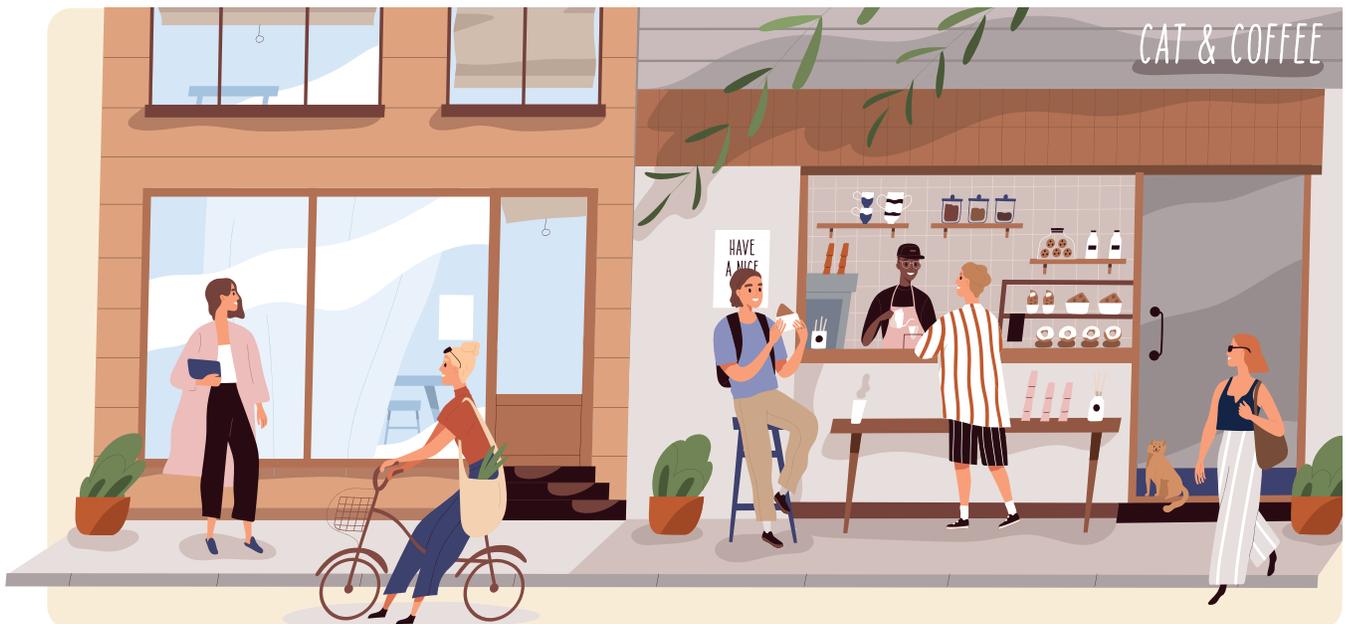
Paso 4: La reunión se concreta completando una encuesta de validación del producto turístico propuesto.

Durante la reunión, los actores intercambian ideas y críticas sobre:

- La pertinencia de la selección y combinación de los elementos de la oferta en función a los perfiles priorizados.
- Las posibles mejoras para realizar en cada elemento de la oferta y el entorno (público y privado) para que estén en un nivel óptimo de uso turístico.
- La gestión, sostenibilidad y mantenimiento de los atractivos turísticos seleccionados, así como del lanzamiento del producto diseñado.
- La viabilidad comercial del producto turístico propuesto y su impacto en la mejora económica de los negocios.

Otras alternativas pueden ser reuniones en el formato *focus group* y/o visitas de prueba (*try-out*) en campo y con visitantes de un flujo priorizado. Con esto se podrá verificar si el producto diseñado será capaz de lograr la experiencia pues, mediante una visita técnica y objetiva, se podrá evaluar la situación real de los diferentes

elementos que conforman el producto (infraestructura, atractivos, instalaciones, equipamiento, vías de acceso, seguridad, planta hotelera, etc.), así como verificar las capacidades locales en nivel de calidad, respuesta y atención al visitante y todo aquello que se encuentra previsto en la Ficha de Producto²⁵.



²⁵ Ramos Grimaldo et al. (2020). *Gestiona tu destino. Guía para el diseño y planificación de productos turísticos*. Bogotá: Puntoaparte Editores.





4.4



Construir el plan de trabajo



¿Qué es un plan de trabajo y por qué es importante?

El plan de trabajo es una hoja de ruta para proceder a construir o implementar el producto diseñado, en la que se planifica la ejecución de todos los elementos identificados como necesarios. Puede pensarse como un mapa de acción que guía el actuar de manera detallada, metódica y organizada a la hora

de preparar o crear un producto. Es un documento, elaborado y ejecutado por el grupo a cargo del flujo priorizado, cuya función es organizar la solución de problemas identificados en pasos anteriores. Tanto así que, si no se identificaron brechas, no habría razón para hacer un plan de trabajo.

¿Cuáles son los lineamientos del plan de trabajo?

Los lineamientos del plan de trabajo son de dos tipos: los lineamientos para su elaboración y los lineamientos para su gestión y organización. Los lineamientos para su elaboración deberían considerar:

- Tener carácter operativo y ejecutivo, con acciones de corto y mediano plazo.
- Ser de fácil entendimiento y manejo para todos los involucrados.
- Reunir o congregar otros esfuerzos existentes en el ámbito del producto, de manera que evite la duplicidad de inversiones, fortalezca las alianzas locales, potencie el impacto y fomente la coalición entre los actores.

● Evidenciar el cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos para el logro de la estrategia de productos.

● Implementar indicadores de cumplimiento e impacto concretos, evaluables y medibles en la práctica.

● Tener lógica secuencial y programática, de manera que se evidencien la evolución y logro de los avances.

● Ser validado por todos los actores involucrados y formalizado mediante un acta (nótese que para intervenciones en áreas comunales o naturales protegidas es de vital importancia hacer la validación de cara a los gestores correspondientes).

Por otra parte, y considerando los tiempos de ejecución propuestos en el proceso, los lineamientos para la gestión y la organización del cumplimiento del plan deberían tener en cuenta lo siguiente:

● Organizar reuniones semanales o quincenales para garantizar comunicación e información permanente (pueden ser virtuales), mensuales para dialogar sobre aspectos técnicos que requieran trabajo presencial y bimestrales o trimestrales para discusiones de carácter estratégico, de manera que la retroalimentación sobre los avances sea constante.

● Establecer un grupo permanente, conformado por los involucrados y los aliados estratégicos, que funcione como gestor del producto. Debe hacer una clara definición de roles y responsabilidades en la gestión mixta (pública y privada), acorde con las capacidades y las competencias reales de cada actor. Este grupo necesita contar con una persona responsable del seguimiento y del cumplimiento de las actividades y articule con el espacio gestor del destino.





Actividad práctica

Observe el ejemplo del plan de trabajo de Amapala, en el que se enlista en la columna de actividad todo lo que hace falta mejorar en el destino. En la columna de indicador se enlistan los elementos que muestran el resultado en cada una de sus actividades, en la siguiente columna se indican los responsables de cada una de las actividades, y, finalmente, el monto de presupuesto estimado para realizar la mejora en cada actividad y la calendarización de las acciones.



Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				Mediano Plazo
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	
Componente A. Infraestructura y equipamiento.			1,170,000					
Habilitar y equipar un centro de interpretación en el centro histórico de Ampala	CI operativo en el Centro Histórico	Municipalidad	70,000			X	X	
Mejoramiento de la infraestructura (pintura, cocina y baño) de los restaurantes/champas de playa (Playa Grande 14, El Burro 6, Playa Negra 6)	10 restaurantes y champas mejoran su infraestructura	Municipalidad Oficina de turismo	250,000			X	X	
Mejoramiento de la infraestructura (cocina y baño) de los restaurantes del centro de Amapala	2 restaurantes en Amapala mejoran su infraestructura	Municipalidad Oficina de turismo	50,000			X	X	
Mejoramiento de la infraestructura (baño privado, equipamiento, pintura) de hostales	10 hostales mejoran infraestructura	Asociación Hostales Perla Mar	350,00			X	X	
Mejoramiento de la infraestructura (equipamiento, pintura, baños) de casa de huéspedes.	10 casas de huéspedes mejoran infraestructura	ACAHTIGOLF	300,000			X	X	
Diseño e implementación de un sendero y torre de observación en la montaña El Tigre (incl. Señalización)	Sendero y torre en montaña El Tigre	Municipalidad Oficina de turismo	150,000			X	X	
Componente B. Experiencias y servicios			360,000					
Sistema de alquiler de bicicletas en oficina de turismo	Se alquilan bicicletas en oficina de Turismo	Oficina de Turismo Hostales	80,000		X	X	X	
Alquiler de banana y pedales en Playa Negra	Servicio de paseo en banana en Playa Negra	Paz Camping	30,000		X	X	X	
Implementación de un servicio de transporte turístico acuático Coyolito-Amapala	Transporte turístico entre Coyolito y Amapala operando	Isela Torres	250,000			X	X	





Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				Mediano Plazo
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	
Componente C. Mejora de calidad y sostenibilidad			236,000					
Actualización de guías turísticos en isla Amapala	8 personas capacitadas en guiado y animación turística	Oficina de Turismo	20,000		X		X	
Capacitación en atención al cliente para personal de restaurantes y hostales	50 personas capacitadas en atención al cliente	Oficina de Turismo	50,000		X	X		
Capacitación en cultura turística para personal de restaurantes y hostales	50 personas capacitadas cultura turística	Oficina de Turismo	50,000		X	X		
Capacitación de manipulación de alimentos	24 personas capacitadas en manipulación de alimentos	Oficina de Turismo	30,000		X	X		
Capacitación de housekeeping (hotelería)	50 personas de hotelería capacitados en hotelería	Oficina de Turismo Marisol Paz	50,000		X	X		
Capacitación en historia del casco histórico	50 personas capacitadas en historia sobre el casco histórico de Amapala	Oficina de Turismo	36,000		X	X		
Componente D. Marketing y posicionamiento del producto			65,000					
Actualizar e imprimir un mapa turístico de Amapala	Mapa turístico de Amapala actualizado e impreso (5,000 ejemplares)	Oficina de Turismo Municipalidad	35,000		X			
Actualizar la base de datos de los servicios turísticos de Ampala y Coyolito	Base de datos de servicios turísticos actualizada	Oficina de Turismo Municipalidad	10,000		X	X	X	
Crear perfiles de redes sociales para Amapala	Destino Amapala tiene presencia en redes sociales	Oficina de Turismo Municipalidad	10,000		X	X	X	
Articulación comercial con operadores de turismo, hoteles de Tegucigalpa y Choluteca	2 reuniones de negocios con otros destinos del Golfo	Oficina de Turismo Municipalidad	10,000		X		X	

Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				Mediano Plazo
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	
Componente E. Gestión de destino y producto			214,000					
Desarrollar un sistema estadístico de control de ingreso de visitantes a Amapala	Se genera base de datos de visitantes a Amapala	Oficina de Turismo Municipalidad	20,000		X	X	X	
Ordenamiento de los servicios turísticos en playas de Amapala (Playa Grande, Playa Negra, El Burro, Zapote)	4 reuniones y planes de trabajo para ordenamiento de actividades en playa.	Municipalidad Dirección de Justicia Municipal	20,000	X	X	X	X	
Ordenamiento de los servicios de mototaxis y lanchas.	Plan de trabajo para ordenamiento de servicios de mototaxis y lanchas	Municipalidad Dirección de Justicia Municipal	5,000	X	X	X	X	
Iluminación del casco histórico y las calles que van hacia las playas y hoteles.	Estudio e implementación de alternativas de mejoras en iluminación en zonas turísticas	Municipalidad					X	250,000
Reuniones de coordinación del Comité de Turismo Amapala	12 reuniones al año de Comité de Turismo	Municipalidad	12,000	X	X	X	X	
Reuniones trimestrales de articulación y coordinación con otros grupos locales de turismo del destino	4 reuniones trimestrales de grupos de turismo de subdestinos	Comité de Turismo	12,000	X	X	X	X	
Fortalecimiento de Arquitectura Institucional en Amapala	Comité de Turismo constituido y funcionando	Comité de Turismo	35,000	X	X	X	X	
Mejoramiento de los estacionamientos y casetas de comida en Coyolito	4 reuniones y plan de trabajo para ordenamiento de Coyolito (estacionamientos y casetas)	Municipalidad Dirección de Justicia Municipal	10,000	X	X	X	X	
Mejorar las instalaciones de oficina de turismo municipal para la promoción del destino	Equipamiento para atención al turista	Oficina de Turismo Municipalidad	100,000	X	X	X	X	200,000
			2,045,000	Total inversión mediano plazo				450,000
				Total inversión mediano plazo				\$18,750
	Total inversión turismo corto plazo		2,045,000					
	Total inversión turismo corto plazo (dólares)		\$ 85,208					



Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				Mediano Plazo
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	
Componente C. Mejora de calidad y sostenibilidad								
Componente D. Marketing y posicionamiento del producto								
Componente E. Gestión de destino y producto								
Total inversión turismo corto plazo				Total inversión turismo medianoplazo				





¿Por qué se le debe hacer seguimiento al plan de trabajo?

Hacerle seguimiento al plan de trabajo es importante porque asegura que se cumpla, en lo que constituye el último paso del proceso de planificación de un producto turístico. Adicionalmente, el seguimiento también asegura la continuidad de las intervenciones y del producto mismo. De hecho, está directamente vinculado con la propia gestión del destino, pues una vez terminado el proceso, las tareas de mediano plazo deben ser asumidas por un espacio de gestión del destino como tal.



¿Cuáles son los tipos de seguimiento que se pueden llevar a cabo?

Hay dos tipos de seguimiento: el técnico y el estratégico.



El seguimiento técnico se refiere a la correcta ejecución de las actividades plasmadas en el plan de trabajo, las cuales incluyen características técnicas, actores responsables, cronogramas y resultados que deben coordinarse integralmente de cara a la implementación del producto en los tiempos establecidos y bajo las condiciones esperadas. Esta es una tarea de corto plazo que se enmarca en el periodo planificado para el desarrollo de producto y que debe estar a cargo de la mesa de flujo o de quien asuma sus tareas luego de finalizado el proceso de planificación. Es importante recordar que dicho seguimiento se refiere a la coordinación y no implica el manejo directo de recursos, pues se entiende que cada actor responsable de la actividad asume esa función como parte de sus compromisos.

Por otro lado, el seguimiento estratégico es el seguimiento de mediano plazo que se inicia tras del desarrollo de producto. Consiste en monitorear el ingreso al mercado del producto desarrollado y, sobre todo, el impacto generado. Para tal efecto, se les hace seguimiento a los objetivos, a las metas y a los indicadores definidos en el PGD. Es necesario considerar que desde el lanzamiento comercial del producto hasta que sus primeros impactos sean visibles pueden pasar entre 24 y 36 meses. Dicho monitoreo debe estar a cargo del espacio de gestión de destino o de quien cumpla con sus funciones.



CIERRE

¡Felicitaciones, querido lector! A partir de este momento usted está preparado para embarcarse en la gestión de su destino de manera más competitiva y sostenible. En esta guía se cubrieron los módulos para identificar el destino turístico, analizarlo y entender quién lo visita al descubrir los flujos de visitantes, es decir, la demanda del destino. Luego se planificó cómo proceder sobre el destino

identificado a partir de enfocarse en la perspectiva de la demanda y de los residentes locales, y así conocer las acciones requeridas para mejorar el destino y encontrar un balance entre turismo y habitabilidad. Y, finalmente, se desarrolló una experiencia, un producto turístico y su correspondiente plan de trabajo que implementado aportará a hacer realidad lo pensado en la visión del destino turístico.

Con esta caja de herramientas usted está preparado para desarrollar su destino turístico. ¡Buen viaje, gestor de destinos turísticos más competitivos y más sostenibles!



Estimado lector:

Esperamos que la información depositada en el presente libro haya resultado fértil a propósito de su tarea de formación. Por supuesto, es apenas una ruta de navegación, que constituye, en últimas, una invitación a construir rutas propias.

Sea como sea, esperamos que haya sido un proceso de aprendizaje valioso. De haberlo sido, le pedimos que por favor comparta la publicación entre los demás miembros de la comunidad turística local para que, juntos, forjemos un nuevo destino para Colombia.

Este libro fue producido por Swisscontact y se imprimió en el mes de enero de 2021.

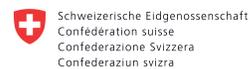


SWISSCONTACT TOURISM ADVISORY SERVICES

Por más de veinte años, Swisscontact ha apoyado el desarrollo de un turismo más sostenible que genera mejores lugares para vivir y visitar en diversos países del mundo. Lo ha logrado gracias a un trabajo mancomunado con gobiernos, gestores de destino, el sector privado, proveedores de capacitación y grupos comunitarios.

Con base en esta experiencia, Swisscontact Tourism Advisory Services ofrece asesorías, capacitaciones y entrenamientos a propósito de la evaluación de destinos, la elaboración de planes de desarrollo turístico y la generación de capacidades para la gestión del turismo, entre otros frentes.

Para conocer más sobre nuestra experiencia y proyectos visite: <https://www.swisscontact.org/es/our-work/nuestra-experiencia/turismo-sostenible> o contactenos directamente al correo tourism@swisscontact.org



Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)