

Destinos más competitivos y más sostenibles (D+C+S)

Guía rápida sobre la metodología





Introducción

Vivimos un momento de transformación extraordinaria donde la conciencia sobre el impacto social, ambiental y económico del turismo abre una nueva era llena de oportunidades para repensar y potenciar el desarrollo de destinos en el país. La sostenibilidad se ha consolidado como el pilar fundamental de la competitividad territorial.

Nuestra exitosa iniciativa D+C+S ha demostrado que los destinos más prósperos son aquellos que protegen y valoran su patrimonio, generan empleo digno y de calidad, fortalecen la rica identidad cultural local y se adaptan estratégicamente al cambio climático y al contexto global.

¿A quién se dirige esta guía?

Este documento ha sido creado especialmente para líderes visionarios y tomadores de decisiones que están forjando exitosamente el futuro del turismo y que persiguen objetivos transformadores:



01

Gobierno Nacional

Para diseñar políticas públicas que habiliten la transformación.

02

Gobernaciones y Municipios

Para implementar estrategias territoriales efectivas.

03

Gremios de turismo y Cámaras de Comercio

Para articular al sector privado y elevar los estándares.

04

Empresas del sector

Para innovar en sus modelos de negocio y prosperar en el nuevo mercado.



¿Qué es la iniciativa D+C+S?

Es un modelo innovador de gestión de destinos turísticos diseñado para potenciar la competitividad del sector a través de la sostenibilidad. No es una teoría, es una hoja de ruta práctica y exitosamente probada que fortalece las cadenas de valor, protege y realza nuestro valioso patrimonio y genera prosperidad duradera en las regiones.

Esta iniciativa representa el fruto de una alianza estratégica de gran impacto entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) de la Embajada de Suiza en Colombia, Swisscontact y es implementada con excelencia por el Programa Colombia + Competitiva.

El proyecto D+C+S se enfoca en fortalecer significativamente la gestión turística local, promoviendo el desarrollo de capacidades territoriales, la articulación efectiva entre actores y un enfoque de mercado verdaderamente sostenible. Cada uno de sus pilares responde estratégicamente a un objetivo específico:



Destinos (D)

Impulsa el desarrollo integral de destinos auténticos y diferenciados, que valoran la identidad local y ofrecen experiencias memorables. Esto incluye:

- Planificación territorial
- Fortalecimiento de la identidad cultural
- Infraestructura adecuada y conectividad eficiente.

Competitividad (C)

Fortalece la competitividad del sector turístico a través de la innovación, la calidad en los servicios y una operación más eficiente. Este pilar se enfoca en:

- Calidad en la prestación de servicios
- Innovación tecnológica aplicada al turismo
- Desarrollo del talento humano
- Mejora de la productividad

Sostenibilidad (S)

Promueve prácticas responsables para proteger el patrimonio natural y cultural, asegurando su sostenibilidad para las futuras generaciones. Sus ejes clave son:

- Gestión ambiental
- Responsabilidad social
- Economía circular
- Conservación cultural

La sinergia de los tres pilares

Un destino no puede ser competitivo si no es sostenible, ni sostenible si no se articula. La metodología D+C+S apuesta por una integración armónica de sus tres pilares para lograr una transformación duradera, estratégicamente al cambio climático y al contexto global.

Metodología D+C+S en práctica



Etapa 1: IDENTIFICACIÓN DEL DESTINO

Los equipos territoriales conquistaron herramientas estratégicas para delimitar destinos con precisión, identificar actores clave y descifrar las motivaciones de los turistas. Categorizaron exitosamente los destinos según su desarrollo turístico y seleccionaron uno por departamento para la aventura transformadora.

Etapa 2: ANÁLISIS DEL DESTINO

Los equipos se lanzaron a explorar exhaustivamente los destinos, descubriendo cinco flujos de visitantes, sus motivaciones y recorridos únicos. Esta información valiosa se convirtió en a brújula para alinear la oferta con la demanda real. Evaluaron la sostenibilidad según criterios del Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y realizaron análisis DOFA y marca, construyendo un mapa integral como base sólida para la expedición.

Etapa 3: PLANIFICACIÓN DEL DESTINO

Los actores locales forjaron una visión compartida e inspiradora del destino y construyeron un plan estratégico robusto con acciones concretas, seguimiento efectivo y ajustes institucionales, sentando las bases para una travesía unidos hacia un territorio extraordinariamente atractivo.

Etapa 4: DESARROLLO DEL DESTINO

Se diseñaron y perfeccionaron productos turísticos innovadores, que fueron puestos a prueba exitosamente en el mercado con experiencias únicas dirigidas a familias nacionales, priorizando estratégicamente esta aventura en el contexto de reactivación económica pospandemia.



36

aventureros se forjaron como gestores de destinos para conquistar el turismo competitivo y sostenible.



63

horas de entrenamiento virtual de conocimiento



+200

horas de travesía personalizada con expertos internacionales que los guiaron hacia la excelencia.



BENEFICIOS Y RESULTADOS

Articulación real entre sectores



El proyecto logró articular sectores públicos, privados, académicos y comunitarios en torno a un objetivo común, construyendo un destino turístico sólido y sostenible.

Liderazgo local activo



Impulsó una nueva mentalidad territorial, donde los actores locales asumieron un rol activo y comprometido en la gestión de su propio desarrollo.

Planificación con sentido colectivo



Los planes de acción surgieron del diálogo y la cocreación, lo que garantizó mayor compromiso y coherencia con las realidades de cada región.

Oferta alineada con la demanda



Se diseñaron productos turísticos ajustados a la demanda real, ofreciendo experiencias auténticas y diferenciadas que responden a las expectativas del mercado actual.

Impacto económico local



El turismo impulsó el crecimiento económico regional, generando empleo, aumentando ingresos y diversificando las oportunidades productivas en los territorios.

Identidad y patrimonio en valor



El proyecto promovió la preservación cultural a través del fortalecimiento de identidades locales, la puesta en valor del patrimonio y la transmisión viva de tradiciones entre generaciones.

Testimonios destacados de los actores que participaron en el proyecto:

En el departamento de Guaviare el proyecto ha contribuido en varias cosas, pero destaco tres: el conocer, el comprender y el inspirar. El conocer porque a través de este proyecto empezamos a generar conciencia sobre la riqueza del territorio en términos de biodiversidad, el legado cultural y la calidad humana, resultado de la multiculturalidad. El comprender que el objetivo del turismo en el departamento va más allá de mostrar atractivos y debe fundamentarse en ofrecer experiencias únicas a nuestros visitantes. Finalmente, el inspirar, ya que hoy hemos podido recuperar el rumbo de trabajar articuladamente. Hoy nuestros empresarios están enfocados en diseñar productos turísticos innovadores

con la capacidad instalada y con el ánimo para continuar creando e imaginando." *Oscar Zuluaga – Secretario de Cultura y Turismo del Guaviare*

"Con el programa D+C+S se logró fortalecer las capacidades territoriales, lo cual es muy importante, puesto que permite mejorar la competitividad territorial. La metodología que ofreció la Cooperación Suiza con el programa de D+C+S evidencia que los territorios cuentan con potencialidades que pueden ser aprovechadas como factor del desarrollo. Así, potenciando este capital acumulado con sinergias territorio-sociedad instituciones se puede dinamizar el sector turístico." *Julián Galvis – Presidente ejecutivo Cámara de Comercio de Tunja.*

Guías generales

Para quienes se animan a recorrer nuevos caminos en la gestión del turismo, se diseñaron cuatro guías prácticas que reúnen la metodología D+C+S y los aprendizajes clave de su implementación. Son brújulas para territorios que quieren avanzar hacia un turismo más competitivo y sostenible.

1. La iniciativa D+C+S: Conoce los orígenes y el mapa completo de esta metodología, pensada para ser replicada en distintos destinos del país. [Verla aquí](#)
2. Guía para el gestor: es una hoja de ruta clara, con herramientas prácticas para que líderes territoriales implementen D+C+S paso a paso. [Verla aquí](#)
3. Guía para el formador: Se pensó como una guía para formar a los nuevos exploradores del turismo sostenible, con una estructura de curso ya validada y lista para ser replicada en otros territorios. [Verla aquí](#)
4. Guía para el diseño y planificación de productos turísticos: tiene ideas y herramientas para crear experiencias sostenibles que conecten con la identidad del territorio y los viajeros. [Verla aquí](#)

Un nuevo capítulo comienza

La metodología D+C+S es el camino hacia un turismo que impulsa la prosperidad económica, preserva el patrimonio natural y cultural, y fortalece a las comunidades. Cada región que ha emprendido esta travesía ha descubierto su potencial único y ha construido un futuro turístico más sólido. Las herramientas están disponibles, las experiencias han sido validadas y los caminos trazados para que todos los actores interesados se sumen a este proyecto.



¡El futuro del turismo es sostenible!

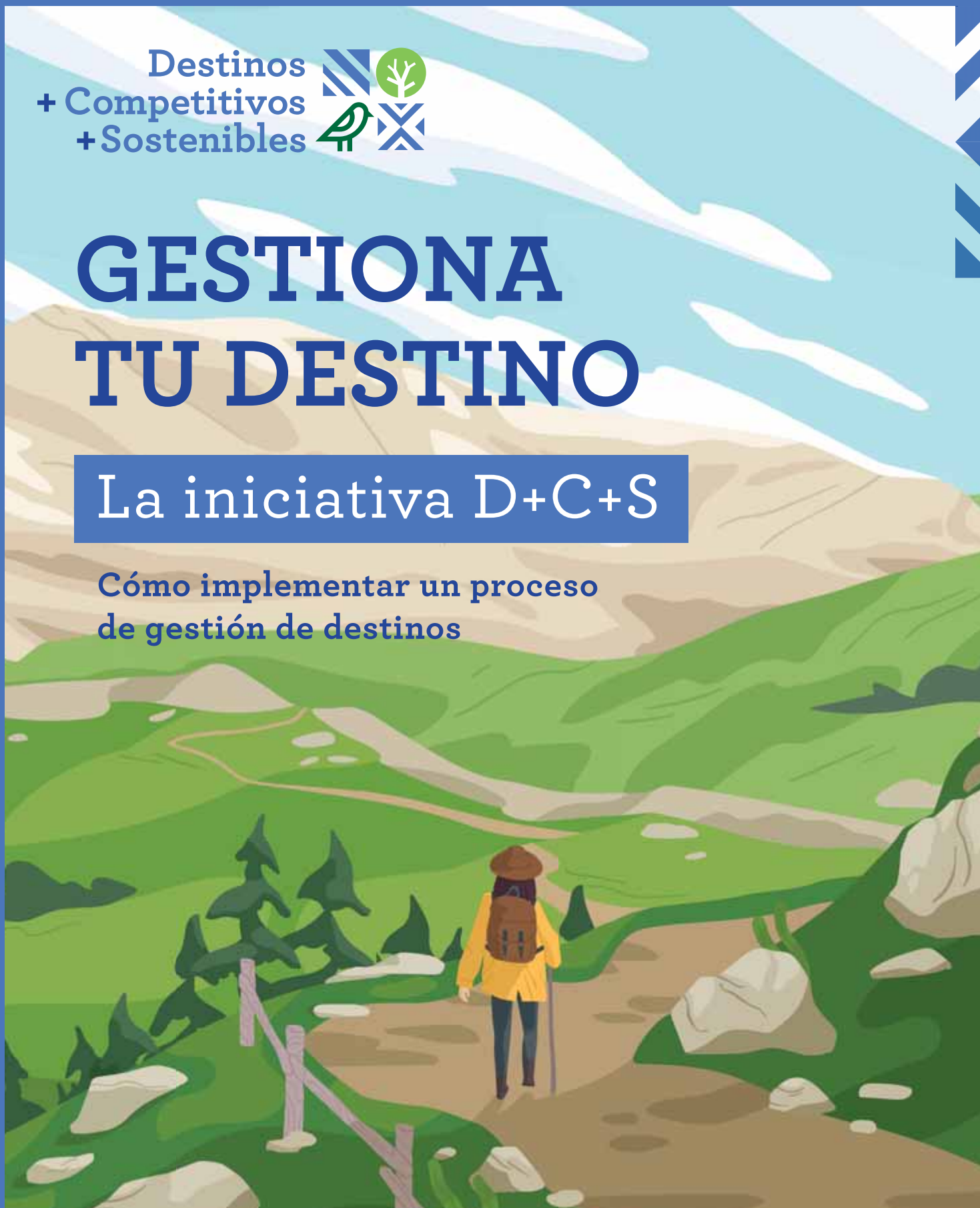
Destinos
+ Competitivos
+ Sostenibles



GESTIONA TU DESTINO

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos



GESTIONA TU DESTINO

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos

AUTORES

Cristian Andrés Blanco Pérez

Lizeth Marin Bareño

Norma Liliana Pérez Peña

Embajada de Suiza
Cooperación Económica
y Desarrollo (SECO)
Embajadora de Suiza
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

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

Carmen Villegas

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

Shutterstock.com

...

Corrección de estilo

Juan Mikan

ISBN: 978-958-56212-5-1

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

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos

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*

Tabla de contenido



Introducción	Pág. 8
--------------------	--------

Una mirada general a la iniciativa D+C+S	Pág. 10
---	---------

El escenario previo a la iniciativa D+C+S	Pág. 12
Los primeros pasos	Pág. 14
Nuestros aliados dicen	Pág. 15
Hitos para la iniciativa D+C+S	Pág. 16
Enfoques orientadores de la iniciativa D+C+S	Pág. 18
La iniciativa D+C+S en acción	Pág. 20
La metodología D+C+S	Pág. 22

Mecanismo de ejecución de una iniciativa para la gestión de Destinos + Competitivos + Sostenibles	Pág. 24
---	---------

El proceso implementado	Pág. 26
Acercamiento al territorio y definición de regiones participantes	Pág. 27
Definición de entidades aliadas	Pág. 28
Conformación de equipos locales	Pág. 30
Formación	Pág. 32
Implementación	Pág. 34
Acompañamiento	Pág. 36
Gobernanza de la iniciativa	Pág. 37

D+C+S en la práctica Pág. 38

La iniciativa D+C+S en Colombia

Pág. 40

Resultados de la implementación de la iniciativa

Pág. 44

Unas últimas palabras Pág. 48

Reflexiones finales

Pág. 50

Impresiones de la iniciativa D+C+S

Pág. 51

Agradecimientos a nuestros aliados

Pág. 53



Introducción

El programa Colombia + Competitiva es una iniciativa conjunta del Gobierno Nacional de Colombia con la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) que orienta sus esfuerzos a mejorar la competitividad en el país y diversificar su economía. En el marco de este programa, con el apoyo de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico - Swisscontact como facilitador, se creó Destinos + Competitivos + Sostenibles (D+C+S). Dicho proyecto fue diseñado para transferir capacidades a nivel local, coordinar diferentes actores e implementar un enfoque de mercado, todo con miras a fortalecer la gestión de destinos turísticos en el país.

El presente documento, *La iniciativa D+C+S. Cómo implementar un proceso de gestión de destinos*, registra los aprendizajes de la primera versión de este proceso. Su fin no es otro que ofrecer una orientación general para aquellas entidades gubernamentales, de organismos internacionales y del tercer sector, entre otras, interesadas en implementar un proceso de gestión de destinos² en su territorio con miras a desarrollar su sector turismo. En tal medida, el texto expondrá los objetivos de la iniciativa, las actividades y los resultados que se pueden esperar a la luz de la experiencia adquirida durante el desarrollo de la primera fase de Destinos + Competitivos + Sostenibles en Colombia.



² La gestión de destinos es la coordinación de 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 este punto el lector podrá preguntarse por qué y para qué se debe implementar un proceso de gestión de destinos en un territorio. Si bien la gestión de destinos es un proceso que se desarrolla en el largo plazo, la implementación de D+C+S en Colombia genera beneficios tales como:



El desarrollo de capacidades en el territorio que les permite a los actores locales replicar procesos para la gestión de destinos de manera autónoma.



El aprovechamiento del destino como un escenario que, a la luz de principios de sostenibilidad, beneficia tanto a turistas como a residentes.



La articulación entre los actores de los sectores público y privado, la academia y la sociedad civil alrededor del destino.



Planes de acción con los que los actores de los destinos se sienten comprometidos y que han sido contruidos conjuntamente entre sectores público y privado, así como a la sociedad civil.



Una nueva mentalidad en los actores involucrados, pues estos pasan a tener un rol más propositivo y participativo frente a la gestión de su destino. Tanto así que inviertan recursos para que la planificación responda a una ruta concertada.



Un mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado gracias a la implementación de un enfoque basado en la demanda, el cual deriva en el desarrollo y/o el ajuste de productos pensados a la medida de los diferentes tipos de turistas.

Una mirada general a la iniciativa D+C+S

A continuación se presentan algunos antecedentes que buscan contextualizar al lector sobre los sucesos previos que llevaron al nacimiento de la iniciativa de Destinos + Competitivos + Sostenibles en Colombia.

El lector encontrará diferentes testimonios de actores participantes de la iniciativa, permitiéndole así observar algunos de sus beneficios, así como información importante para conocer el nacimiento de esta.

Así mismo, el lector conocerá los primeros pasos que se recorrieron, los hitos logrados, los enfoques orientadores y pilares de la iniciativa, así como su proceso de implementación y sus resultados.





El escenario previo a la iniciativa D+C+S

La Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO)³ ha hecho importantes esfuerzos para aumentar la competitividad del sector turismo de aquellos países con los cuales ha cooperado creando cadenas de valor sostenibles. Es decir, haciendo que los diferentes proveedores de productos y servicios involucrados en la experiencia del turista realicen actividades basadas en criterios de sostenibilidad. Para

lograrlo, se ha valido de su conocimiento y experiencia en el sector, así como de la amplia experiencia de Suiza en turismo, la misma que le ha permitido a esta nación establecer importantes ventajas competitivas a la hora de desarrollar capacidades y de forjar alianzas duraderas entre actores públicos y privados, ambas fortalezas que le han permitido consolidar su modelo de gestión de destinos⁴.

“ En Perú existía la percepción de que la planificación turística debía ser realizada por el sector público, y el sector privado tenía el rol de dar insumos o levantar la mano cuando algo no estaba bien. La promoción allí de una planificación con una visión común y con una lógica de mercado representó un cambio de mentalidad en el que el sector privado reconoció que tenía una responsabilidad de aportar e incluso de invertir recursos para que la planificación respondiera a una ruta concertada. En Colombia encontré mucha apertura y disposición para explorar este enfoque e impulsar destinos emergentes en el país⁵. ”

Cecilia Rivera –
Representante legal de Swisscontact
para Colombia hasta febrero de 2021



³ SECO. (2017) Policy Paper on Tourism Economic Cooperation for Sustainable Tourism Development.

⁴ Ídem.

⁵ Cecilia Rivera, comunicación personal, septiembre de 2020.



2006

- Gracias a la cooperación entre Gobiernos y de la mano de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico - Swisscontact como facilitador de los programas, comenzó el proceso de gestión de destinos en Bolivia y Perú.

A partir de la experiencia en Bolivia y Perú, se identificaron aprendizajes clave para el proceso adelantado en Colombia tales como:

- La constitución de organizaciones de gestión de destinos (OGD) no debe ser el punto de partida para la gestión de destinos, sino una consecuencia de la generación de redes de confianza y trabajo mancomunado entre los diferentes actores del destino.
- Se debe actuar con base en el entendimiento profundo de las preferencias y motivaciones de los turistas y no en la percepción propia de lo que debería ser la oferta del destino.



2016

- La firma del Acuerdo de Paz en Colombia sentó un precedente para el sector turismo, en la medida en que abrió la posibilidad de conocer lugares antes inexplorados.



2017

- La cooperación entre los Gobiernos de Suiza y Colombia dio pie a una planificación consciente del turismo en nuevos territorios, adoptando un enfoque de gestión de destinos fundamentado en la sostenibilidad y aplicando los aprendizajes obtenidos en Bolivia y Perú.





Los primeros pasos

En el marco del segundo componente del programa Colombia+Competitiva, que busca desarrollar sectores productivos estratégicos como el turismo a partir de convocatorias dirigidas a actores privados y públicos del nivel subnacional, se cofinanciaron cuatro proyectos de turismo de naturaleza en los departamentos de Casanare, Quindío, Magdalena y Putumayo. El desarrollo de dichos proyectos contó con el apoyo de la red de expertos suizos, Swiss Expert Network (SEN), que pusieron diversas herramientas y metodologías para el desarrollo de los destinos a disposición de los actores.

El apoyo de los expertos SEN y la implementación de metodologías como la de análisis de flujos de visitantes de la Universidad de St. Gallen representaron un cambio de paradigma en la manera como los proyectos gestionaban el turismo, sobre todo porque propiciaron y permitieron el trabajo mancomunado de los actores alrededor de una estrategia común que ponía las motivaciones de los turistas en el centro de toda la estrategia, contrario al modelo tradicional que gira alrededor de la oferta.

Con base en esta experiencia, y gracias al diálogo con diferentes actores del sector que exponían que uno de los principales cuellos de botella radicaba en la falta de capacidades técnicas locales para gestionar el potencial turístico de los territorios, se identificó la necesidad de poner a disposición de más territorios aquellas metodologías que habían demostrado tener un impacto positivo en los destinos que lograban implementarlas.

Debido a los logros evidentes en los destinos, en el 2019 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través del Vice-ministro de turismo Julián Guerrero Orozco, solicitó al Programa transferir el conocimiento a otras regiones del país y a su equipo técnico. A raíz de esta solicitud surgió la iniciativa de Destinos + Competitivos +Sostenibles, buscando generar capacidades locales para la gestión de destinos turísticos más sostenibles y competitivos, fundamentada en la articulación de los diferentes actores al rededor de una visión conjunta del destino⁶.



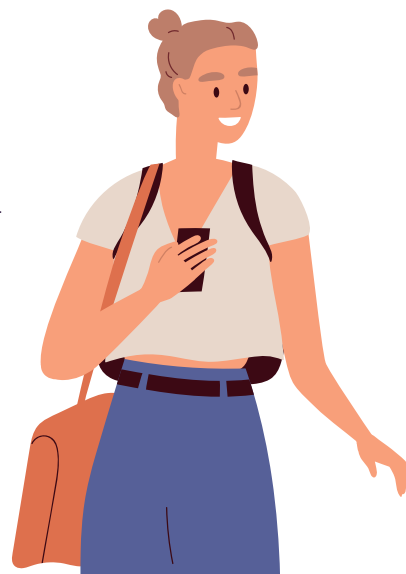
⁶ Claudia Sepúlveda, comunicación personal, septiembre de 2020.



Nuestros aliados dicen

“ Gracias al apoyo de los expertos de la SEN en el Quindío fue posible que los empresarios se empoderaran y tomaran el liderazgo en sus manos para darle una sostenibilidad al turismo en el territorio. A través de una visión de territorio construida de forma mancomunada, plantearon sus propias estrategias y planes de acción para lograr dicha visión. Ahora no solo piensan en acuerdos económicamente viables, también en acuerdos que puedan beneficiar sus propias comunidades y su cultura. Asimismo, se han dado cuenta de la importancia de articular el sector público y privado para superar ciertos obstáculos. ”

Liliana Valencia – Directora de proyectos Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío



“

Para el 2013 el 70% de la economía del Casanare estaba basada en los hidrocarburos. El departamento no era turístico. Sin embargo, el apoyo de los expertos SEN del programa Colombia + Competitiva nos permitió entender la demanda, analizar los flujos de los visitantes, priorizarlos para saber en cuáles queríamos enfocarnos y cómo adaptar la oferta a sus necesidades y motivaciones. La teoría nos indicaba que primero debíamos venderle al mercado doméstico y luego al internacional, pero el programa nos permitió dar el salto a la internacionalización del sector con el producto: *Safari Llanero*. De esta forma, el departamento pasó de ser invisible en materia turística a ser visible, visitado y promocionado. ”

Horacio Wilches – Director clúster de turismo de naturaleza del Casanare

“ El programa Colombia + Competitiva ha ayudado mucho al Putumayo en la reactivación. Gracias a los conceptos en la metodología de gestión de destino, así como a la experiencia de los expertos SEN, nos han ayudado a colocar los productos de la región a un nivel de calidad tal que se puedan vender en mercados internacionales. Han ayudado mucho a fortalecer el sector con un enfoque en la demanda, lo cual nos ha llevado a considerar diferencias claras entre cada tipo de cliente. Asimismo, este proceso ha permitido incidir en el plan de desarrollo departamental. ”

Cristhian Vallejo – Consultor externo





Hitos para la iniciativa D+C+S

2017

- Inicia el programa de cooperación entre el Gobierno de Colombia y Suiza: Colombia + Competitiva.
- Cofinanciación de 4 proyectos de turismo de naturaleza en: Casanare, Magdalena, Quindío y Putumayo, con duración aproximada de 2 años.

Enero 2020

- Identificación y acercamiento a cuatro regiones beneficiarias, cuatro mentoras y firma de acuerdos con aliados regionales.

Mayo 2020

- Formación teórica en la metodología

Mayo 2021

- Culmina la primera versión de la iniciativa, generando capacidades para la gestión de destinos turísticos en cuatro departamentos.



2019

- MinCIT y el Viceministerio de Turismo solicitan transferencia de conocimiento.
- Inicia la planificación de la iniciativa D+C+S.

Abril 2020

- Conformación de equipos en cada departamento beneficiario.

Agosto 2020

- Implementación de la metodología en un destino por cada departamento beneficiario: desde la riqueza arqueológica e histórica de San Agustín, Boyacá y el Guaviare hasta los bellos paisajes de La Guajira.





Enfoques orientadores de la iniciativa D+C+S

La iniciativa entiende el turismo como un sector complejo que involucra lugares, personas, organizaciones y las diferentes relaciones entre estos. En tal medida, una gestión de destinos turísticos com-

petitivos y sostenibles exige un abordaje multidisciplinar y multidimensional, el cual permita gestionar mejores lugares para visitantes y residentes en armonía con el patrimonio natural y cultural.

De esta forma, la iniciativa se enriquece con los siguientes enfoques:



Generación de capacidades locales:

La generación de cambios duraderos y sostenibles solo será posible si se cuenta con las capacidades a nivel local para sostenerlos. Cabe resaltar que se entiende la generación de capacidades como el conocimiento y las habilidades que los individuos y organizaciones desarrollan para fortalecer las redes y las instituciones en la gestión del destino. Asimismo, tal generación de capacidades deberá repercutir en el fortalecimiento del capital social, entendido este como la confianza, normas y reciprocidad de un grupo humano que le permiten realizar acciones colectivas coordinadas.

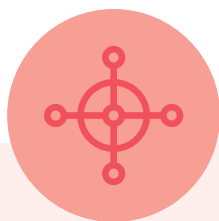


Enfoque territorial: Cada destino posee unas características geográficas, culturales, naturales y socioeconómicas diferentes. Por lo tanto, su planificación debe abordarse de forma holística con la participación y consenso entre los diferentes actores que comparten el mismo espacio donde se desarrollan sus proyectos de vida.

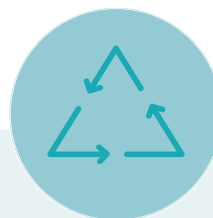
“ Aunque en un principio se contaba con herramientas como el análisis de flujos y de marca, entre otras, era necesario empaquetar y desarrollar una metodología y proceso que generara realmente impactos y que fuera exitoso. Así, D+C+S se inspiró en el desarrollo de las iniciativas clúster del país, un proceso que aún hoy sigue vigente y siendo acogido por las regiones. De esa experiencia se tomaron los elementos que hacen que una intervención sea sostenible y de impacto: construcción de abajo hacia arriba, un lenguaje común, crear visiones compartidas con los diferentes actores del territorio, lograr cambios de mentalidad y generar resultados. Todo esto permite la apropiación de los actores del territorio y garantiza sostenibilidad de los procesos. ”



Norma Liliana Pérez Peña – Coordinadora Adjunta del Componente de Cadenas de Valor Sostenibles del Programa Colombia + Competitiva



Competitividad: El entendimiento profundo de las motivaciones y preferencias del mercado son la base para lograr la competitividad del destino, entendida esta como el desarrollo de experiencias turísticas diferenciadas que permitan generar ventajas competitivas en el mercado e incrementar el gasto de los turistas en pro del bienestar de los residentes del destino⁷.



Sostenibilidad: Este enfoque implica tener en cuenta los impactos de la actividad turística actuales y futuros a nivel económico, social, ambiental y cultural. Cabe destacar que la sostenibilidad es posible gracias a la gestión articulada de las personas que componen el destino y que participan o no de la cadena de valor del sector. Este es un proceso transversal e inherente a cualquier forma y tipo de actividad turística y no debe pensarse como un nicho de mercado.

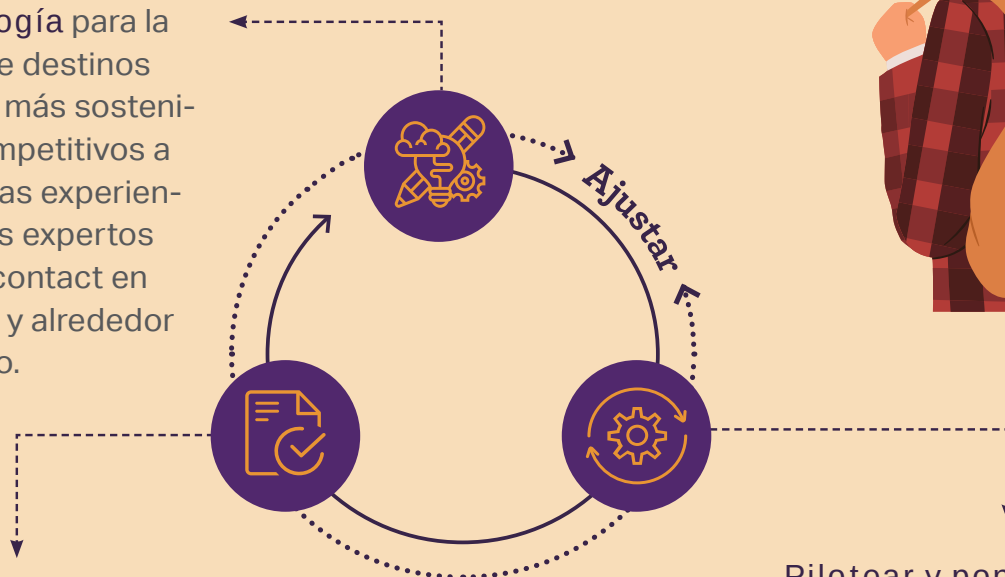
⁷ Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective.





La iniciativa D+C+S en acción

Diseñar una metodología para la gestión de destinos turísticos más sostenibles y competitivos a partir de las experiencias de los expertos de Swisscontact en Colombia y alrededor del mundo.



Evaluar la metodología diseñada de acuerdo con los aprendizajes de la experiencia realizada y la retroalimentación de los diferentes participantes.

Pilotar y poner en marcha la metodología en cuatro destinos colombianos a través de un proceso de desarrollo de capacidades de equipos locales (conformados por el sector público y privado). Esto fue posible gracias a un proceso de aprendizaje teórico-práctico que incluyó una formación virtual con expertos internacionales y una implementación en los destinos priorizados.

Mecanismo para la ejecución de la iniciativa D+C+S implementado por Swisscontact



15 meses





Como resultado de este proceso se logró construir la metodología **Destinos + Competitivos +Sostenibles**, que se compone de cuatro etapas:





La metodología D+C+S

De forma transversal al desarrollo de las etapas de la metodología se sitúa la gobernanza, entendida como los procesos colectivos formales o informales que determinan cómo se toman las decisiones⁸

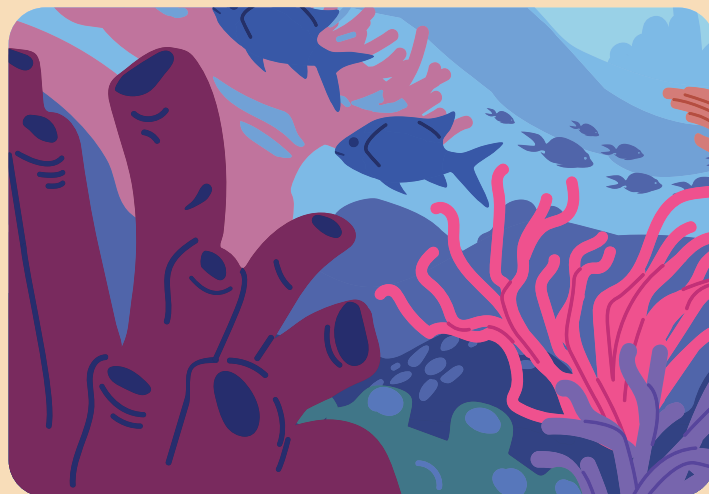
y que permite entender el entramado de relaciones que se establecen en el destino. A continuación, se explica el contenido a modo general de cada una de las etapas de la metodología de D+C+S.

A continuación se exponen los contenidos de cada una de las etapas que componen la metodología.



⁸ Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza : El Marco Analítico de la Gobernanza.

Para lograr que los conocimientos estuvieran disponibles de forma amplia para los actores del sector turismo, se elaboraron y diseñaron cuatro documentos que recogen la metodología y aprendizajes validados con la ejecución de D+C+S, a saber:



La iniciativa D+C+S: contiene los antecedentes y la descripción de la iniciativa para propiciar la réplica de la misma.



Guía para el gestor: paso a paso para que un gestor en el territorio conozca las herramientas para aplicar la metodología.



Guía para el formador: ilustra la estructura de la formación adelantada en la iniciativa para facilitar la realización de un curso similar.



Guía para el diseño y planificación de productos turísticos: contiene los pasos para diseñar productos turísticos sostenibles alineados con la visión del destino.



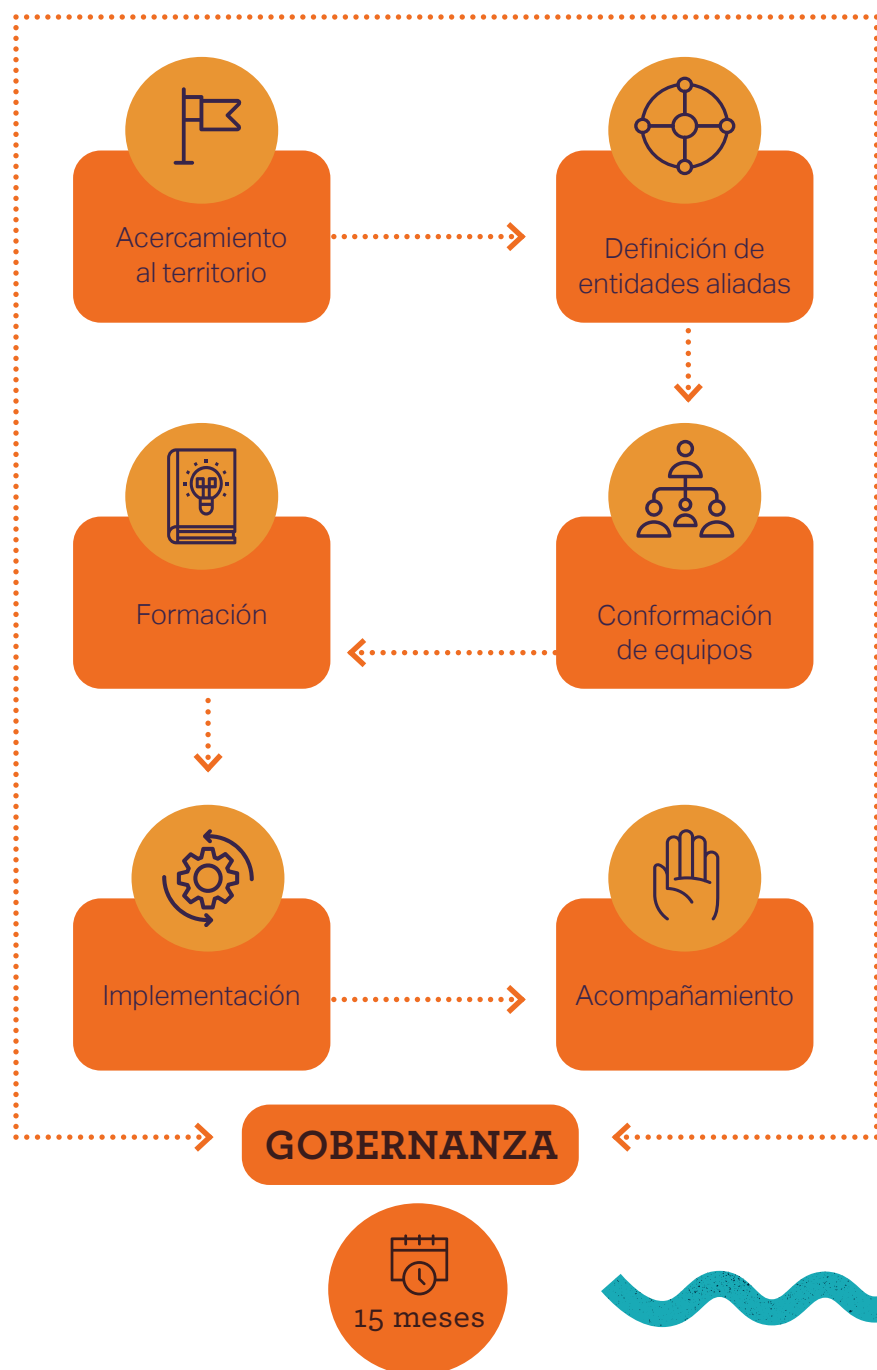
Mecanismo de ejecución de una iniciativa para la gestión de Destinos + Competitivos + Sostenibles

El mecanismo de ejecución que se explicará a continuación contempla los aprendizajes y la retroalimentación de los participantes de la iniciativa D+C+S ejecutada en cuatro destinos colombianos. No pretende ser un modelo rígido

e infalible, sino una guía para que organizaciones colombianas o de otros países puedan entender las diferentes fases, actividades y factores a tener en cuenta a la hora de implementar un proceso similar en sus territorios.



El proceso implementado



Implementar este mecanismo para 4 destinos en un periodo de 15 meses tuvo un costo aproximado de USD 333.000.



La gestión de destinos es un proceso a largo plazo. Esta iniciativa representa un primer paso importante, pues permite que los actores a nivel local cuenten con las capacidades para continuar con su propio proceso en el mediano y largo plazo.



Acercamiento al territorio y definición de regiones participantes

El primer acercamiento al territorio responde a la necesidad de comprender la realidad del sector turismo y su contexto socioeconómico, puesto que cada territorio posee diferencias geográficas, culturales y naturales. De hecho, dentro de un mismo país es posible identificar grandes diferencias que repercuten en las formas de organización y en las relaciones entre personas y entidades.

Tal acercamiento resulta fundamental para iniciar la identificación de los posibles aliados en cada territorio: si no se entiende el contexto, será difícil entender cuál debe ser la entidad o las personas que asumirán el compromiso de impulsar la gestión de destinos.

En Colombia, este acercamiento se había iniciado de forma previa a la realización de la iniciativa en el marco del programa *Colombia + Competitiva*. En su momento, se identificó el interés de las regiones piloto de fortalecer su sector turístico y los posibles retos para lograrlo. Asimismo, se entablaron conversaciones virtuales y presenciales con posibles aliados en cada territorio. De esta forma, se eligieron las cuatro regiones en las cuales se desarrollaría el piloto de la metodología y se realizó un análisis previo de los posibles aliados en cada uno de los departamentos.





Definición de entidades aliadas

Aunque la metodología D+C+S se desarrolla a nivel del destino, busca que la planificación y el funcionamiento del destino como tal estén articulados con los diferentes niveles del sector turismo. Entonces, resulta vital elegir aliados que cuenten con **la capacidad, el compromiso y la motivación** para darle continuidad al proceso en el largo plazo.

En Colombia, las entidades que componen el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) son los aliados del programa Colombia + Competitiva, pues este sistema se encarga de coordinar y orientar a las instancias públicas, privadas y académicas en la formulación, la implementación y el seguimiento de las políticas que promuevan la competitividad y la innovación del país⁹.

La iniciativa D+C+S identificó posibles aliadas a cuatro niveles en Colombia:



Nivel nacional

A nivel nacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), especialmente el Viceministerio de Turismo, fue el aliado principal durante todo el proceso. El Ministerio contribuye en la identificación de brechas en el sector turismo y propicia la creación y/o fortalecimiento de instrumentos de política pública que puedan apoyar el desarrollo de los destinos en el mediano y largo plazo. Asimismo, puede promover el uso de la metodología para la gestión de destinos en el país.

Nivel subnacional

A nivel subnacional, en los departamentos, las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) son las **instancias encargadas de la coordinación y articulación de los diferentes actores**. Las CRCI están presididas por las Gobernaciones de los departamentos, y las Cámaras de Comercio ejercen la secretaría técnica. De esta forma, la iniciativa estableció acuerdos¹⁰ con las CRCI de los departamentos¹¹ de Boyacá, Huila, Guaviare y La Guajira que dispusieron un equipo de trabajo para recibir y aplicar la metodología en uno de los destinos que fueron identificados en el proceso.¹²

Nivel del destino

Los actores del destino son los protagonistas de todo el proceso, puesto que es a este nivel que se desarrolla la iniciativa. En Colombia, de forma adicional a los actores de los sectores público y privado que participaron a lo largo del proceso, se buscaron posibles articulaciones con las alcaldías, pero no se realizaron acuerdos formales.

Otros aliados

Además de las entidades aliadas directamente relacionadas con la ejecución de la iniciativa, se recomienda involucrar actores que puedan ser relevantes para la gestión de destinos desde el ámbito nacional o local. Por ejemplo, en el proceso de formación en Colombia participaron dos universidades interesadas en apropiarse y divulgar la metodología, así como entidades del sector público entre cuyas funciones estaban el apoyo al sector turismo en su internacionalización, promoción o fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial (Procolombia y Colombia Productiva).

⁹ <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/quienes-somos>.

¹⁰ Los acuerdos incluyeron compromisos de disposición de recursos humanos y administrativos de las CRCI para llevar a buen término la iniciativa. Esta contó con todos los recursos técnicos y financieros necesarios para desarrollar el proceso, incluyendo la financiación de uno de los profesionales con dedicación del 100% del tiempo.

¹¹ La organización política territorial de Colombia cuenta con 32 departamentos en los cuales sus entidades territoriales pueden administrar sus propios recursos y cuentan con autonomía para la administración de sus políticas sociales, económicas, turísticas, de planeación, de medio ambiente, entre otras. Fuente: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-145/division-politica-administrativa-de-colombia>.

¹² Ver *Guía del gestor, Módulo 1*.





Conformación de equipos locales

Para lograr el desarrollo de capacidades locales se debe asegurar la participación de personas con perfiles y competencias necesarias para apropiar la metodología y liderar la implementación de esta en sus territorios. En Colombia los equipos estuvieron conformados por tres o cuatro personas vinculadas con las entidades

aliadas (gestores de las CRCI, funcionarios de las gobernaciones y Cámaras de Comercio).

La combinación público-privada permite dar continuidad a los procesos y que las capacidades queden en el territorio; por ello se sugiere este tipo de confluencias de profesionales de entidades.



La conformación de los equipos debe considerar los siguientes aspectos:



Trabajo en equipo

Las personas con competencias y disciplinas diferentes permitirán conformar un equipo integral capaz de adelantar el proceso en el territorio. Se requiere que el equipo visto como un todo pueda relacionarse de forma eficaz con diferentes actores, facilitar talleres, analizar información, generar documentos e incidir en el sector.



Habilidades de facilitación

La metodología de gestión de destinos está basada en generar procesos participativos. En tal sentido, se debe procurar que algún miembro del equipo tenga la habilidad de facilitar talleres y procesos, pues se necesita que los actores sean los protagonistas y quienes determinen las acciones a tomar. No se buscan consultores, sino personas con la asertividad suficiente para hacerles las preguntas correctas a los actores involucrados.



Conocimiento del territorio

Se necesitan personas que conozcan a profundidad el territorio, idealmente en el marco de un equipo heterogéneo que represente equitativamente tanto al sector público como al privado.



Representación del destino

Se recomienda involucrar algún actor del destino que tenga la aceptación de los actores en todo el proceso de formación e implementación. Del mismo modo, se sugiere que la mayor parte del equipo esté vinculado laboralmente con las entidades aliadas, pues estas deberán asegurar la participación de los miembros en las actividades de la iniciativa en al menos un 50% del tiempo.



Formación

La formación es de vital importancia para la generación de capacidades locales y la consiguiente sostenibilidad del proceso a largo plazo. En tal sentido, esta fase deberá enfocarse en la capacitación de gestores de destino y de formadores, generando un efecto cascada que garantice la aparición de gestores a lo largo del tiempo con miras a implementar la gestión de destinos en los territorios con las condiciones para hacerlo. Asimismo, esta estructura permitirá disminuir la dependencia frente a expertos internacionales o consultores.

En Colombia se contó con dos expertos internacionales en turismo que, debido a la coyuntura de la pandemia por COVID-19, tuvieron que realizar la formación de los equipos de forma virtual (63 horas sincrónicas). Dichos expertos diseñaron los contenidos para un proceso de formación en la metodología D+C+S que puede ser adaptado a un ambiente de aprendizaje virtual, presencial o

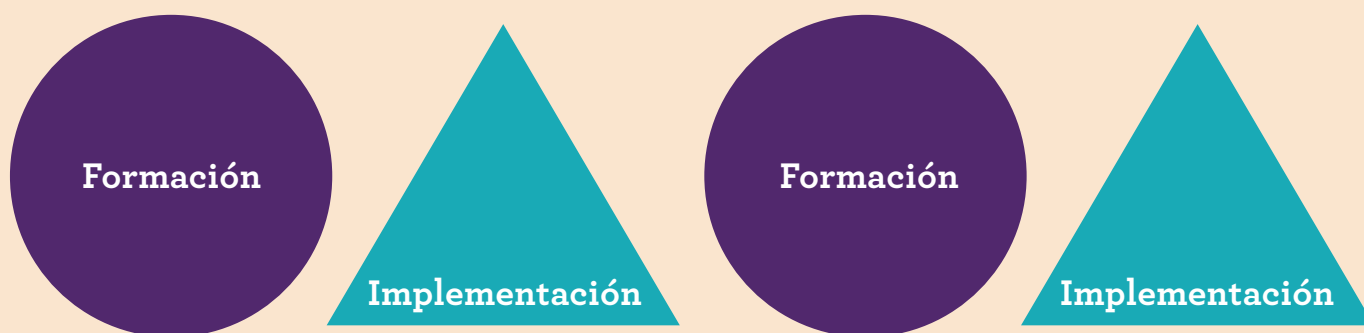
híbrido. En la *Guía del formador* podrá encontrar una ruta para replicar este proceso y para navegar por los recursos virtuales que fueron construidos para disposición del lector.

Se recomienda que el o los expertos que vayan a realizar la formación tengan amplia experiencia en la gestión de destinos desde un enfoque en la demanda y se familiaricen con las herramientas contenidas en la colección *Gestiona tu destino*. Los formadores también tendrán que adecuar el contenido de sus clases a los conocimientos y la heterogeneidad de los equipos locales, manteniendo un enfoque práctico (más que teórico) durante el proceso. En el momento de aplicar dicho enfoque práctico se deberá procurar que los ejercicios de clase se realicen sobre el destino en el cual se desarrollará la implementación, con el fin de realizar un acercamiento previo y recibir el acompañamiento temprano de los expertos.





Para lograr una pronta aplicación de los aprendido se recomienda dividir la formación en bloques pequeños e inmediatamente continuar con la implementación.





Implementación

La implementación de los módulos es la parte más importante del proceso, puesto que propicia espacios de coordinación y compromiso entre los actores, lo cual convierte la gestión de destinos en una realidad.



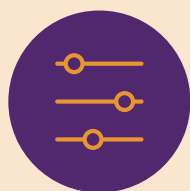
Para el desarrollo de esta fase es necesario recordar que:



Se requiere que los expertos acompañen de cerca a los equipos, pero permitiendo que sus miembros realicen los talleres y analicen la información con autonomía (el papel del experto es el de guía metodológico).



La misión del equipo local no es otra que ayudar a que los actores participantes en los diferentes talleres y reuniones encuentren las respuestas por sí mismos, resignificando el conocimiento local. Esto permitirá que los participantes del proceso se apropien verdaderamente de los resultados del mismo y no tengan la sensación de que participaron en un proceso realizado por externos sin el conocimiento suficiente sobre la realidad del territorio.



El orden en el que se han organizado los cuatro módulos de la metodología obedece a un proceso lógico, según el cual se identifica, se analiza, se planifica y se desarrolla un destino. Se entiende el desarrollo desde una visión amplia que incluye su promoción, el fortalecimiento de su capital humano y de su infraestructura, el diseño y el desarrollo de productos, entre otros asuntos. En Colombia, el proceso se desarrolló según este orden, aunque el último módulo se enfocó únicamente en el diseño de productos.

No obstante, la metodología diseñada que encontrará en esta colección de libros se presenta como un proceso iterativo y no secuencial que deberá adaptarse a la realidad de cada destino.

Por ejemplo, se podría implementar el Módulo 1 (Identificación del destino), continuar con el Módulo 2 (Análisis del destino) e iniciar el Módulo 4 (Diseño de producto) tan pronto se cuente con

el análisis de flujos de visitantes¹³ y de forma paralela a continuar con el análisis y planificación del destino. Esto permitiría obtener resultados tangibles en el corto plazo.

¹³ El análisis de flujos de visitantes permite entender las motivaciones y movimientos geográficos de los turistas en cada destino. La identificación de estos flujos permitirá tener información clara de la demanda para lograr responder de forma efectiva desde la oferta. Para conocer más vea la *Guía del gestor*.





Acompañamiento

A pesar de que la gestión de destinos es un proceso iterativo que el destino deberá seguir aplicando a lo largo del tiempo, al final de la implementación de la metodología se recomienda proporcionarles acompañamiento, tipo *coaching*, a los actores del destino. Con el fin de guiar la puesta en marcha de sus planes de gestión y el desarrollo del destino cuando sus actores lo consideren necesario. Dicho acompañamiento podría gestionarse a través de entidades territoriales o nacionales, mientras que el tiempo de duración dependerá del contexto y de las posibilidades de cada territorio.

Es importante recordar que el experto o persona que realiza el *coaching* a la región les ayudará a mantenerse en el camino para la gestión de destinos más competitivos y más sostenibles. Sin embargo, esto no significa que es el experto quien tomará las decisiones de qué camino seguir. Es el papel de los actores, así como el de los gestores del destino, determinar el camino para hacer realidad su visión conjunta y que garantice mejor calidad de vida para los residentes y mejores experiencias para sus turistas.





Gobernanza de la iniciativa

Este aspecto resulta transversal a la implementación de las diferentes etapas de la metodología. Es importante que, periódicamente, se organicen diferentes espacios en donde se les informe a los tomadores de decisiones de las entidades sobre el avance del proceso de gestión de destinos que se está llevando a cabo.

Dichos espacios periódicos de socialización buscan la apropiación del proceso de gestión de destinos por parte de los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones. Esto es

El comité directivo periódico propició un diálogo constructivo sobre las oportunidades de articulación entre los tomadores de decisiones de las entidades nacionales y subnacionales. Entre los participantes se destacan:



importante porque refuerza la vinculación de las entidades y, asimismo, deriva en una mayor continuidad y apoyo a la implementación de las actividades a realizar.

En el caso de Colombia se organizó un comité directivo periódico el cual fue presidido desde el más alto nivel por el viceministro de turismo. En este comité se compartieron resultados estratégicos y aprendizajes de los aliados locales con las entidades aliadas a nivel nacional y con el financiador de la iniciativa.



Presidentes de las Cámaras de Comercio.



Secretarios de turismo de las gobernaciones de los departamentos.



Ministerio de Comercio, Industria y Comercio.



Embajada de Suiza en Colombia – SECO (financiador).



Swisscontact (ejecutor).

D+C+S en la práctica

La riqueza cultural, arqueológica y ambiental de Colombia constituye una valiosa fortaleza turística que vale la pena potenciar a la luz de la propuesta de gestión de destinos descrita hasta aquí. Como

muestra, esta sección dará cuenta de los resultados que dejó la implementación de la iniciativa D+C+S en algunas de las diversas regiones atractivas con las que cuenta el país.





La iniciativa D+C+S en Colombia

Junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se eligieron **4 departamentos que fueron pioneros en implementar la metodología en sus territorios**. Estos territorios elegidos representan una parte importante de la diversidad del turismo que puede ofrecer el país.



12 entidades en el país alrededor de la gestión de destinos



Un equipo de hasta 4 personas como gestores del proceso en cada departamento

Las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI)¹⁴ fueron las entidades aliadas del proceso, logrando articular alrededor de:

¹⁴ En Colombia, las CRCI son espacios de articulación de actores públicos y privados que gestionan la competitividad. Su aporte a nivel de capacidades, conocimientos y representación en los territorios fue valioso.



LA GUAJIRA
Destino: **Ruta aventura mágica (Riohacha-Manaure)**

1

Un destino donde el mar, la fauna, la gastronomía, la sal y la cultura se fusionan para brindar experiencias únicas a sus turistas.



GUAVIARE
Destino: **San José del Guaviare**

3

Rico en hermosos paisajes naturales en los que su cultura, sus pinturas milenarias y su patrimonio arqueológico le dan un toque mágico que es del total disfrute del turista.



HUILA
Destino: **San Agustín**

2

Su riqueza arqueológica y el paisaje cultural cafetero se amalgaman con la majestuosa naturaleza y la magia presente para disfrute del turista.

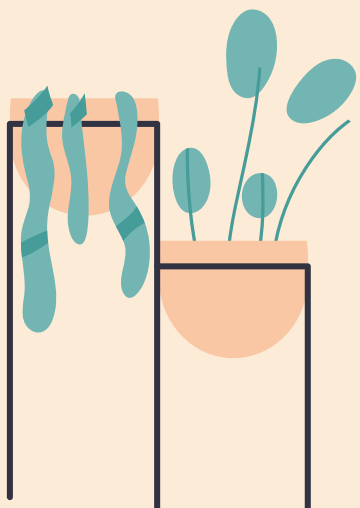
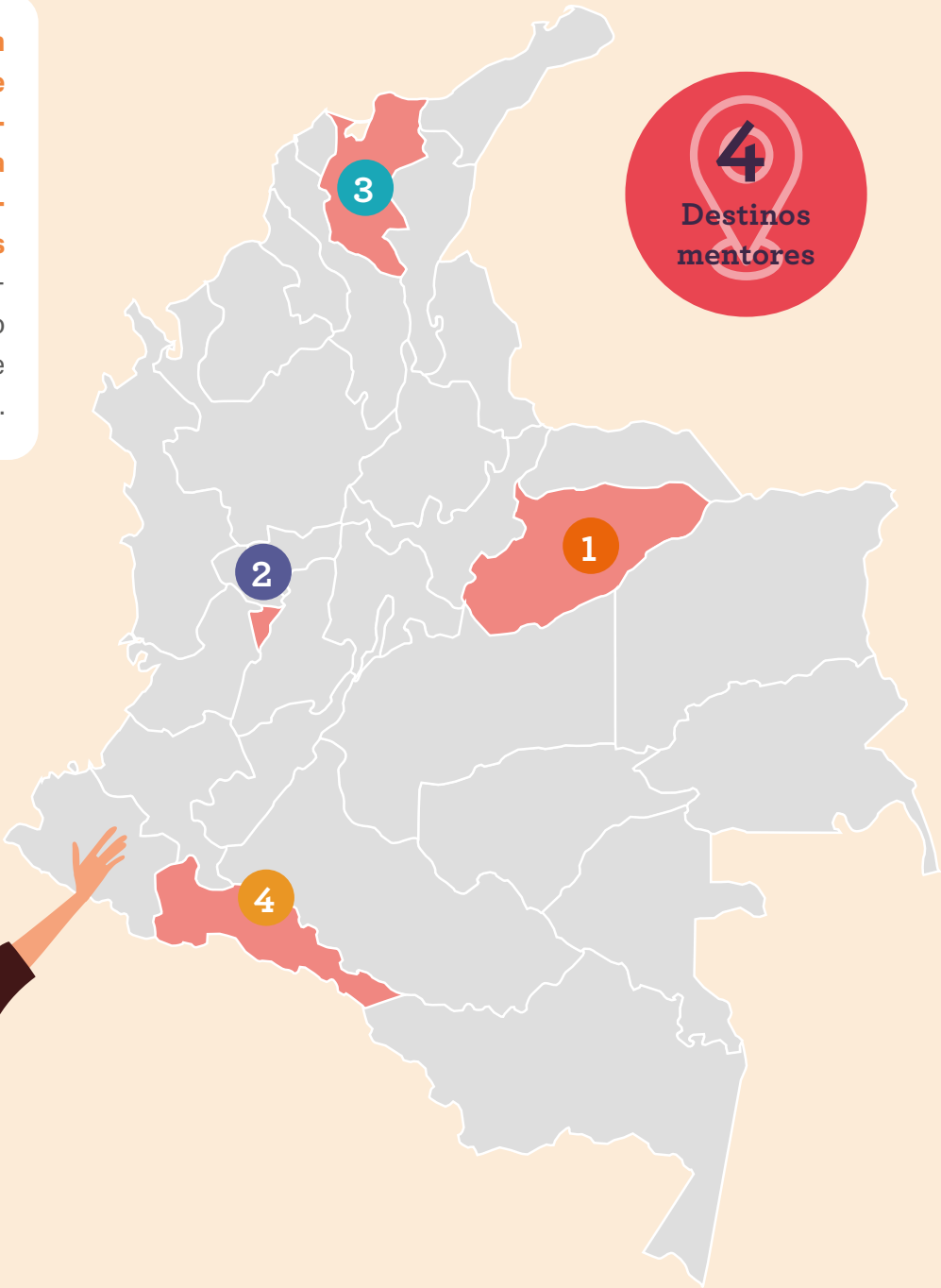


BOYACÁ
Destino: **Puente de Boyacá**

4

De gran valor histórico para la nación, la diversidad de pisos térmicos, paisajes y ecosistemas hará que el turista tenga una experiencia única.

4 regiones mentoras fueron vinculadas al proceso de implementación de la metodología, por su experiencia con la implementación de proyectos turísticos financiados por el programa Colombia + Competitiva y el conocimiento de diversas herramientas que hacen parte de la metodología.



Cada uno de los destinos mentores apoyó a uno de los destinos beneficiarios compartiendo conocimientos y experiencias sobre la aplicación de las herramientas, pero también sobre las situaciones que se presentan en los territorios. Esta mentoría se repartió así:



Resultados de la implementación de la iniciativa

Con el objetivo de generar capacidades a nivel local para aplicar conocimientos especializados en el desarrollo de destinos, se logró:



1

ETAPA
IDENTIFICACIÓN
DEL DESTINO

Los equipos conformados obtuvieron las herramientas para **identificar y delimitar los destinos existentes en cada departamento**. Asimismo, realizaron una primera identificación de los actores relevantes en el destino y de las motivaciones de los turistas y categorizaron los destinos por su nivel de desarrollo turístico.

En esta etapa **cada equipo seleccionó 1 destino** para realizar el resto del proceso.



2

ETAPA
ANÁLISIS DEL
DESTINO

Con el desarrollo del análisis del destino los equipos **identificaron al menos 5 flujos de visitantes para los cuales entendieron las motivaciones y movimientos geográficos de los turistas en cada destino**. La identificación de estos flujos permitió tener información clara de la demanda para lograr responder de forma efectiva desde la oferta.

Se realizó el análisis de sostenibilidad de cada destino de acuerdo con los **criterios del Global Sustainable Tourism Council organizados en 4 pilares**: gestión sostenible, impactos socioeconómicos, impactos culturales e impactos ambientales, para identificar los diferentes actores que intervienen y/o tienen incidencia en el desarrollo del destino.

Con estos y otros análisis como el DOFA o el de marca se logró la **construcción de un perfil para cada destino** que se utilizó como insumo para la etapa de planificación.

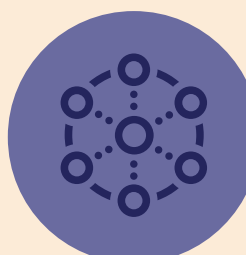




3

ETAPA
PLANIFICACIÓN
DEL DESTINO

En esta etapa los actores de los destinos **construyeron el mapa del futuro para el destino**, donde, a través de la definición conjunta de una visión, objetivos estratégicos, un plan de acción, un plan de monitoreo y una propuesta de ajuste de la arquitectura institucional, **sentaron las bases para trabajar de forma mancomunada por un interés común**: desarrollar el destino con el fin de generar un mejor lugar para vivir y visitar.



4

ETAPA
DESARROLLO
DEL DESTINO

Esta etapa se enfocó en el diseño y/o ajuste de productos turísticos y posteriormente se inició la validación en el mercado de **experiencias únicas y sofisticadas para uno de los flujos priorizados** (familias nacionales en el escenario de reactivación económica pospandemia), **que respondieran de forma efectiva a las exigencias de los turistas**.



La iniciativa D+C+S permitió que **36 participantes** de entidades públicas, privadas y academia **creyeran en su papel de gestores de destinos para promover la competitividad y sostenibilidad del sector turismo** en el país.

63 horas
de clases virtuales



+ de 200 horas
de acompañamiento
personalizado con
expertos internacionales



4 libros
publicados

y material audiovisual que permite comprender y aplicar la gestión de destinos turísticos bajo la metodología D+C+S

Encuentra todo el material disponible en el siguiente código QR:



4 regiones

comenzaron el proceso de gestión de destinos turísticos en sus territorios a través de un trabajo mancomunado entre el sector público y el sector privado que logró establecer objetivos y estrategias guiadas por un interés común: desarrollar mejores lugares para residentes y visitantes.

Con el desarrollo de la iniciativa D+C+S se logró promover una nueva mentalidad en el sector turístico del país donde actores de los sectores público, privado y la sociedad civil se articulan y se unen más allá de sus posibles diferencias al visualizarse como un destino, con objetivos comunes y no como actores aislados en bandos opuestos.



12 gestores de destino

lideraron el proceso en sus territorios de la implementación de la gestión de destinos



a través de más de



42 talleres de creación conjunta

con un promedio de



20 participantes por destino

Unas últimas palabras

Agradecemos el tiempo que has dedicado en leer este libro que, sin duda alguna, refleja el interés que tienes en contribuir a un turismo más sostenible que contempla el desarrollo balanceado del sector teniendo en cuenta los ámbitos económico, social, ambiental y cultural.

Para cerrar, queremos expresar unas reflexiones finales a la luz del proceso llevado a cabo en Colombia y, en particular, dentro del complejo escenario que representó la pandemia por COVID-19. Asimismo, daremos voz una vez más a actores que hicieron parte de la iniciativa para dar cuenta de los beneficios que este esfuerzo ha traído para ellos.





Reflexiones finales

La iniciativa D+C+S se realizó por primera vez en Colombia con apoyo de la Cooperación Económica y Desarrollo - SECO y pretendió ser un piloto para contribuir al cierre de brechas en cuanto a las capacidades locales para la gestión del turismo. Este piloto ha sido de gran valor para el país, puesto que deja una metodología probada para los sectores privado y público que probablemente no hubiese sido posible sin la visión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como su apoyo y compromiso validando todo el proceso realizado desde el principio de la iniciativa. También es importante destacar el valioso acompañamiento y compromiso de la Comisiones Regionales de Competitividad e innovación, que integran las Cámaras de Comercio, las gobernaciones entre otras entidades de las regiones beneficiarias así como a las Cámaras de Comercio de las entidades mentoras.

Hoy parte del sector turismo en Colombia ha empezado a reconocer la importancia de la gestión mancomunada de los destinos turísticos, a resignificar el conocimiento local de aquellos que están

en contacto directo con los turistas, y a realizar una planificación que involucra diversos actores, de variados sectores y con puntos de vista diferentes, pero con objetivos comunes claros que les permiten caminar juntos.

La iniciativa D+C+S se realizó en medio de la pandemia por COVID-19, que significó un golpe duro para el sector turismo a nivel mundial. En el caso específico de Colombia, dicho impacto se reflejó¹⁵ en pérdida de cerca de 6 billones de pesos en el sector hotelero y en una caída en ventas del 70,4 % para las agencias de viajes.

Sin embargo, los actores tomaron la pandemia como una oportunidad para pensar el futuro juntos y fortalecerse para afrontarlo. Es así como los cuatro destinos beneficiados priorizaron los turistas nacionales y volcaron sus esfuerzos en poder atraerlos para reactivar el sector. Asimismo, encontraron en el turismo de naturaleza y en el camino hacia la sostenibilidad una oportunidad para responder a la nueva realidad.



¹⁵ <https://www.radionacional.co/actualidad/el-retorno-del-turismo-las-regiones-de-colombia-en-tiempos-de-pandemia>



Impresiones de la iniciativa D+C+S

“ El desarrollo de este tipo de iniciativas nos ha permitido continuar fortaleciendo el sector turismo del departamento del Huila, generando compromiso, capacidades instaladas y sostenibilidad en el tiempo. Gracias a este trabajo, el departamento cuenta con un talento humano formado en metodologías internacionales y sostenibles, lo que facilitará replicar este conocimiento a otros actores de la región y ofrecer a su vez productos innovadores y atractivos para los turistas nacionales e internacionales. De esta manera se podrá alcanzar nuevos nichos de mercado e incrementar el flujo de turistas y el crecimiento económico de la región.

Es de la mayor importancia que los huilenses aprendamos de experiencias de regiones y personas que han obtenido resultados importantes donde ha habido aciertos y desaciertos, con miras a lograr resultados mucho más rápidos. En definitiva, este tipo de proyectos ayudan al sector y a unidades productivas a tomar el camino correcto para potencializar este renglón que tiene mucho que darle al territorio traducido en bienestar a miles de familias. ”

Dr. Ariel Rincón Machado – Presidente ejecutivo
Cámara de Comercio del Huila



“ Mediante la iniciativa D+C+S se sembró una semilla de cambio en el departamento para proyectar una visión de destino sostenible y competitivo, donde se evidencian el interés y la concientización de 38 empresarios del sector turismo en construir destinos y experiencias bajo parámetros de calidad y sostenibilidad. Operadores turísticos, agencias de viaje, hospedajes, restaurantes, operadores de deportes náuticos, agremiaciones, transportistas, guías turísticos, rancherías turísticas y artesanías han trabajado con la metodología transferida en el desarrollo de la Ruta Aventura Mágica en los municipios de Riohacha y Manaure, todos articulados en pro del mejoramiento del turismo.

Los resultados obtenidos en nuestro departamento no se habrían alcanzado en una consultoría tradicional, pues la metodología que tradicionalmente se utiliza es limitada para dejar capacidad instalada en el territorio y su implementación no permite una amplia participación de los actores del turismo. Este trabajo, en cambio, generó una importante dinámica participativa que señaló el camino que debemos seguir para cambiar la realidad económica y social del sector y su cadena de valor. ”

..... **Álvaro Romero – Presidente Ejecutivo Cámara de Comercio de La Guajira**





“ Con el programa D+C+S se logró fortalecer las capacidades territoriales, lo cual es muy importante puesto que permite mejorar la competitividad territorial. La metodología que ofreció la Cooperación Suiza con el programa de D+C+S evidencia que los territorios cuentan con potencialidades que pueden ser aprovechadas como factor del desarrollo. Así, potenciando este capital acumulado con sinergias territorio-sociedad-instituciones se puede dinamizar el sector turístico. ”



Julián Galvis – Presidente ejecutivo Cámara de Comercio de Tunja



“ Para el Ministerio la iniciativa D+C+S ha sido fundamental en la medida en que parte de los procesos de política pública en el sector turismo están enfocándose en la gestión integral de destinos. Teniendo en cuenta que existen diferentes idiosincrasias alrededor del país y distintas formas de abordaje para la utilización de las herramientas técnicas, estos pilotos ayudan a entender cómo desde las dinámicas territoriales es posible contribuir con política pública para mejorar procesos de asistencia técnica, formación de capital humano y generar procesos de articulación, siendo este último fundamental para lograr la sostenibilidad.

Alrededor de la transferencia de esta metodología es posible crear estructuras flexibles y de coconstrucción que permitan entender las dinámicas que se deben seguir para realizar un proceso de desarrollo turístico sostenible. ”

Constanza Olaya – Directora de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

“ En el departamento de Guaviare el proyecto ha contribuido en varias cosas, pero destaco tres: el conocer, el comprender y el inspirar. El conocer porque a través de este proyecto empezamos a generar conciencia sobre la riqueza del territorio en términos de biodiversidad, el legado cultural y la calidad humana resultado de la multiculturalidad. El comprender que el objetivo del turismo en el departamento va más allá de mostrar atractivos y debe fundamentarse en ofrecer experiencias únicas a nuestros visitantes. Finalmente, el inspirar ya que hoy hemos podido recuperar el rumbo de trabajar articuladamente. Hoy nuestros empresarios están enfocados en diseñar productos turísticos innovadores con la capacidad instalada y con el ánimo para continuar creando e imaginando.

”

Oscar Zuluaga – Secretario de Cultura y Turismo del Guaviare







Agradecimiento a nuestros aliados

Damos gracias a nuestros aliados en cada una de las regiones beneficiarias, sin los cuales no habría sido posible llevar adelante esta iniciativa. A lo largo de este proceso pusieron todo el empeño para afrontar los retos de desarrollar la metodología en medio de una pandemia que imponía retos personales y económicos y que exigía el uso de la virtualidad para distintos espacios de encuentro.

Comisión Regional de Competitividad
e Innovación del Huila

<https://cchuila.org/creci/>

Cámara de Comercio del Huila

<https://cchuila.org/>

Gobernación de Huila

<https://www.huila.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad
e Innovación de Boyacá

<https://cctunja.org.co/boyacacompite/>

Cámara de Comercio de Tunja

<https://cctunja.org.co>

Gobernación de Boyacá

<https://www.boyaca.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad
e Innovación del Guaviare

Cámara de Comercio de San José

<http://camarasanjose.org.co/>

Gobernación de Guaviare

<http://www.guaviare.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad
e Innovación de La Guajira

Cámara de Comercio de La Guajira

<https://www.camaraguajira.org/>

Gobernación de La Guajira

<https://laguajira.gov.co/web/>

Cámara de Comercio de Casanare

<https://www.cccasanare.co/>

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío

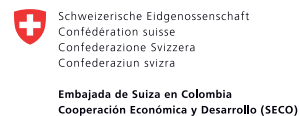
<https://camaraarmenia.org.co/>

Cámara de Comercio de Putumayo

<https://ccputumayo.org.co/>

Cámara de Comercio de Santa Marta

<https://www.ccsm.org.co/>





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 | <u>Pág. 126</u> |
| 3.2 | Definir objetivos estratégicos | <u>Pág. 134</u> |
| 3.3 | Elaborar el marco de monitoreo | <u>Pág. 150</u> |
| 3.4 | Adaptar la Arquitectura Institucional | <u>Pág. 154</u> |

Módulo 4

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

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

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 multidisciplinarias 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.

⁵ Beritelli 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.



⁷ Swisscontact (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	- 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)	- 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

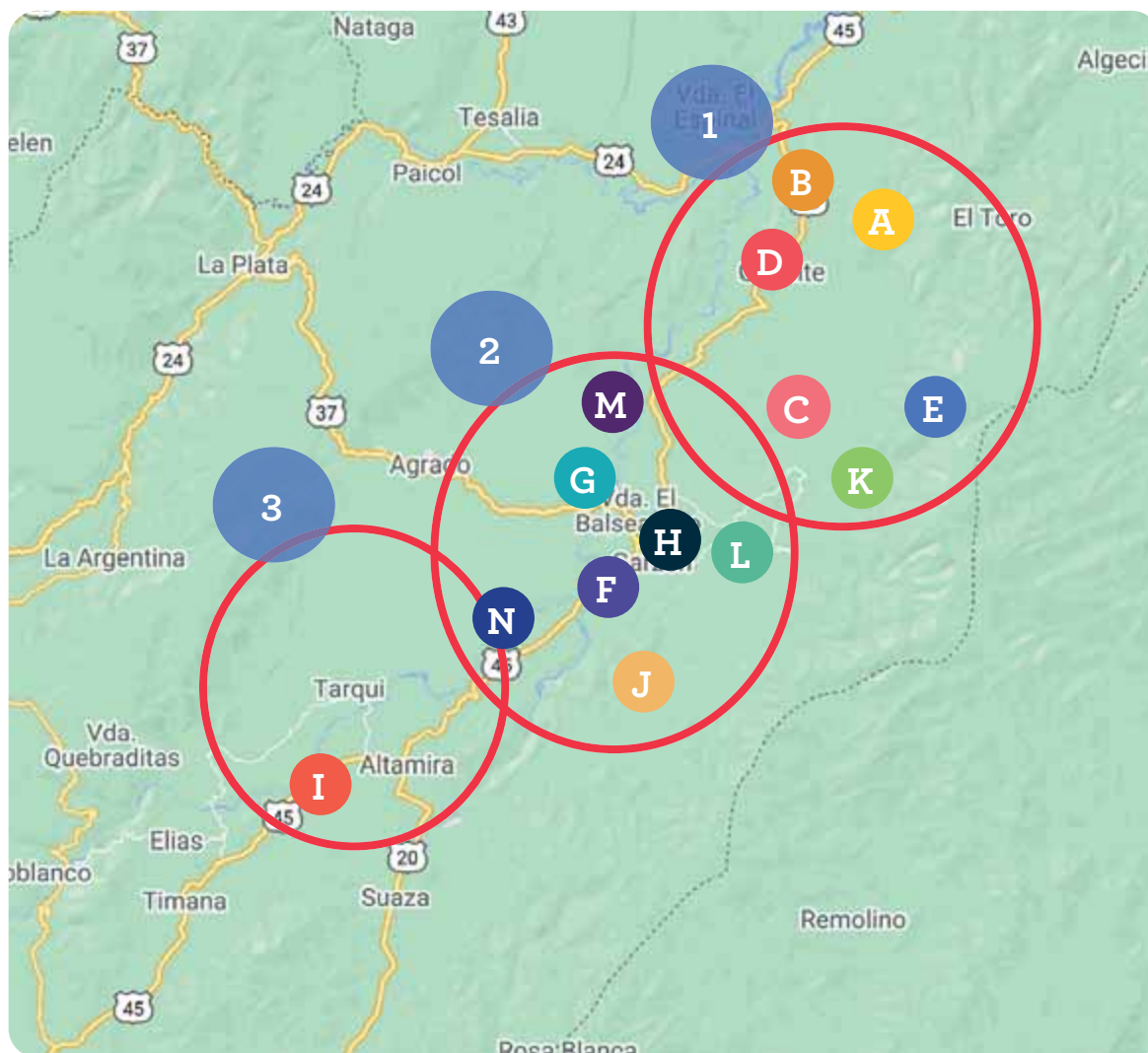
Estudie la ubicación de estos puntos y aglutine aquellos que son cercanos encerrándolos en círculos.



Paso 6

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

Huila



Zona turística

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| A La Mano del Gigante. | H Iglesias Garzón. |
| B Mirador de Cacica. | I Loma Morada. |
| C Fincas cafeteras. | J Balcón del Huila. |
| D La Ceiba de Gigante. | K Cascada del Duende. |
| E Páramo de Miraflores. | L Cascada Las Damas. |
| F La Jagua. | M Centro Attalea. |
| G Espejo de agua. | N 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

Actividades principales desarrolladas	Zona turística						
	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	Zona turística						
	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

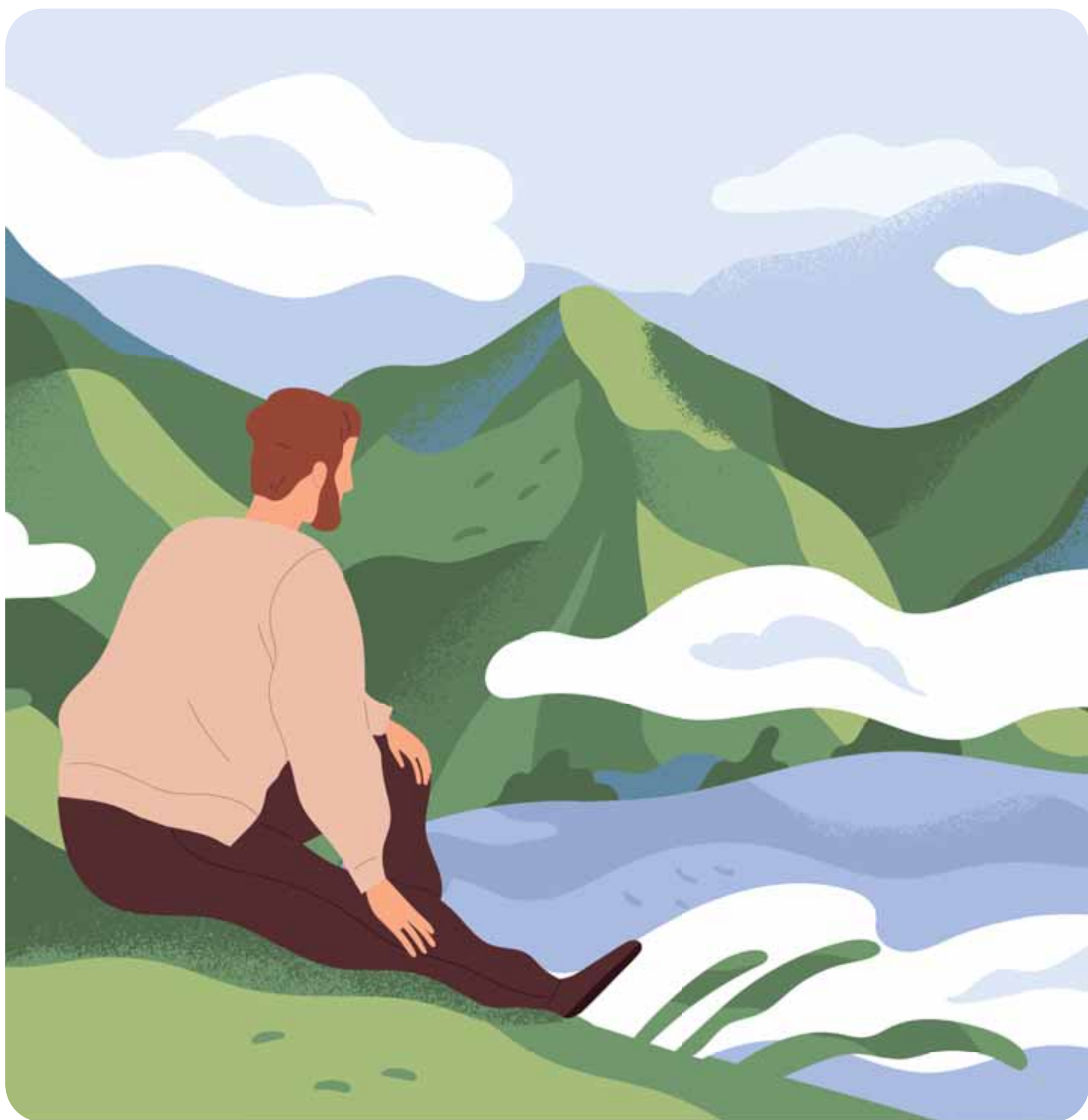
Zona turística

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.

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	• 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)	• 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



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:**

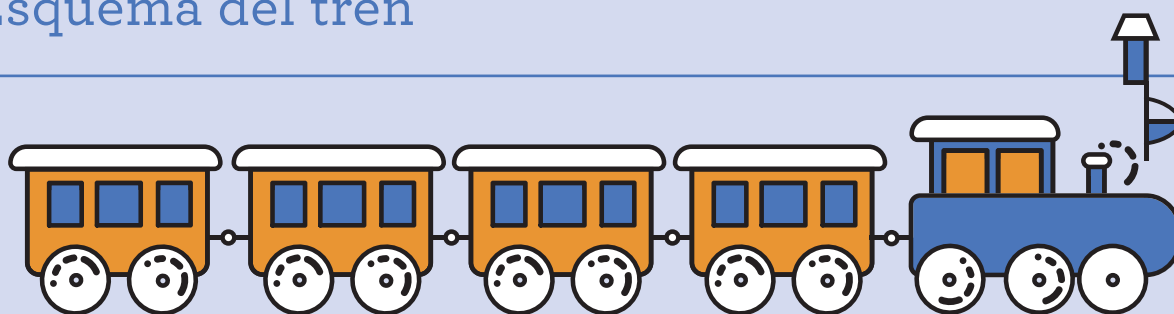
Recibe flujos de visitantes nacionales y extranjeros.



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

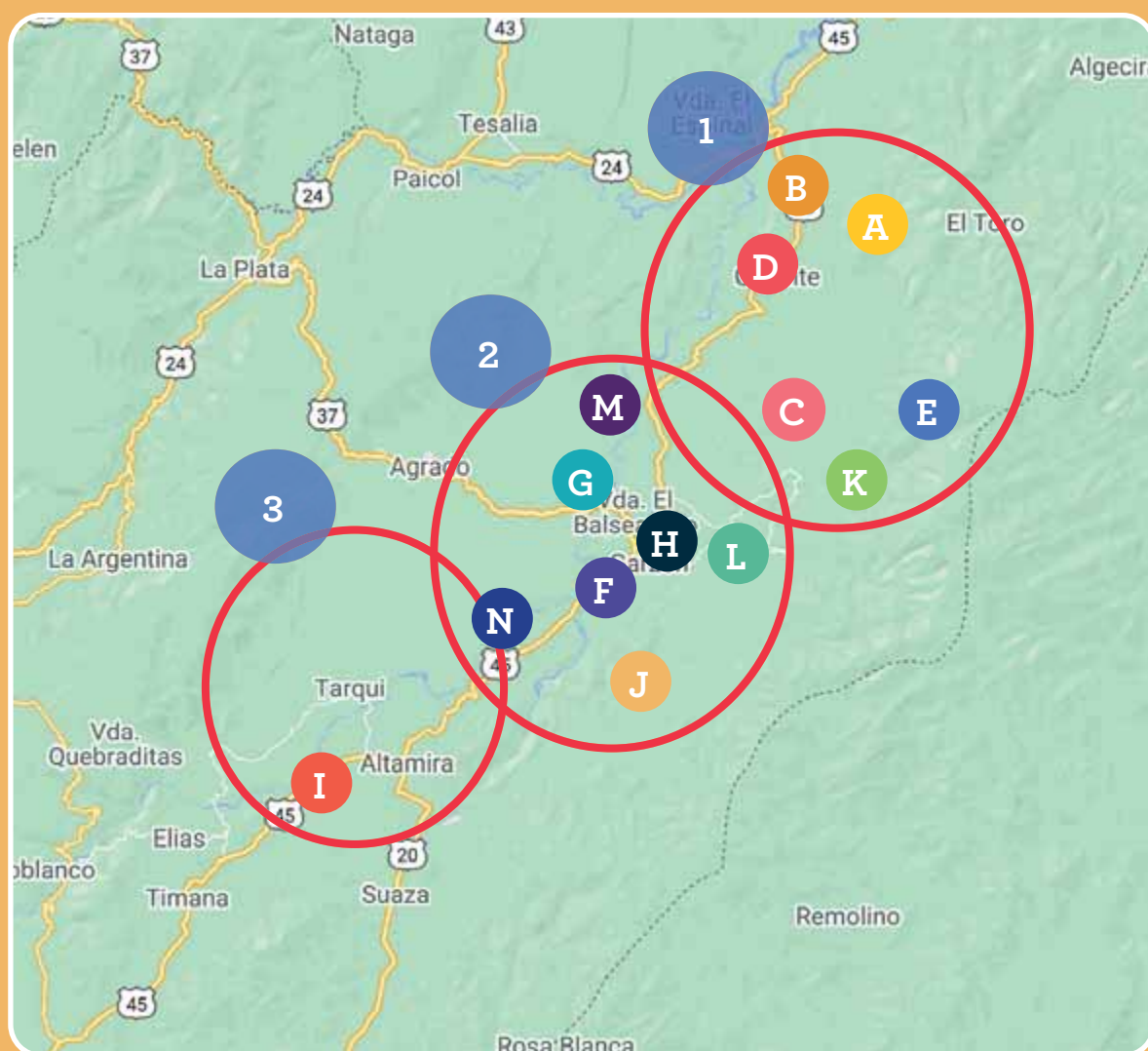
Zona de visita
nacional

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

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.

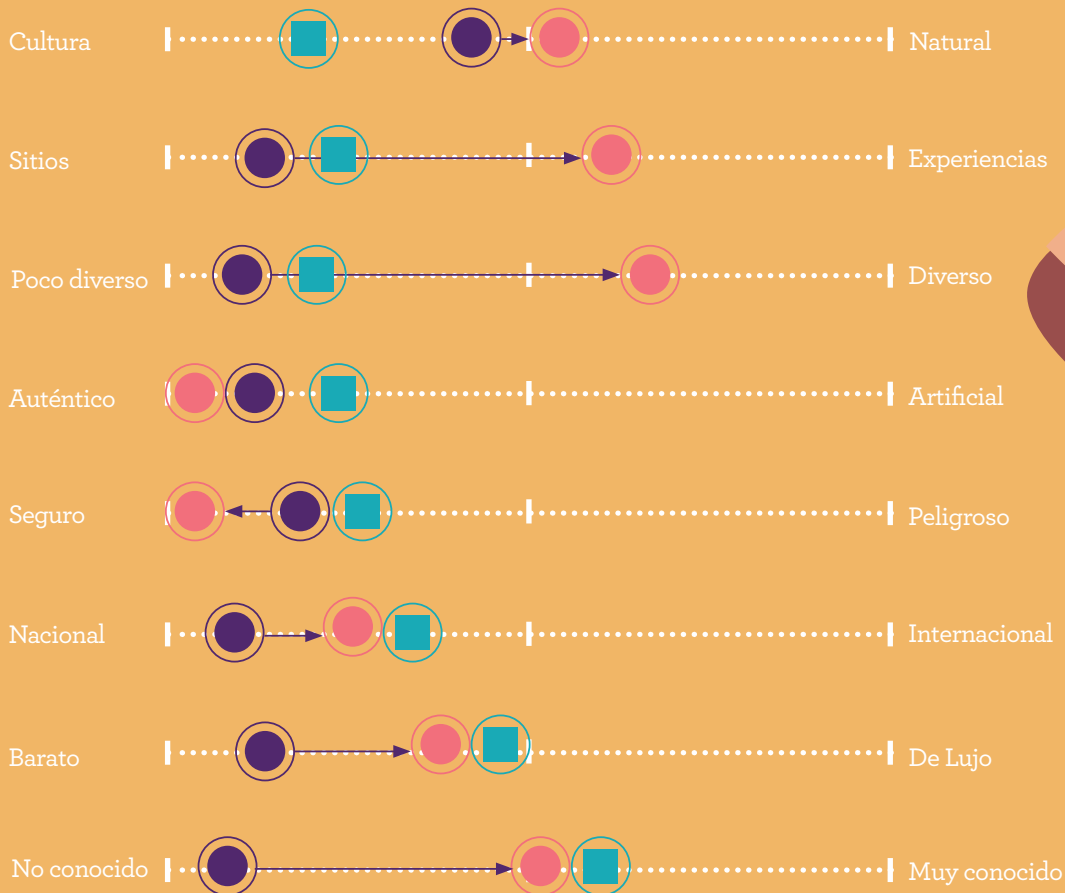
Dichas escalas pueden ser planteadas de muchas maneras, pero se sugiere un enfoque cualitativo basado en dos extremos que da pie para hacer preguntas como estas: ¿es el destino percibido como un destino de naturaleza o de cultura? ¿Es percibido como seguro o inseguro? ¿Es económico o lujoso? ¿Es artificial 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 la 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, auténtico vs. artificial, seguro vs. peli-

groso, nacional vs. internacional, barato vs. lujoso y desconocido vs. muy conocido. Por ejemplo, al examinar estas escalas, queda claro que el Corredor cordillerano es percibido como un lugar levemente más cultural que de naturaleza, más centrado en sitios que en experiencias, muy poco diverso, muy auténtico, seguro, de talante nacional, barato y bastante desconocido.





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 cordillerano 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 cordillerano 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.

☐

Cultural

vs.

☐

Natural

☐

Talante nacional

vs.

☐

Talante internacional

☐

Económico

vs.

☐

Lujoso

☐

Seguro

vs.

☐

Inseguro

☐

Diverso

vs.

☐

Poco diverso

☐

Desconocido

vs.

☐

Muy conocido

☐

Calmado

vs.

☐

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 gustar a comer platos típicos y estar un rato largo en medio de la naturaleza. La mayor parte del tiempo me gustar a 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*.

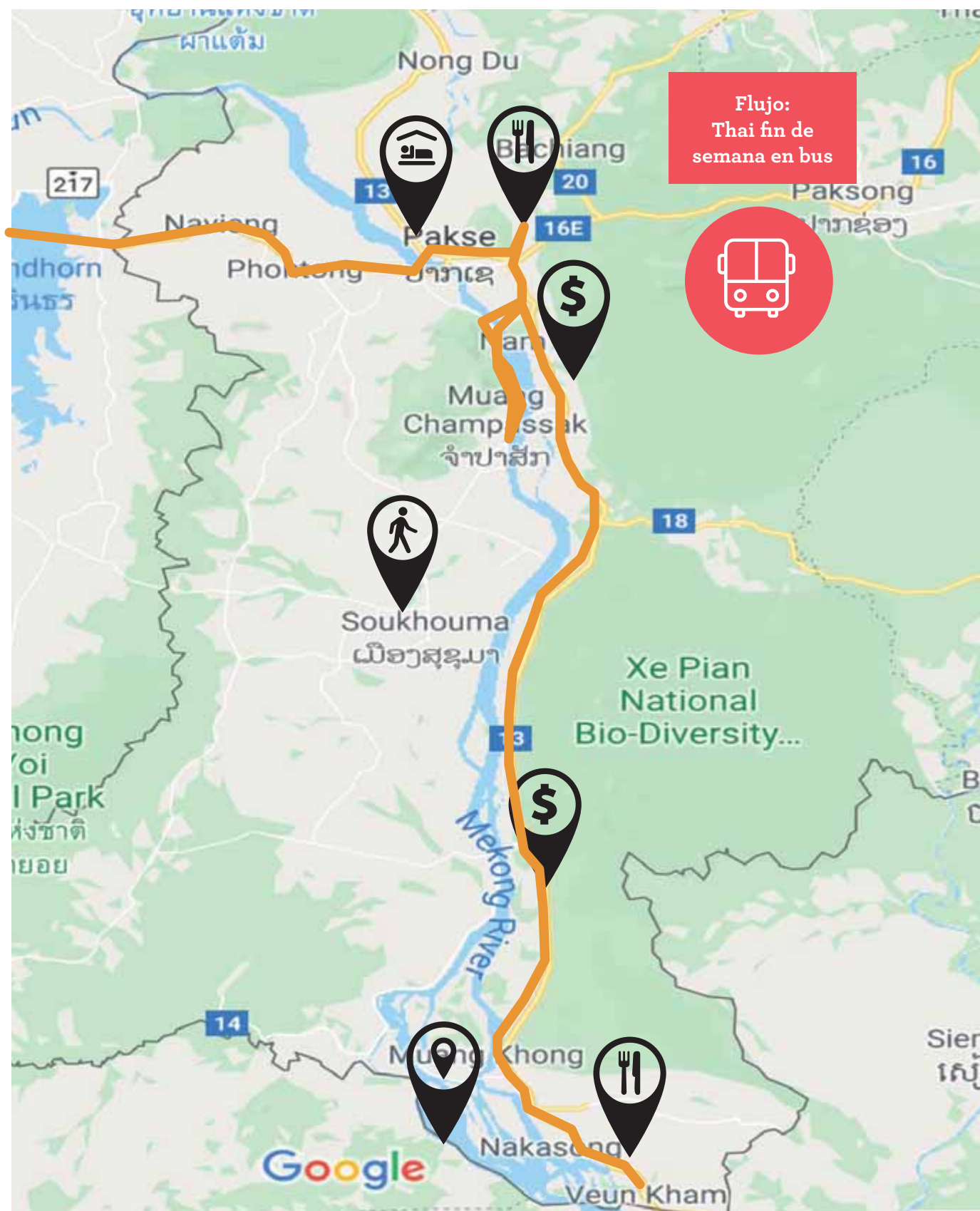


¿Cómo se ve un mapa de flujos de visitantes?

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**

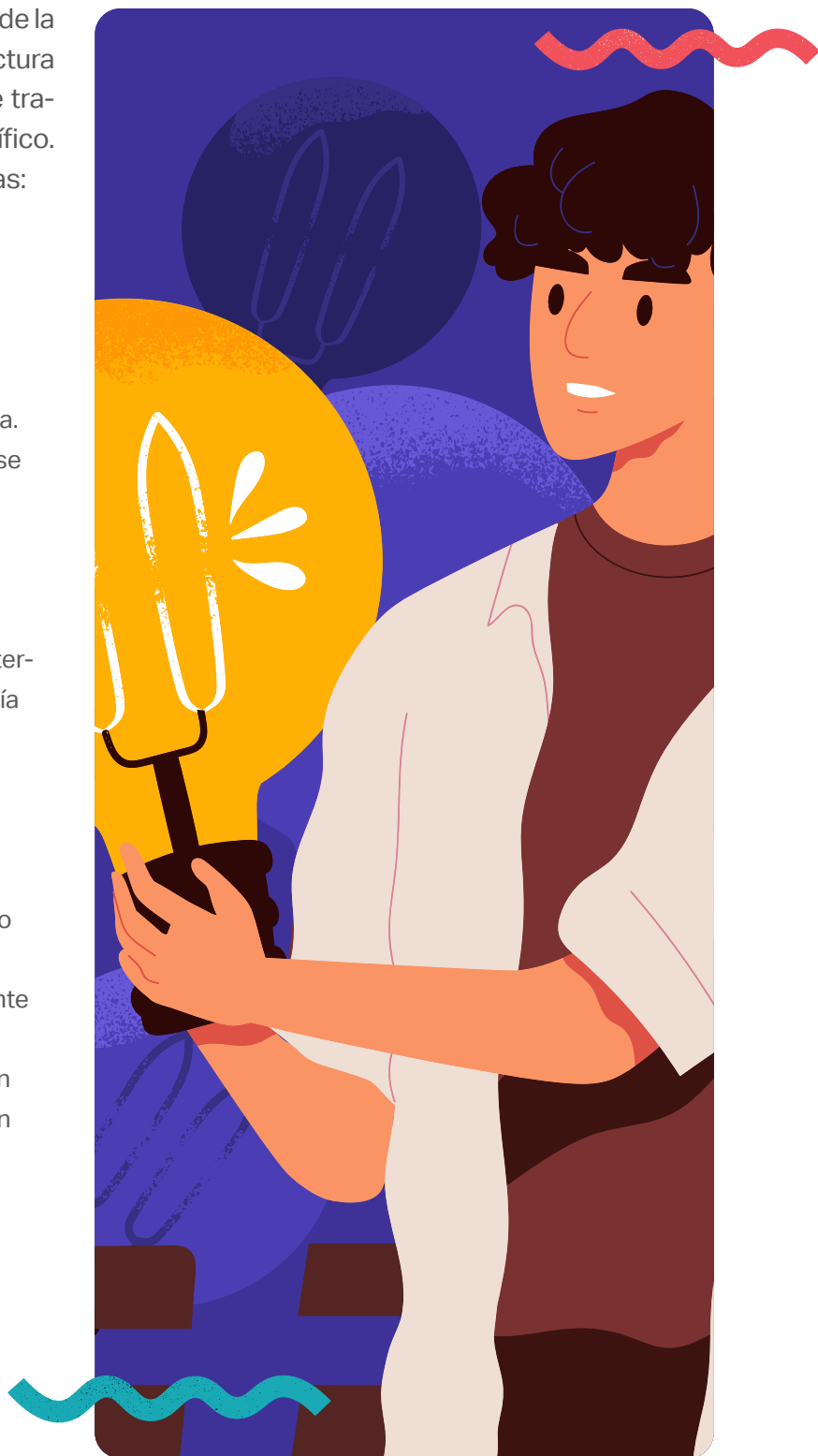
¿Qué funciona en cada una de ellas?
¿Qué debe mejorar?

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?
- Operadora en Tailandia - Cascadas del Mekong y concesionario (Tailandia) - Templos Khmer y concesionario (Tailandia)	- Operadora en Tailandia - Redes sociales en Tailandia - Empresas que ofrecen los tours como incentivos - Gobiernos que organizan viajes de fin de semana	- 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	- Información en redes sociales es adecuada - Promoción mediante operadora tailandesa funciona bien - Dificultades para el pago con tarjetas de crédito	- 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:





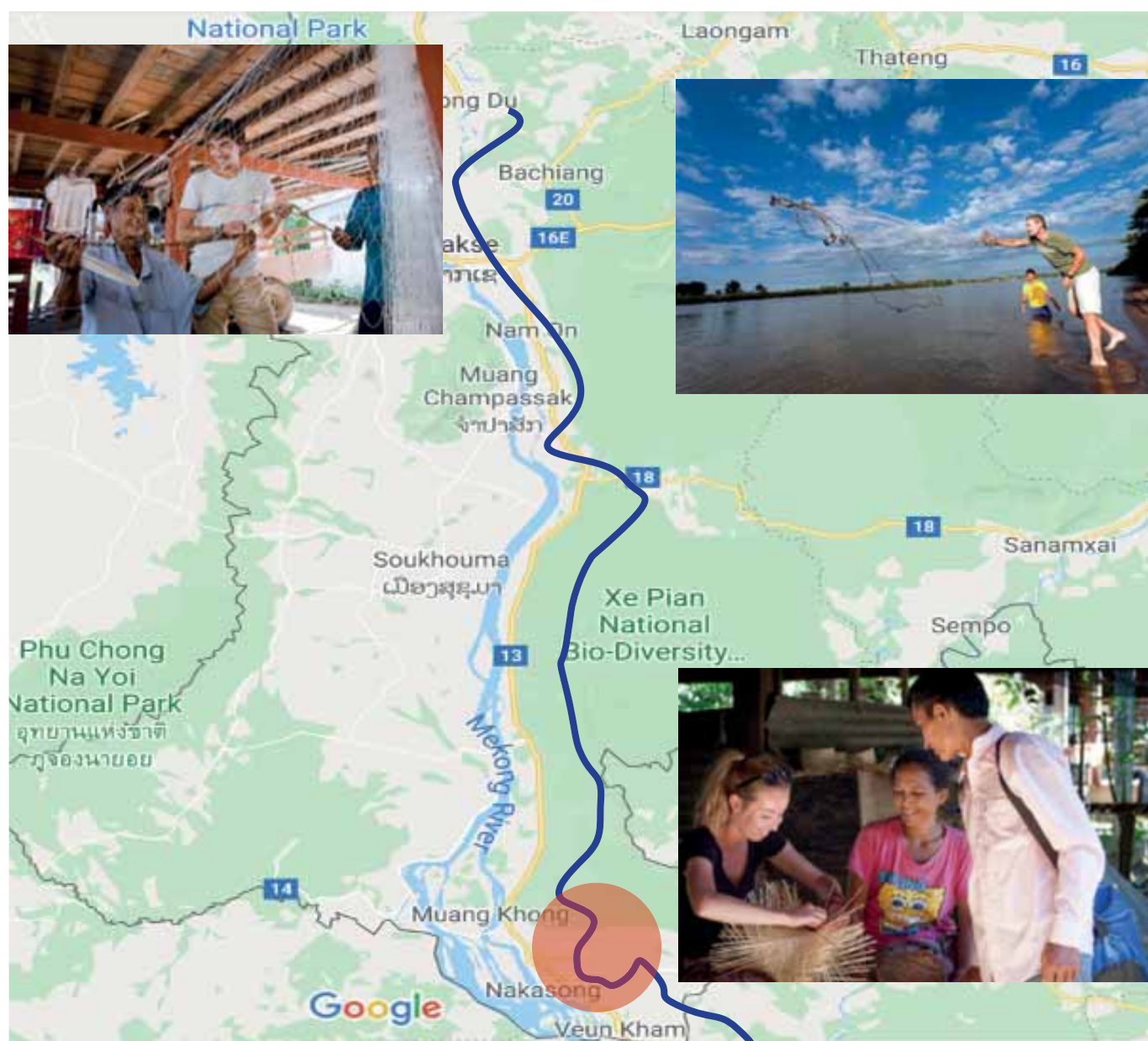
Laos del sur



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

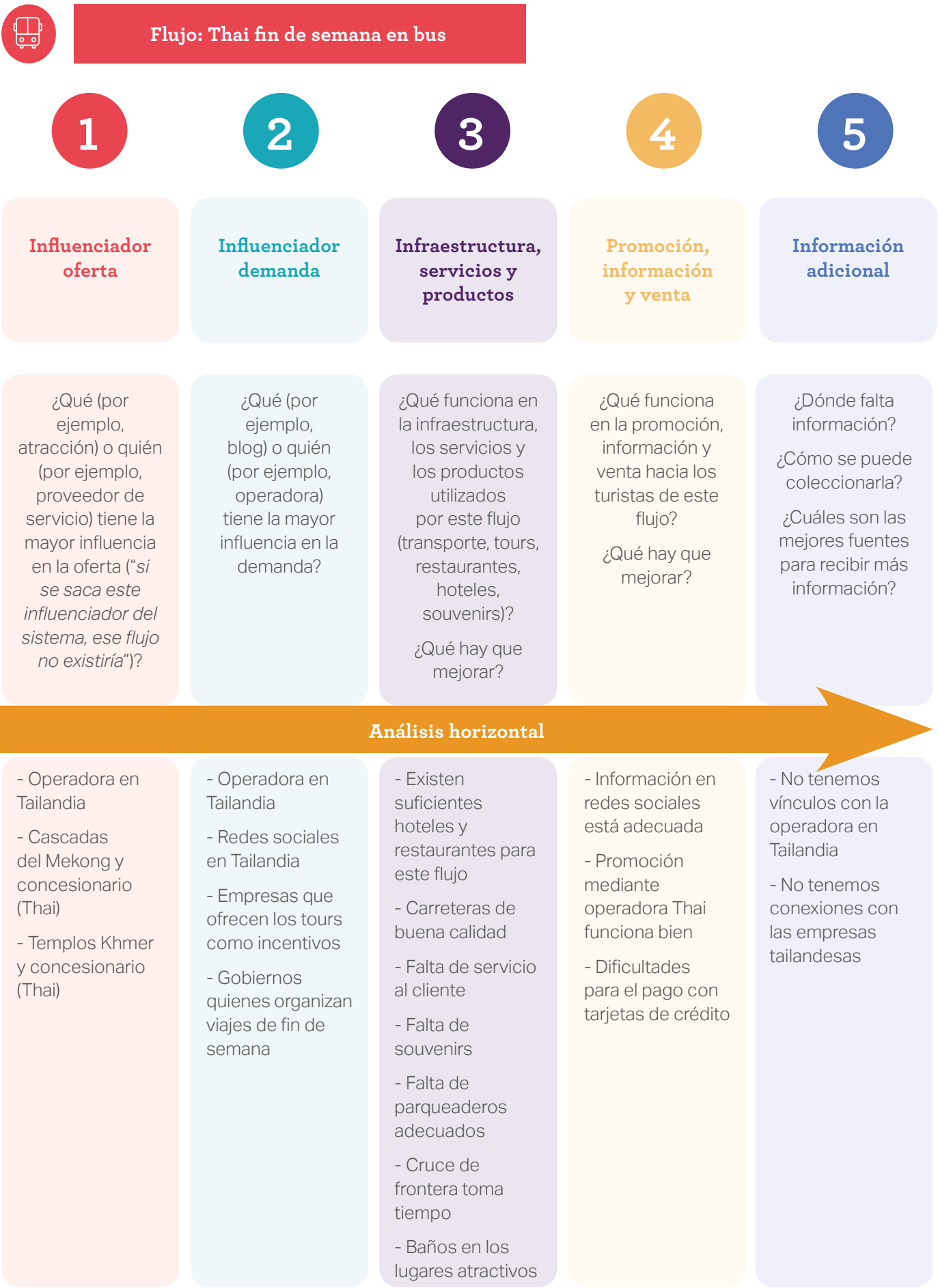
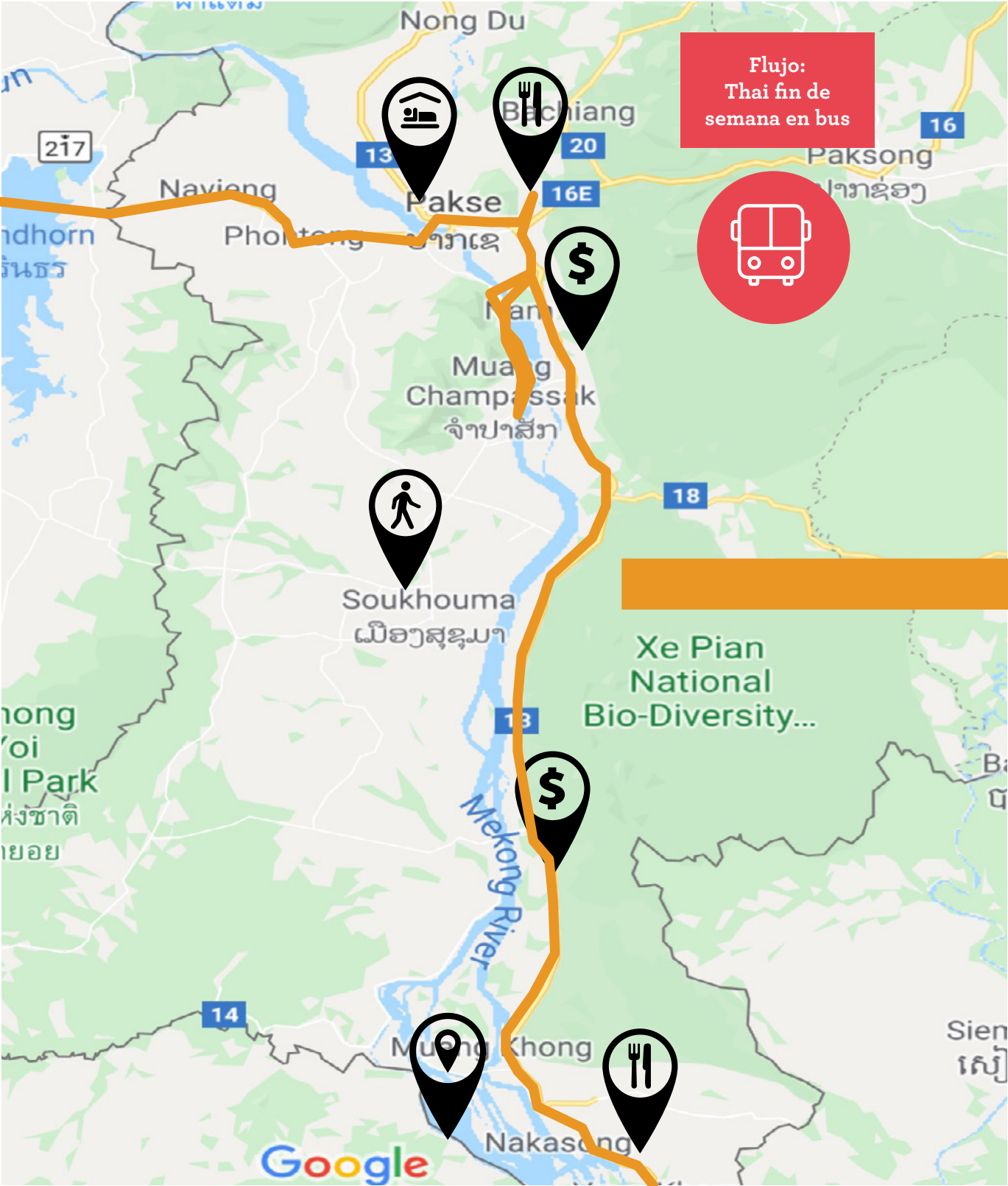
oportunidades para vivir estas experiencias. Por otro, se comprendió que existían ofertas sobre todo para grupos grandes desde Tailandia y para mochileros interesados en ir de fiesta, lo que ofrecía potencial de conflicto en esta zona sur. Junto con operadores locales y la comunidad local, involucrando 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 normalmente se ponen los mapas y las tablas de análisis de cada flujo uno al lado de otro, como se ilustra en la siguiente figura:



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).

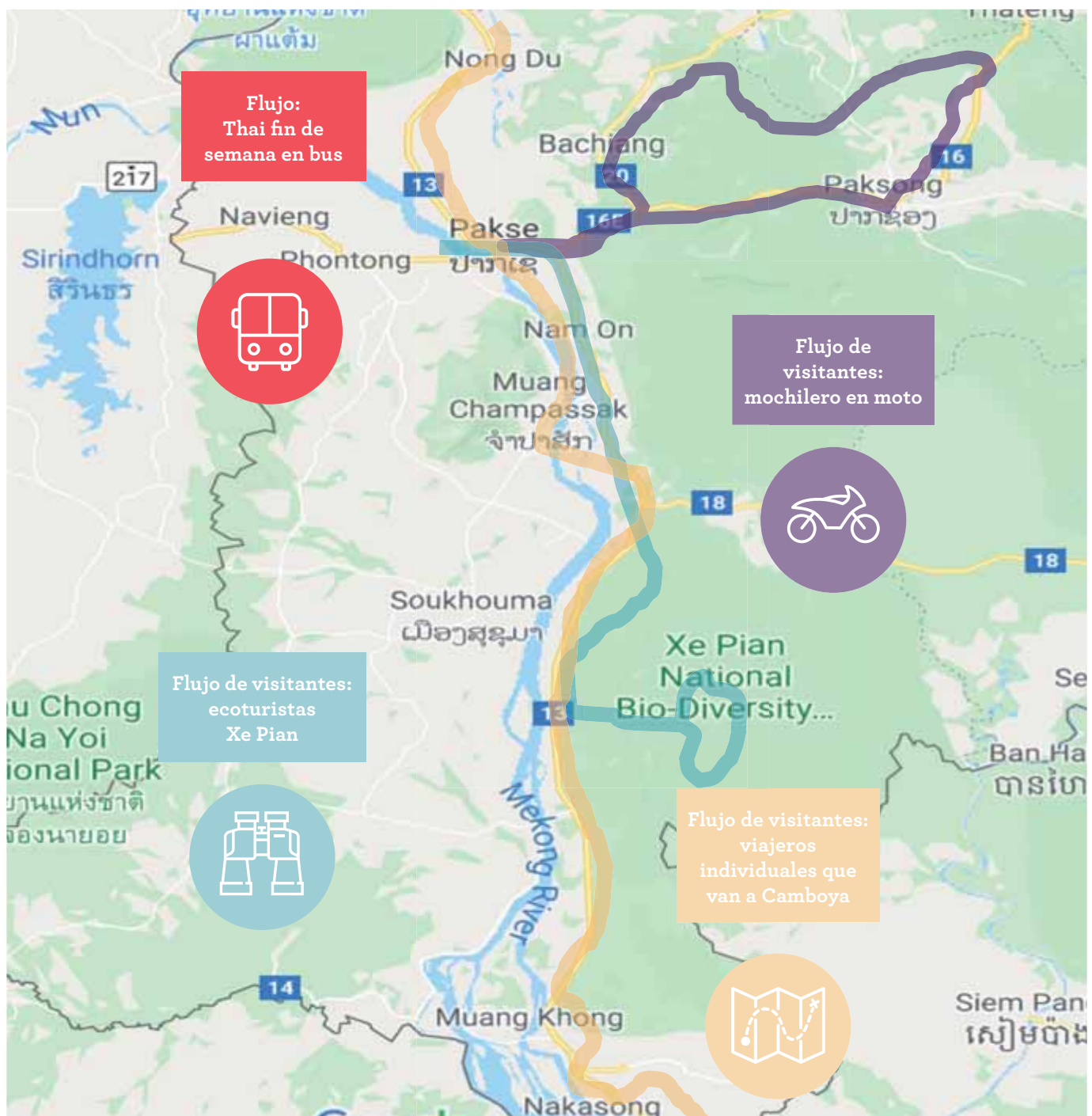
En este momento del análisis del perfil no es necesario preocuparse con los detalles de la planificación, porque eso se hará en el Módulo 3. Por ahora, se obtiene un listado largo de potenciales acciones que se deben priorizar.



¿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?

Analisis 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

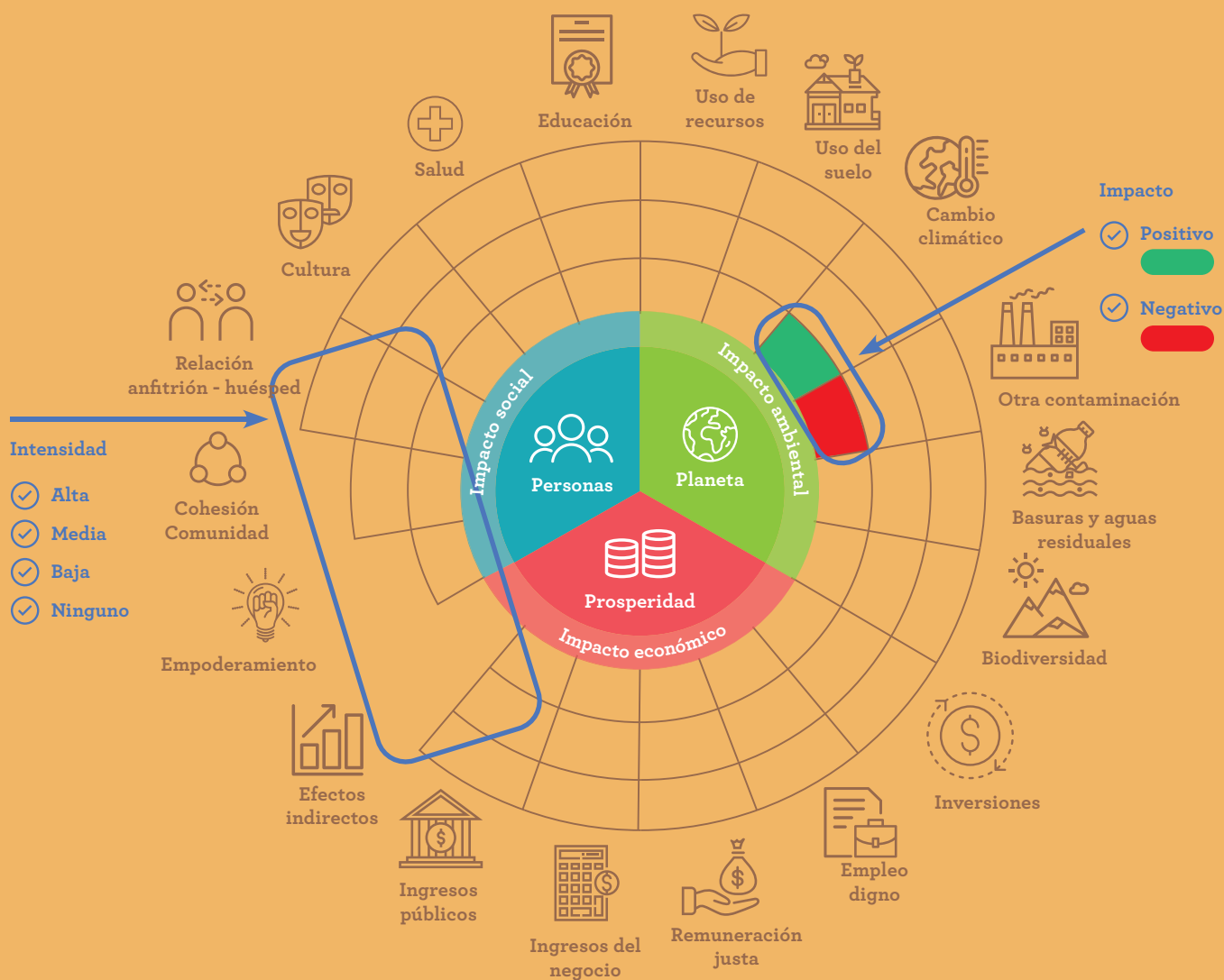
¿Cómo se usa la Rueda de Impacto?

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).

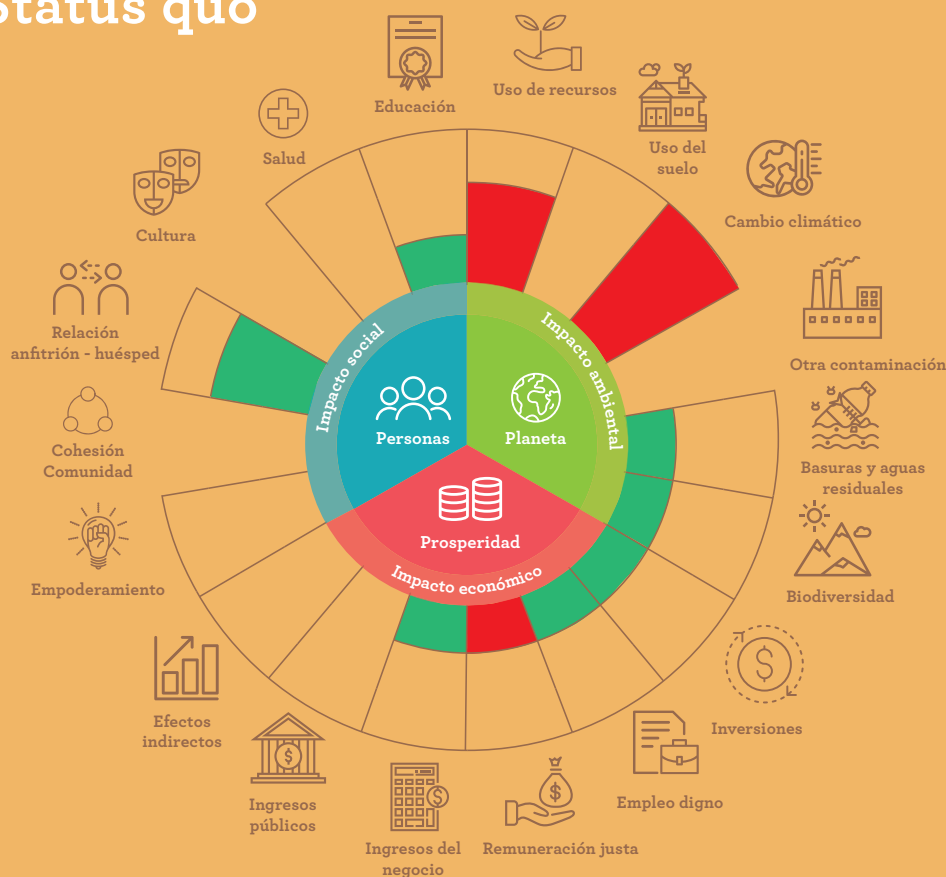


Un caso de aplicación de la Rueda de Impacto de Sostenibilidad

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

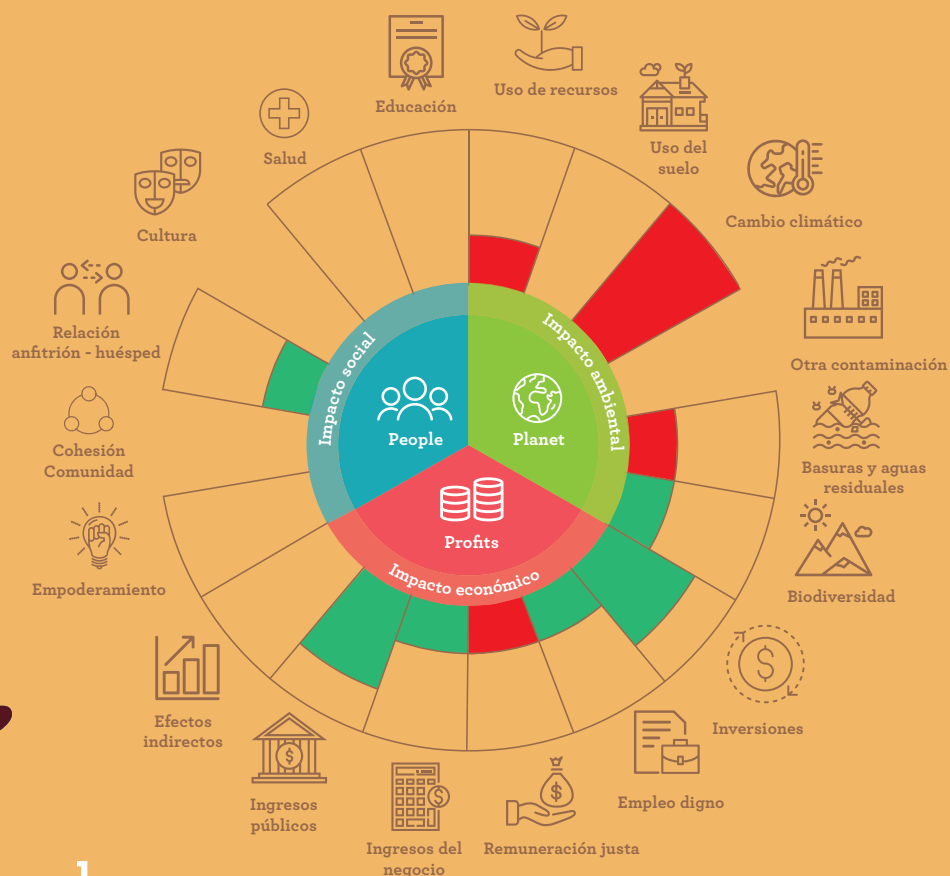


¹⁸ <https://www.swisscontact.org/en/projects/wisata/wisata-documents>

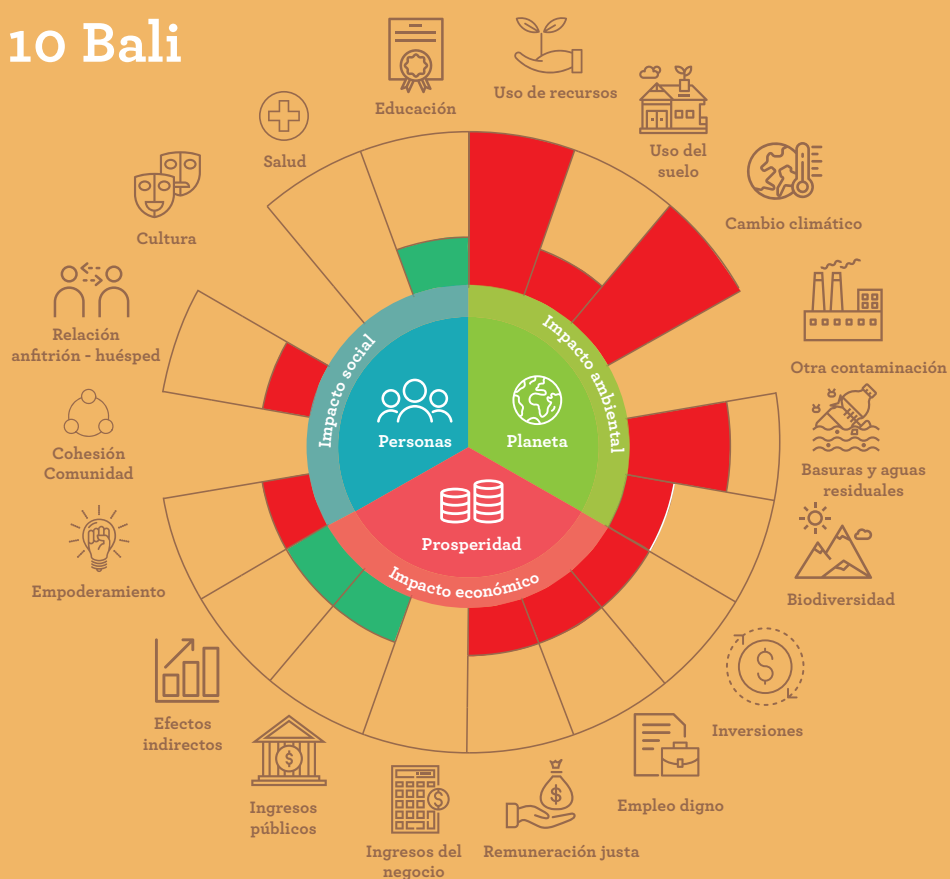
https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/6/1/6/b/616b67a6d01eaa50bf63a1bcf90c75b420d2090e/Tourism_Impacts_in_Labuan_Bajo.pdf

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.

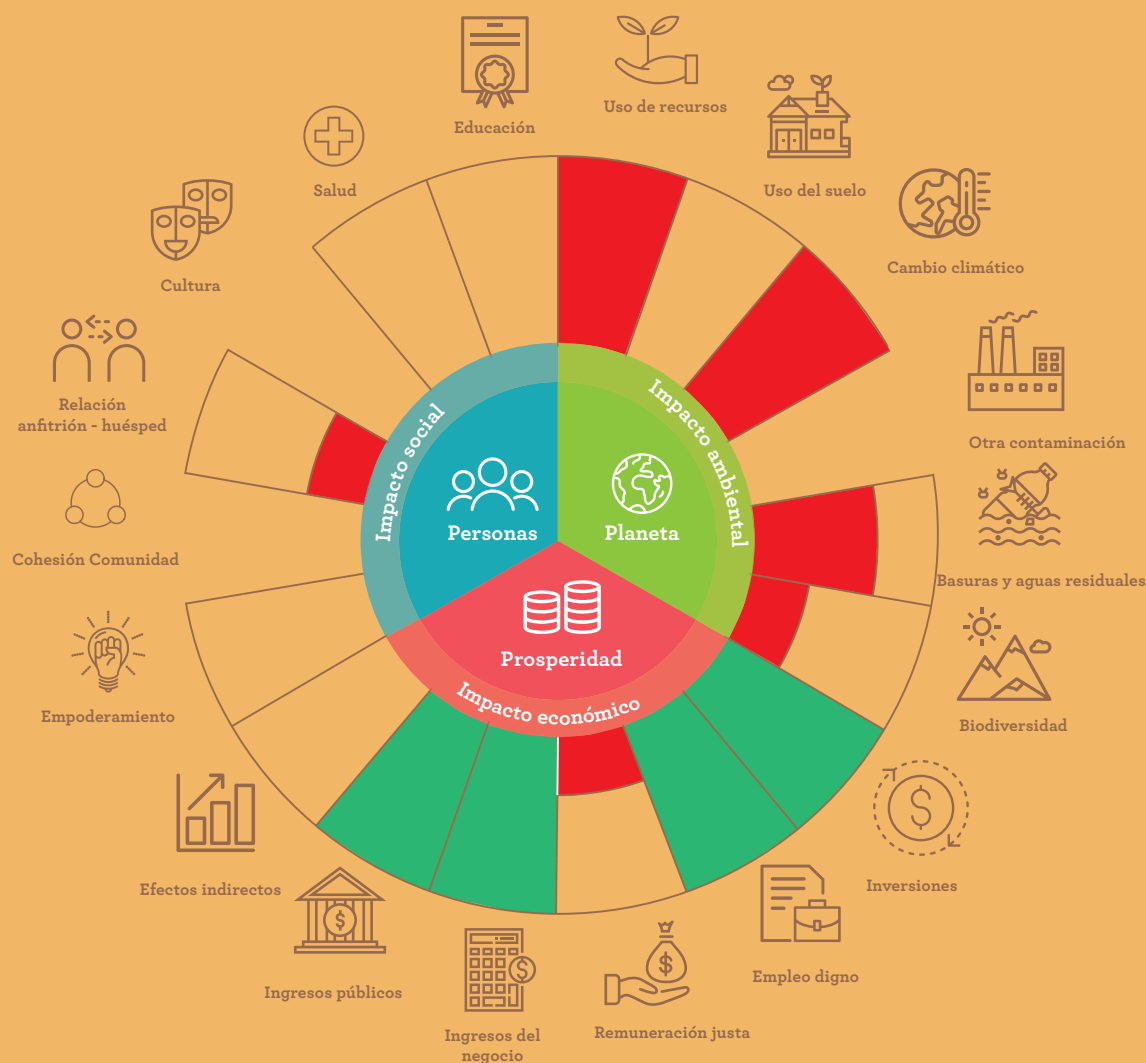
Perspectiva nacional – Statu quo



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).

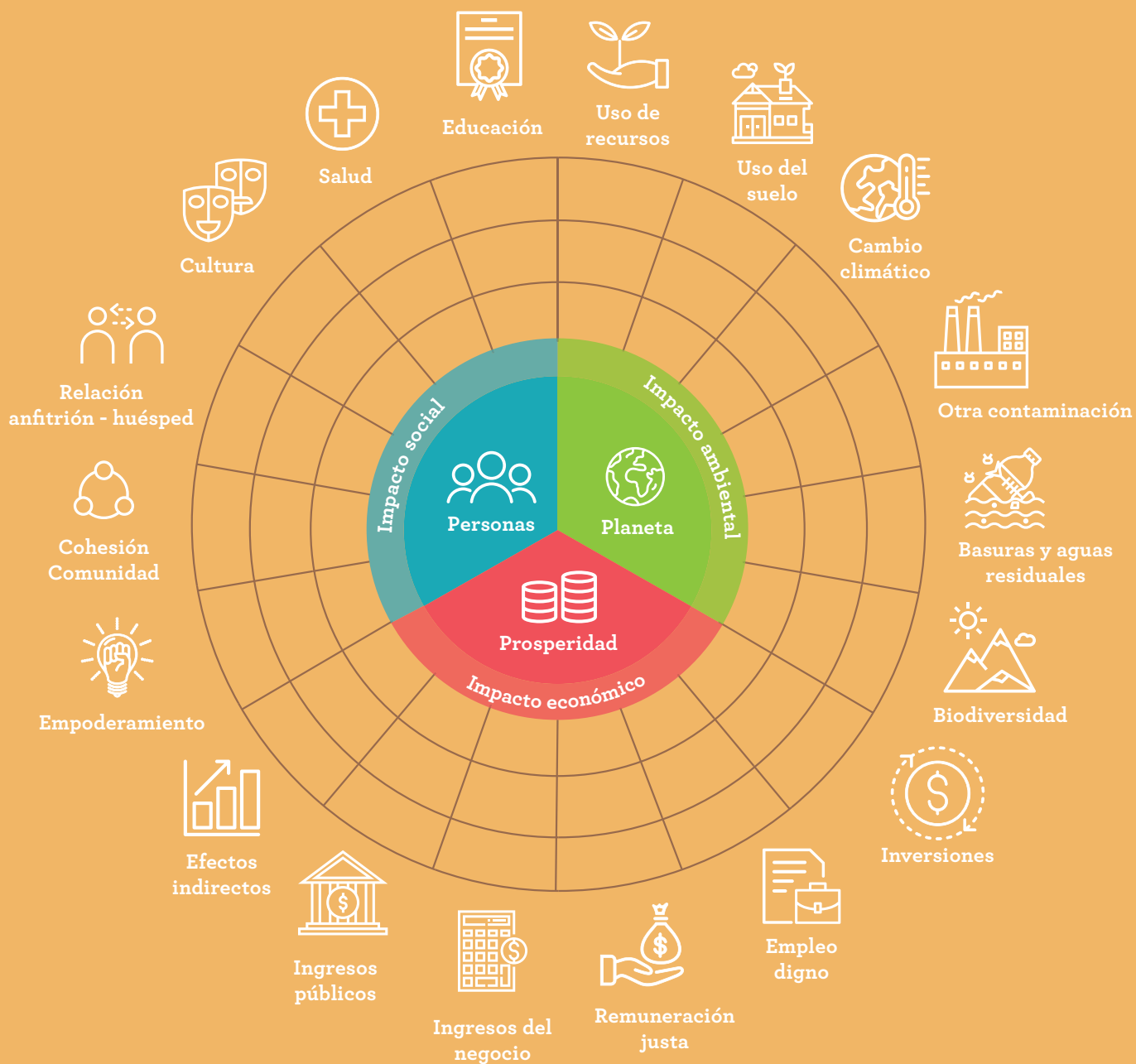
☐

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
 Personas	 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



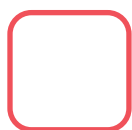
Analizar la sostenibilidad



¿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

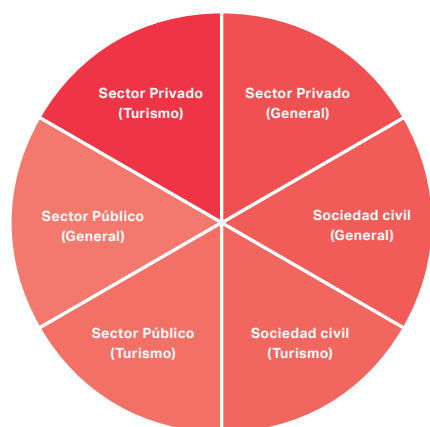
¿Qué es la Arquitectura Institucional (AI)?

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

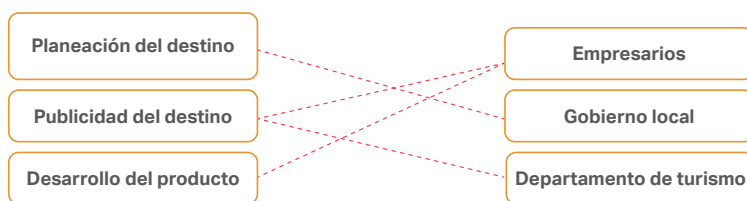
leer la AI de cada destino, pues, por ejemplo, una AI fuerte y con amplia aceptación por parte de los actores locales aumenta la sostenibilidad y la autosuficiencia de los destinos. Así mismo, las debilidades en la AI de un destino muy a menudo constituyen una de las razones principales de que los destinos 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.



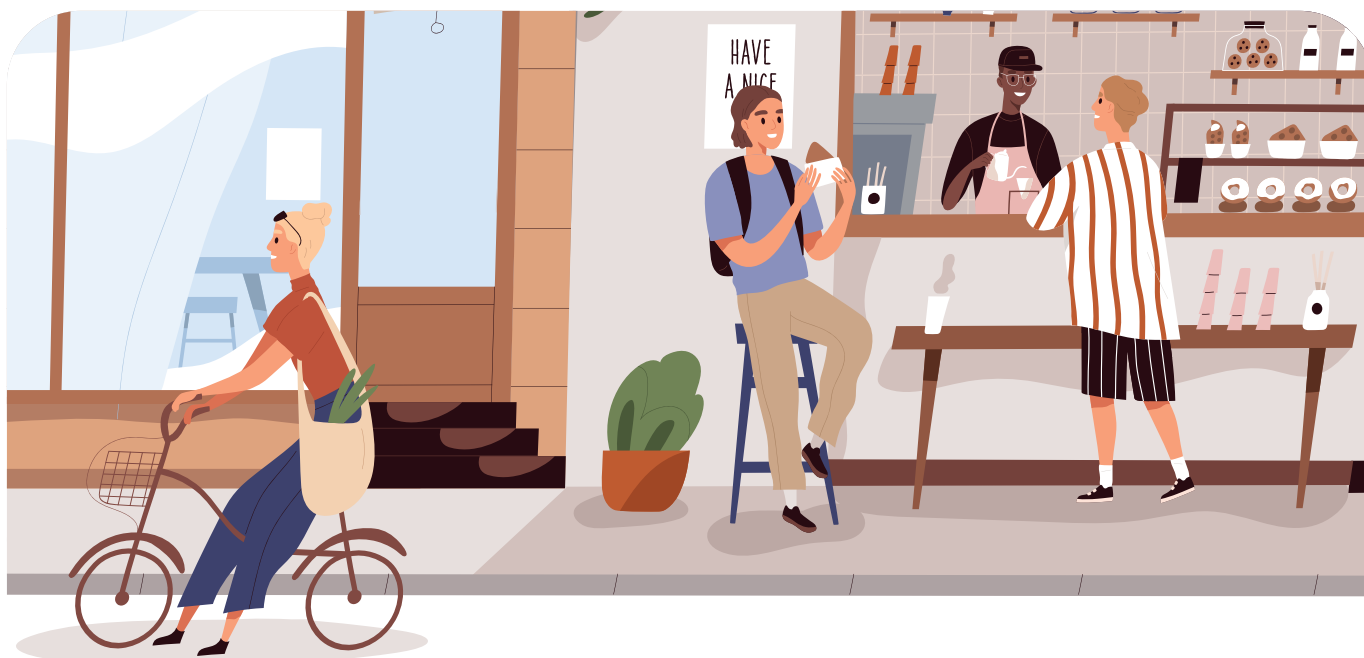
¿Cuáles son las funciones y roles en la gestión de destinos?

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	Gestión general del destino (planificación, coordinación) Gestión de datos y estadísticas Gestión de la sostenibilidad económica, social, ambiental
Funciones transversales	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	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 económico, 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.



Módulo 3 Planificación 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



1



2



3



4

- * 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.



5

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:

Potencial para generar crecimiento económico.

Potencial para generar ingresos por persona.

Potencial para generar crecimiento en el empleo durante todo el año.

Potencial para mejorar la gestión.

Potencial para articular mejor los actores.

Contribución a la sostenibilidad económica.

Contribución a la sostenibilidad sociocultural.

Contribución a la sostenibilidad ambiental.

Potencial para aumentar la presencia de actores clave.

Potencial de mejoramiento en el corto plazo.

Contribución a un turismo más inclusivo (jóvenes, mujeres, indígenas, etc.).





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 análisis de flujos, análisis 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										
Flujo 2										
Flujo 3										
Articulación										
Infraestructura										
Conectividad										
Formación										
Sostenibilidad										
Información										
Promoción										

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.





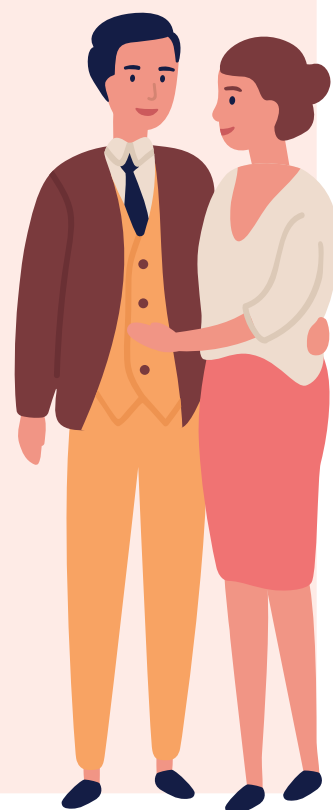
Actividad práctica



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



A large, empty rectangular area with a light pink background, intended for generating 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
Visitantes: mejores espacios para visitar	Indicador 1: 10% de incremento anual del número de visitantes quienes pernoctan en el destino (línea de base: 255'000 visitantes quienes pernoctan en el destino por año)	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas - Encuesta de salida de visitantes	- Departamento provincial - Sector público, sector privado - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente - Anualmente	- 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
	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)	Sector público, sector privado	Anualmente	- 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)	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas - Encuesta de salida de visitantes	- Departamento provincial - Sector público, sector privado - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente - Anualmente	- 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)	Encuesta de residentes	Sector público, sector privado	Anualmente	- 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	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas	- Departamento provincial - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente	- 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

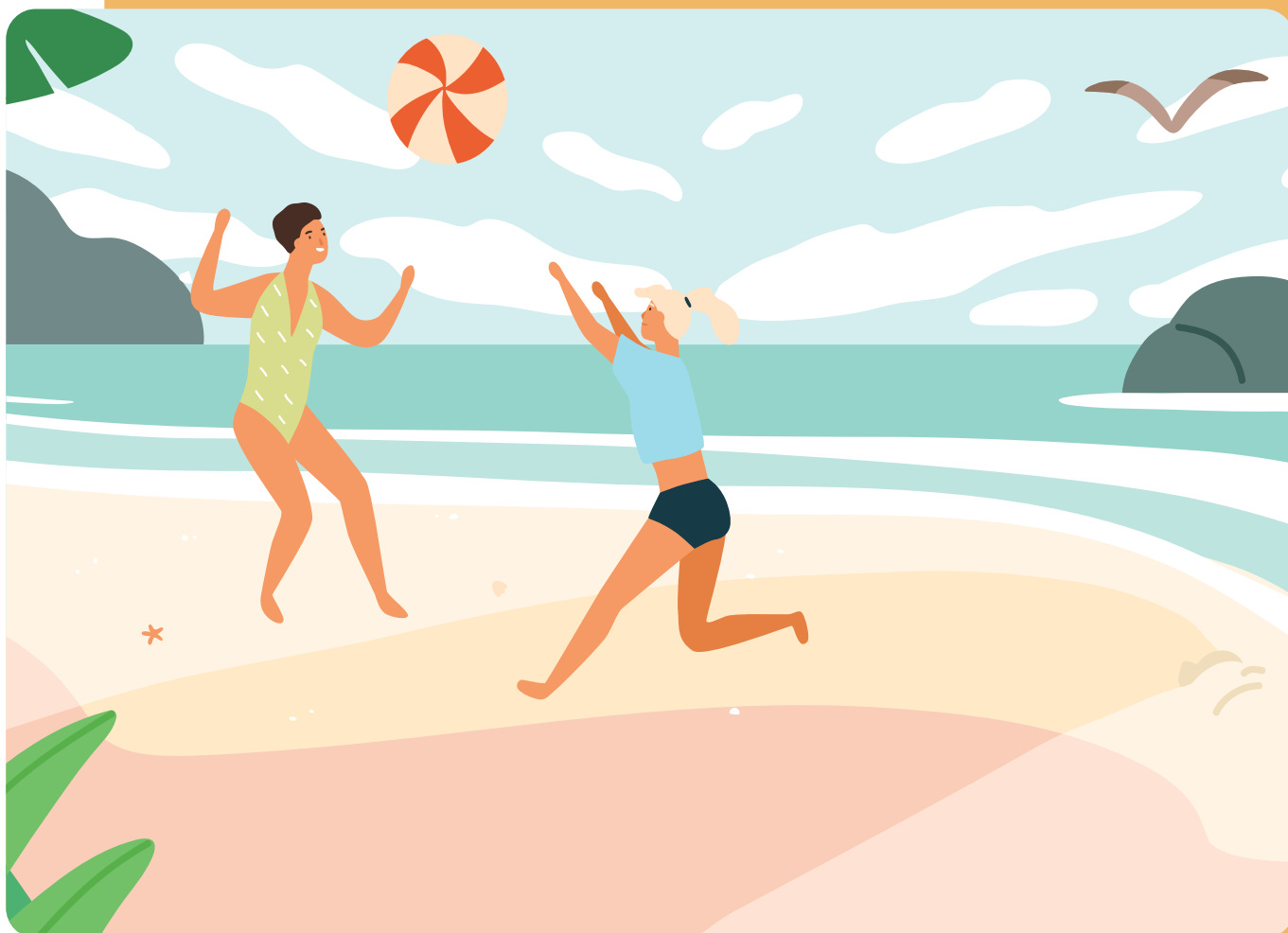
CRITERIO	INDICADOR	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	COMENTARIOS, MEJORAMIENTOS
Eficiencia	Indicador 1: porcentaje de actividades implementados según planificación en el PdA (meta: 2020 = 80%, 2021 = 90%, 2022 = 95%, 2023 = 100%)	Revisión del Plan de Acción (PdA)	Mesa de planificación/ gestión de destino	Continuamente y formalmente durante el foro anual de gestión de destino	- 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
	Indicador 1: Red de gestión de destino formalmente creado y aprobado por el gobierno departamental (meta: concepto preparado hasta 2021, red formado hasta 2022)	- Concepto entregado - Acta de aprobación del concepto	Mesa de planificación/ gestión de destino	Según planificación al respecto	- 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
Efectividad	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%)	Entrevistas a actores clave	Mesa de planificación/ gestión de destino	Anualmente	- Ejemplo de un comentario: ... - Ejemplo de mejoramiento: ...
	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)	- Revisión de los procesos y documentos de planificación departamental - Entrevistas con actores clave	Mesa de planificación/ gestión de destino	Anualmente	- Ejemplo de un comentario: ... - Ejemplo de mejoramiento: ...
Continuidad	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)	- Revisión de los procesos y documentos de planificación departamental - Entrevistas con actores clave	Mesa de planificación/ gestión de destino	Anualmente	- 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	INDICACDOR	CÓMO MEDIR	QUIÉN MIDE	CUÁNDO	RESULTADO, APRENDIZAJES, AJUSTES (DESDE LOS INDICADORES)
Área de trabajo					
	Eficiencia				Resultado:
					Aprendizajes:
					Ajustes:
	Efectividad				Resultado:
					Aprendizajes:
					Ajustes:
	Continuidad				Resultado:
					Aprendizajes:
					Ajustes:



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:

Actor
público - privado

Actor privado

Actor público

Nivel departamental



Ministerio de
Información,
Cultura
y Turismo

Departamento
Provincial de
Turismo

Asociación
Provincial de
Hoteles
y Restaurantes

Asociación
Provincial de
Operadoras
Turísticas

Nivel municipal

Departamentos
Municipales de
Turismo

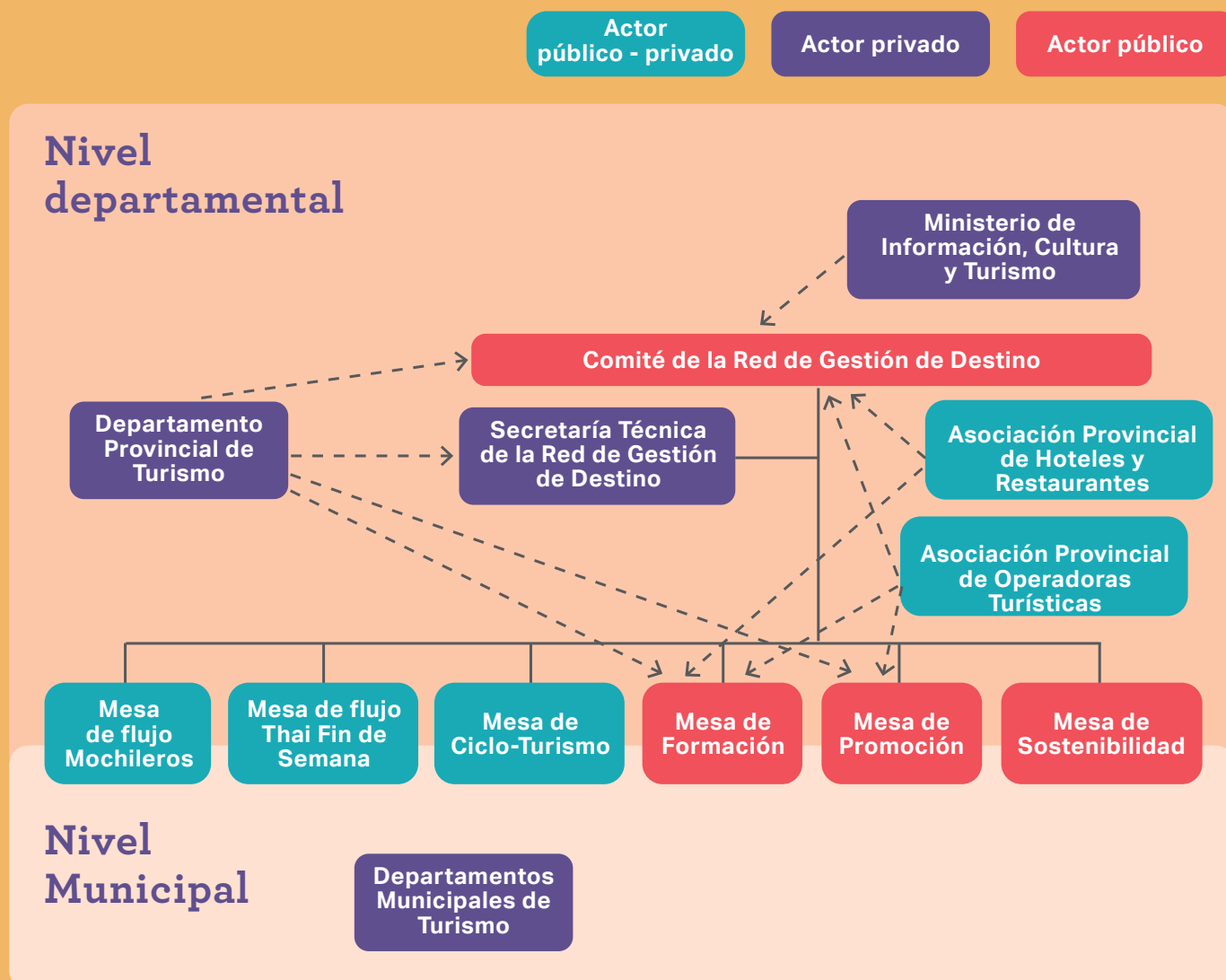
Aunque el Departamento Provincial de Turismo tuviera un conocimiento limitado de la demanda y del sector privado, estaba encargado de casi todas las funciones de gestión de destinos, incluyendo desde la planeación general y la coordinación, hasta el mercadeo, el desarrollo del producto e infraestructura, 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.





- 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
Mejorar el trabajo conjunto entre las partes encargadas del primer flujo de visitantes.	Entidades y partes interesadas del sector privado que presten servicios al primer flujo de visitantes	Conformar un Grupo de trabajo encargado del primer Flujo de visitantes.
Mejorar la planeación y la articulación entre actores.	Mesa departamental, actores del subdestino.	Convocar a la Mesa de Gestión de destinos del subdestino, con representación en la Mesa Departamental.
Responder a la falta de acceso capacitaciones de calidad en el destino.	SENA, sector privado, Asociación de Turismo.	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:



El destino turístico:

conformado por varias zonas turísticas.



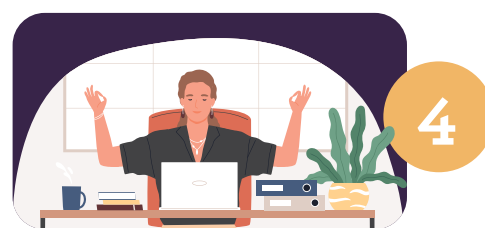
Oferta:

atractivos, actividades, servicios, PST, etc.



Demanda:

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



Prioridades estratégicas para la gestión:

objetivos y estrategias.



Planificación de la gestión:

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



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	Avituristas aficionados	Grupo de trabajo de avituristas



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:



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 piensa y siente?

¿Qué ve?

¿Qué dice y hace?

¿Qué oye?

¿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.





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

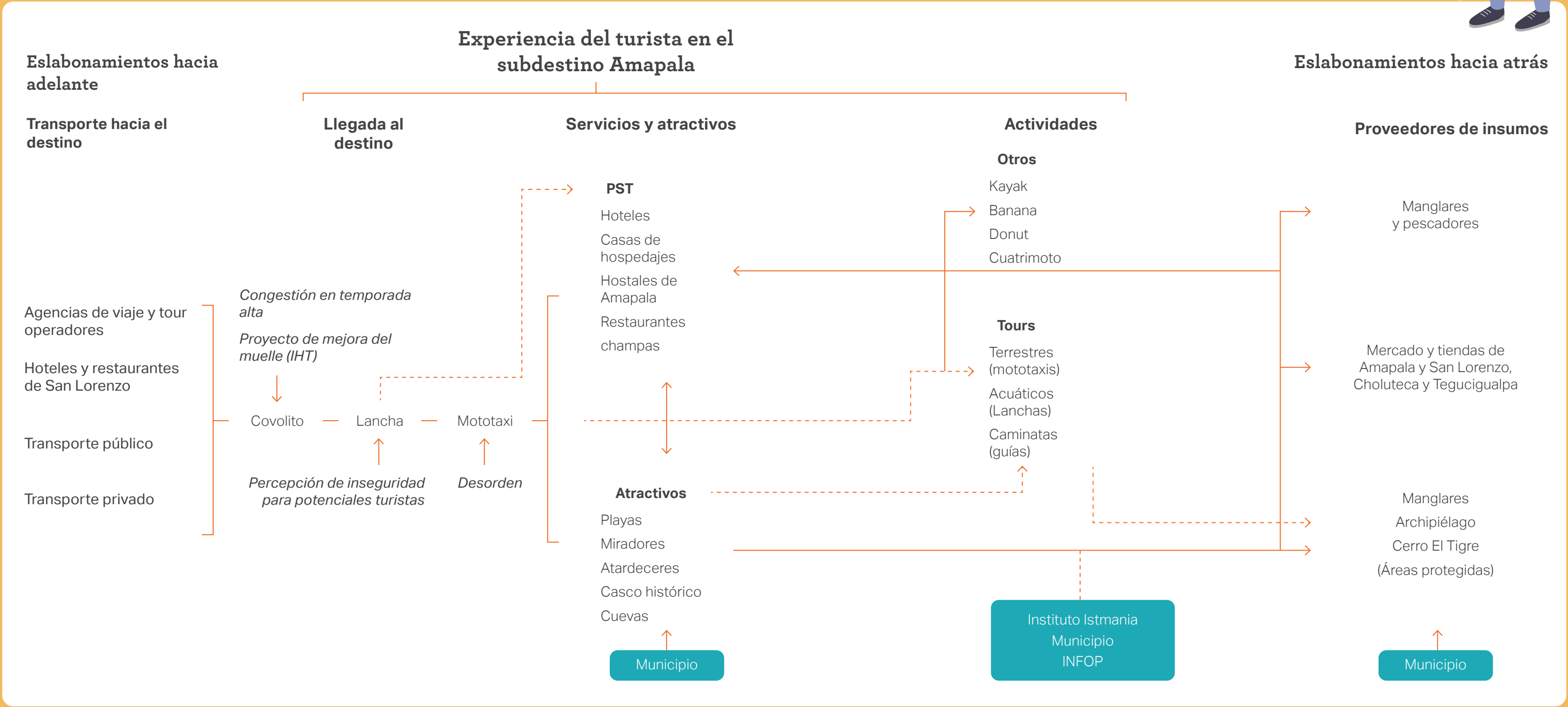
El siguiente es el ejemplo de un esquema de la CdV de Amapala, en la que se ven los eslabones necesarios para llevar a cabo la experiencia, organizados según el orden de acontecimientos en el viaje del visitante (comenzando por la izquierda con los eslabonamientos hacia

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

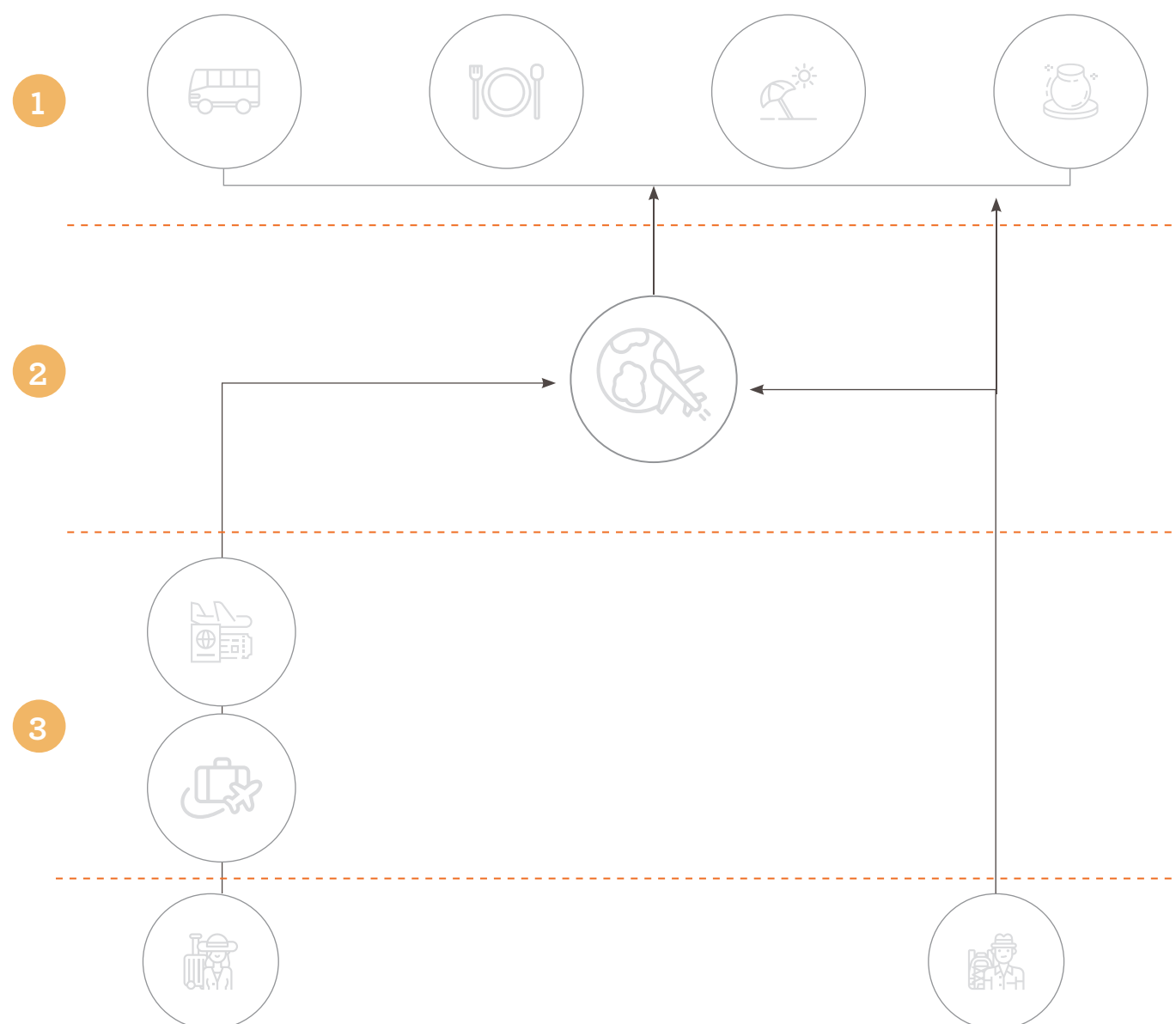




Actividad práctica

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:



Tradicionales: 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 historico 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 Grande14, El Burro6, Playa Negra6)	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	Asociacion 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 observacion 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 pedalones 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	Calendarización					Mediano Plazo
			Monto estimado	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					





Llene el siguiente cuadro con información sobre su propio Destino. Use como guía el ejemplo de Amapala

Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				Mediano Plazo
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	
Componente A. Infraestructura y equipamiento								
Componente B. Experiencias y servicios								

Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	Calendarización				
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Mediano Plazo
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.

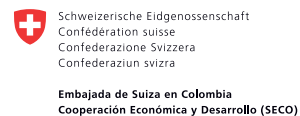


SWISSCONTACT TOURISM ADVISORY SERVICES

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



Destinos
+ Competitivos
+ Sostenibles



GESTIONA TU DESTINO

Guía para el formador



GESTIONA TU DESTINO

Guía para el formador

DESTINOS + COMPETITIVOS + SOSTENIBLES

AUTORES

Tim Gamper

Federico Murrugarra

Coordinadora editorial

Alejandra Posso

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 Marín 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

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

www.shutterstock.com

...

ISBN: 978-958-56212-9-9

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 formador

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 Pág. 14

Bloque 1.	Conceptos básicos de la gestión de destinos turísticos	<u>Pág. 18</u>
Bloque 2.	Gestión de destinos, etapas y características	<u>Pág. 26</u>
Bloque 3.	Recopilación de información: taller	<u>Pág. 34</u>
Bloque 4.	Procesamiento y análisis e la información	<u>Pág. 40</u>

Módulo 2

Análisis del destino turístico Pág. 46

Bloque 1.	Entender elementos clave que definen el destino: DOFA y Percepción de Marca	<u>Pág. 52</u>
Bloque 2.	Turismo enfocado en la demanda	<u>Pág. 58</u>
Bloque 3.	Metodología de flujos de visitantes I	<u>Pág. 65</u>
Bloque 4.	Metodología de flujos de visitantes II	<u>Pág. 70</u>
Bloque 5.	Análisis de sostenibilidad I	<u>Pág. 76</u>
Bloque 6.	Análisis de sostenibilidad II	<u>Pág. 78</u>
Bloque 7.	Arquitectura Institucional de la gestión de destinos	<u>Pág. 84</u>
Bloque 8.	Documentación del perfil del destino en su Plan de Gestión de Destino (PGD)	<u>Pág. 92</u>

Módulo 3

Planificación del destino turístico Pág. 94

Bloque 1.	Definir la visión para su destino	<u>Pág. 99</u>
Bloque 2.	Definición de objetivos estratégicos	<u>Pág. 103</u>
Bloque 3.	Desarrollar un Plan de Acción (PdA) para su destino	<u>Pág. 118</u>
Bloque 4.	Marco de monitoreo	<u>Pág. 122</u>
Bloque 5.	Ajustar la Arquitectura Institucional para la gestión de destino	<u>Pág. 133</u>
Bloque 6.	Completar el Plan de Gestión de Destino	<u>Pág. 140</u>

Módulo 4

Desarrollo y gestión del destino Pág. 142

Bloque 1.	Conceptos sobre el producto turístico y pasos para su planificación	<u>Pág. 147</u>
Bloque 2.	Conceptualización de la experiencia	<u>Pág. 157</u>
Bloque 3.	Condiciones de consumo y componentes necesarios	<u>Pág. 160</u>
Bloque 4.	Construcción de la ficha de producto	<u>Pág. 171</u>
Bloque 5.	Construcción del plan de trabajo	<u>Pág. 175</u>

Introducción

Destinos +
Competitivos +
Sostenibles



Querido lector:

Este libro es una guía detallada para profesionales e instituciones que, desde un rol de formadores, deseen difundir la metodología de gestión de destinos turísticos desarrollada e implementada dentro del marco de la iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles. Contiene todos los instrumentos necesarios para estructurar un curso completo, ya que recoge los contenidos, los pasos, las herramientas y los recursos adicionales imprescindibles para transmitir dicha metodología. Este libro es fruto de la experiencia de los expertos de Swisscontact en Colombia y alrededor del mundo.

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 módulos:



1

Identificación del destino

Proceso realizado a nivel departamental

2

Análisis del destino

3

Planificación del destino

4

Desarrollo y gestión del destino

Módulo enfocado en el diseño y planificación de productos turísticos



Ver video:

[Estructura de la iniciativa D+C+S](#)



Dicha 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 el diseño y 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 respectivos 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, les ayuda a encontrar un norte y a establecer una base metodológica fuerte”. En este sentido 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 a los destinos con planes de gestión apropiados por los diferentes actores.

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

¡Bienvenido a este recorrido hacia la gestión de Destinos + Competitivos + Sostenibles!

GLOSARIO

Terminología

Explicación

Curso

Es el paquete completo de todos los módulos que hacen la iniciativa de gestión de destinos sostenibles. Este curso consta de 4 módulos.

Módulo

Cada módulo se concentra en una parte específica del curso, incluyendo 1. Identificación del destino, 2. Análisis del destino, 3. Planificación del destino, 4. Desarrollo del destino (con énfasis en diseño de producto).



Terminología	Explicación
Bloque	El bloque divide el módulo en unidades más pequeñas, usualmente enfocadas en una herramienta, concepto o metodología específica. Un bloque suele estar construido para ser dictado en tres horas.
Actividad	Una actividad se refiere a la manera como los casos, los conceptos y las metodologías son enseñadas. Cada actividad tiene un objetivo pedagógico y una secuencia de pasos a seguir para su implementación.

En las siguientes páginas encontrará una ruta de navegación de enseñanza de la gestión de destinos turísticos basada en la experiencia real de Swisscontact.



Algunas de las actividades, aquellas señaladas con **asterisco** y marcadas con un color más acentuado, son expuestas en detalle, en fichas que contienen herramientas para apoyar su proceso de enseñanza. Los demás pasos también se deben ejecutar aunque no se expliquen en detalle. Para tal efecto, incluyen elementos tales como:



El objetivo pedagógico, que explica cuál es la razón de ser de la actividad.



El desarrollo de la actividad, que explica cómo se debe llevar a cabo en clase.



Recomendaciones, que incluyen consejos prácticos contruidos a partir de la experiencia de muchos años del equipo docente de Swisscontact.



Recursos adicionales, que remite a otras herramientas multimediales o referencias bibliográficas para complementar los temas discutidos.



Dar a conocer a los participantes el GSTC y subrayar que sus criterios constituyen el estándar global de la sostenibilidad.



- Haga una presentación sobre el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y los criterios GSTC (de ser posible, invite a un representante del GSTC para esta charla).
- Muestre ejemplos de cómo se aplican estos criterios (por ejemplo, en un proceso de certificación).
- Forme cuatro grupos y pídale que revisen juntos una sección de los criterios

anotando las observaciones o preguntas que surjan. Pregúnteles si piensan que hay aspectos que hace falta considerar, si les sorprendió saber que existen criterios específicos para el tema, si hay algo que no entienden o si tienen dificultades para entender alguno de los indicadores.

- Proponga un espacio para intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con estos criterios.



- La implementación de los criterios del GSTC en ocasiones puede ser un ejercicio desalentador y exigente, alejado de las realidades inmediatas de un destino emergente como muchos en Colombia. Es importante poner la actividad en perspectiva y dejar claro que no es necesario cumplir con todos los criterios, sino entenderlo como un proceso de mejora continua al cual se está entrando. Así mismo, se debe tener presente cuáles son las debilidades del destino y cómo atenderlas.
- Es valioso tener ejemplos puntuales de los diferentes criterios del GSTC que sirvan para explicar puntos específicos (muchos de estos ejemplos pueden encontrarse en el día a día e, incluso, el GSTC tiene una amplia variedad en su material de entrenamiento).



- Criterios GSTC para destinos: <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/>.
- Ejemplos de implementación de los criterios GSTC en diferentes destinos.
- Lista de entes certificadores y su conexión con el GSTC.
- También los certificados existentes en Colombia, como TourCert, Green Destinations, Biosphere.
- Curso de turismo sostenible del GSTC.



Herramientas de evaluación, por si el formador desea incorporarlas dentro de su ejercicio.

Encontrará cuatro diferentes módulos, cada uno dividido en bloques y, a su vez, cada bloque dividido en actividades.

Estas actividades se estructuraron pensando en las dinámicas de las sesiones reales que han permitido transmitir los conocimientos de estos temas de manera eficiente y enriquecedora.

M2

BLQ 6

Actividad
13

El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y los criterios GSTC para destinos



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué significan las siglas de GSTC y cuál es el papel de esta organización en la gestión de destinos?

R: el G (Global) S (Sustainable) T (Tourism) C (Council), 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.

¿Cuáles son los criterios GSTC y qué clasificaciones de criterios hay disponibles?

R: destinos, operadores turísticos y proveedores de alojamiento.

¿Cómo se refieren los sellos o entes certificadores de esta organización en la gestión de destinos?

R: el GSTC es un estándar global con el que la mayoría de organizaciones certificadoras se alinean. Estas organizaciones son reconocidas por el GSTC o cuando menos acreditadas por el mismo, dependiendo de si solo sus criterios están alineados con los del GSTC o si los procesos de implementación coinciden con esos criterios también.

¿Cuántas dimensiones dentro de los criterios GSTC para destinos?

R: hay cuatro, que son gestión sustentable del destino, beneficios económicos, sentido de lugar y sostenibilidad ambiental.

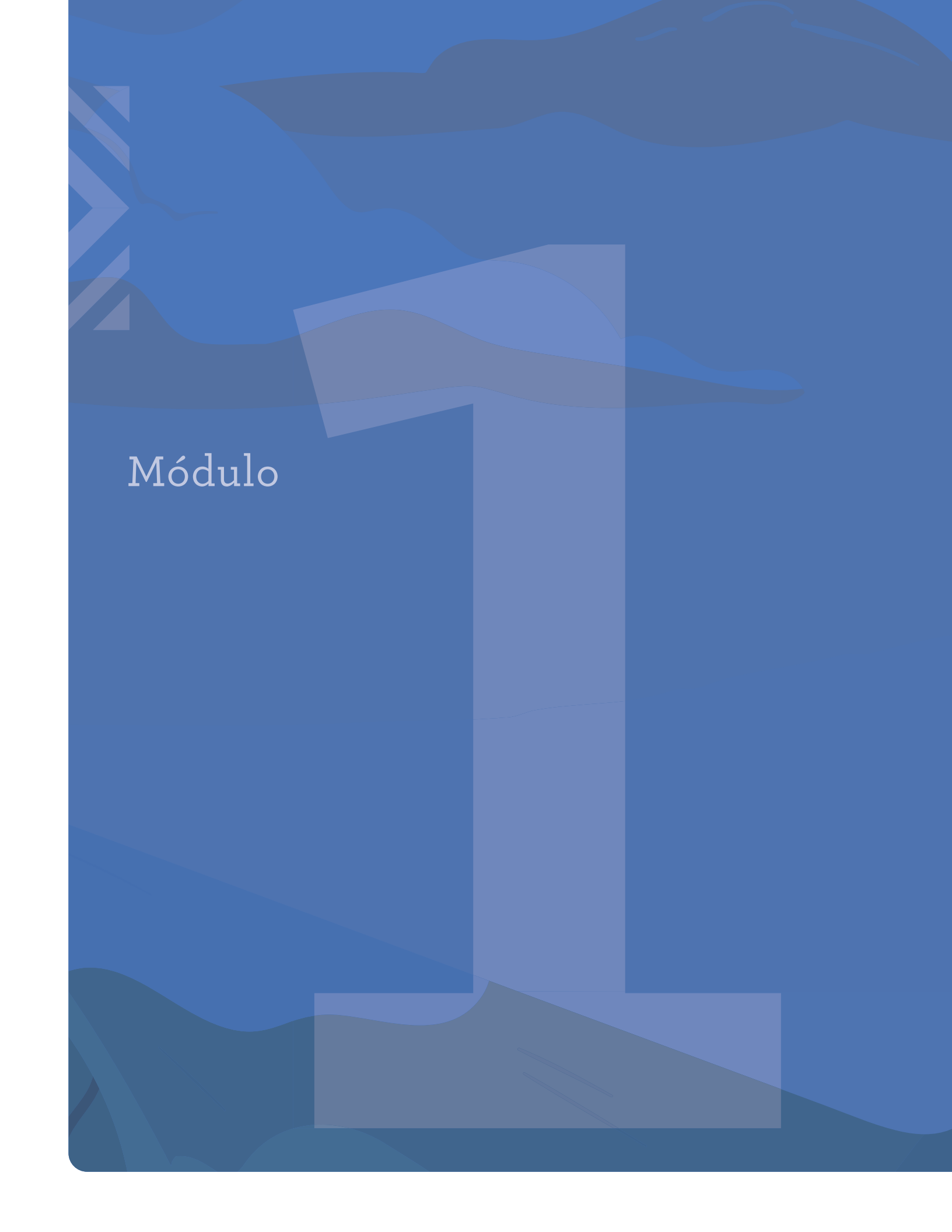
Finalmente, cabe resaltar que se incluyen hipervínculos a los Recursos adicionales cuando las diferentes actividades lo requieren. Dichos Recursos adicionales incluyen presentaciones en Power Point, fichas o tablas en PDF y videos explicativos que contienen información clave para enseñar el tema de gestión de destinos turísticos.

Esperamos que este arsenal pedagógico facilite su proceso de enseñanza y le permita robustecer sus conocimientos.



Para acceder a una mejor experiencia de lectura del presente libro se recomienda visualizarlo en modo de doble página.



The background is a solid blue color with various abstract geometric shapes and patterns overlaid. In the top left corner, there is a series of overlapping, semi-transparent blue shapes that resemble a stylized mountain range or a series of peaks. A large, light blue, semi-transparent rectangular shape is positioned in the center-right area, extending from the top to the bottom. At the bottom, there is a dark blue, semi-transparent shape that looks like a base or a platform. The word "Módulo" is written in a white, serif font on the left side of the image.

Módulo

Identificación del destino



MÓDULO 1
BLOQUE 1
Conceptos básicos
de la gestión de
destinos turísticos

MÓDULO 1
BLOQUE 2
Gestión de
destinos, etapas
y características

1

Bienvenida al programa

2*

Analogía entre el
restaurante y el
destino turístico

3*

Presentación de conceptos
y teoría básicos

4*

Asignación de
trabajo grupal:
mapeo de espacios
de gobernanza en el
territorio de trabajo

5

Revisión del mapeo de
espacios de gobernanza
en el territorio de trabajo

6

Presentación de los mapeos

7*

Revisión de los conceptos
de gestión de destinos

8*

Revisión de las etapas de
la gestión de destinos

9*

Preparación de la etapa
de caracterización

10

Planificación del proceso
de caracterización por
parte de los grupos

11

Revisión de los procesos
de caracterización

MÓDULO 1
BLOQUE 3
Recopilación de
información: taller

MÓDULO 1
BLOQUE 4
Procesamiento
y análisis de la
información

12	Recopilación de información: taller	17	Discusión de los PPV, zonas y caracterización entre los participantes
13*	Identificación de las zonas turísticas	18*	Introducción al análisis de la información
14*	Caracterización de las zonas turísticas	19	Revisión de las etapas de la gestión de destinos
15	Inicio del trabajo grupal para identificar los PPV, mapear y caracterizar las zonas turísticas	20*	Preparación de la reunión de validación estratégica
16	Revisión de los trabajos	21	Revisión de recomendaciones para organizar la reunión de validación
		22	Revisión de la reunión de validación



Analogía de restaurante y destino turístico



Entender a partir del uso de la analogía del restaurante —analogía práctica y familiar para los participantes— el funcionamiento de un destino turístico, sus componentes y sus funciones principales. También entender la importancia de enfocarse en la demanda, de que la oferta influya el valor del producto y de las categorías de actores del destino turístico.



- Como facilitador, invite a los participantes a hacer una lluvia de ideas sobre los componentes que forman parte de un restaurante a propósito de su aspecto físico, infraestructura y componentes intangibles.
- Use un medio (tablero, pantalla, proyección) en el que los participantes escriban sus aportes o ideas.
- Organice las ideas escritas por grandes temas o categorías. Estas pueden ser: infraestructura, personal en sus diferentes roles, equipamientos, insumos o elementos para la preparación, e intangibles como precio, marca, prestigio, ubicación, etcétera.
- Si hace falta algún componente evidente, invite a los participantes a mencionarlos. Los componentes podrían ser: infraestructura, menaje, equipamiento, mesas, insumos, personal, carta, precio/valor, imagen/marca, etcétera.
- Si se menciona al cliente o comensal, este se anota de manera independiente, puesto que ellos no son parte del restaurante, pero son fundamentales para su existencia.

- Terminada la lluvia de ideas y ordenada en grandes temas o grupos, hágalas a los participantes tres preguntas.

1. De todas las ideas expresadas en la dinámica, ¿cuáles son aquellas que en su vida personal le hacen tomar la decisión de ir a un restaurante?

2. ¿Cuál de todos esos elementos expuestos son los que usted como consumidor efectivamente consume?

3. Luego de la visita al restaurante, ¿cuál es el elemento que se llevan y resaltan?

- **Guíese con los siguientes puntos para las tres preguntas:**

Para la primera pregunta: de todas las ideas expresadas en la dinámica, ¿cuáles son aquellas que en su vida personal le hacen tomar la decisión de ir a un restaurante? Pídale no pensar o analizarla demasiado, sino responder de manera espontánea; ponerse en una posición como padre, pareja, amigo, colega, etc. según sea la razón de visita al restaurante. Luego, se les pide que voten por la razón principal por la que deciden ir a un restaurante. La votación debe marcarse visualmente con un símbolo o color junto a las ideas que fueron categorizadas y organizadas previamente en el tablero, en la pantalla o en la proyección.

Para la segunda: ¿cuáles de los elementos expuestos son los que usted como consumidor efectivamente consume? Pídale que los marquen (a manera de votación) con otro símbolo o color.

Para la tercera: luego de la visita al restaurante, ¿cuál es el elemento que se llevan y resaltan? Pídale que los marquen (a manera de votación) con otro símbolo o color.

- Al final de las respuestas se procede al análisis de, como mínimo, los siguientes temas.

Frente a la primera pregunta: se pone en evidencia que las razones de los consumidores (ellos mismos) para preferir o seleccionar un restaurante suelen ser cuestiones subjetivas y/o emocionales, razones como buen servicio, buena comida, limpieza, buen ambiente. De la misma manera ocurre con los visitantes en turismo.

Frente a la segunda pregunta: En su visita, el consumidor lo único que “consume” en el lugar es un plato de comida, un postre o una bebida según sea el caso. El visitante paga por un plato de comida o similar. En el caso del plato de comida (o producto en turismo) se refiere a lo que se puede consumir dentro del restaurante. A veces se viene por un plato famoso o emblemático del restaurante/destino y que lo representa, otras veces se viene a probar diversas alternativas que se ofrezcan, pero siempre se llega atraído por la fama del

restaurante. Generalmente, si le queda tiempo, el visitante quiere continuar “probando” o planifica regresar para terminar de probar o hacer lo que le faltó. En ese sentido, el restaurante/destino debe ofrecer diferentes opciones al visitante, tanto al que viene por el plato emblemático, como al que viene por algo más.

Frente a la tercera: Lo que se lleva y resalta al irse es la “experiencia” que tuvo durante la visita, en la cual el principal punto fue la comida, pero estuvo influida por la compañía, el ambiente, la calidad y sensaciones diversas que se pueden generar durante la visita. De igual manera sucede con los visitantes en turismo: el visitante se lleva esa experiencia. Generalmente la difunde boca a boca y por redes sociales, le permite al destino pasar a una etapa en la que la inversión empieza a generar retorno y se empiezan a recoger los frutos del trabajo.



- Reflexione sobre el resultado de la dinámica: el elemento que incita (el pretexto) a querer ir es algo físico o objetivo, lo que se ofrece (plato de comida). Sin embargo, en el momento de escoger a donde ir influyen elementos emocionales e intangibles como calidad, atención, precio, prestigio, etcétera. Esos elementos intangibles no pueden ser “comprados”; tienen que ser contruidos por el propio restaurante, constituyen su principal activo o capital y deben ser conservados para asegurar la clientela.
- A partir de este ejercicio haga comparaciones con el funcionamiento de un destino turístico, donde el restaurante funciona como un destino en el que se busca destacar los siguientes escenarios:

No hay un solo tipo de cliente; puede haber varios tipos de comensales y sus gustos pueden estar relacionados con la infraestructura, el menú, los precios, etc.

Si el cliente viene por un plato de comida, en turismo se habla de que es un producto turístico.

También influyen otros factores como el ambiente, la seguridad, la accesibilidad, etc.

Al final el visitante solo se lleva una experiencia como resultado de la suma de todos los elementos, que se espera sea buena.

- Se debe tener claro que no se puede atraer a todos los clientes con la misma efectividad. Este elemento se analiza en la planificación del destino: ¿qué experiencia se quiere generar? Así se acondiciona el lugar y se logra el resultado.



- Se pueden hacer referencias a tipos de comida, ingredientes y tipos de gastronomía del destino y territorio donde se está trabajando el taller para generar más familiaridad.
- En la dinámica se pueden hacer referencias a ingredientes o platos de comida valorados por su carácter único o escasez, lo cual se refleja en su alto costo. Esto también se puede vincular con turismo y los recursos limitados o capacidades de carga limitadas en algunos lugares.

Conclusión:

Comensales = demanda, por lo tanto, en la gestión de destinos turísticos el enfoque en la demanda busca entender qué es lo que quieren los clientes para condicionar el destino con ese fin y atraer más visitantes.





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es la dinámica dentro de un restaurante/destino turístico?

R: son espacios en los que se atiende al visitante, buscando su satisfacción al ofrecerle una experiencia que se llevará consigo al irse. Por esa razón, se busca tener las mejores condiciones de infraestructura y de personal que cumplan ese propósito.

¿Cuáles son los componentes y funciones principales de un restaurante/destino?

R: son la infraestructura, menaje, equipamiento, mesas, insumos, personal, carta, precio/valor, imagen/marca, etcétera. Los comensales y el personal no hacen parte de esta categoría.

¿Cuáles son los elementos que hacen al visitante tomar la decisión de ir a un restaurante/destino?

R: las razones de los visitantes para preferir o seleccionar un lugar suelen ser cuestiones subjetivas o emocionales, razones como buen servicio, buena comida, limpieza, buen ambiente. De la misma manera ocurre con los visitantes en turismo.

¿Cuáles son los elementos que los visitantes efectivamente consumen en un restaurante/ destino?

R: el visitante “consume” en el lugar un plato de comida, un postre o una bebida, según sea el caso. En el caso del plato de comida (o producto en turismo) se refiere a lo que se puede consumir dentro del restaurante. Si su calidad es buena y satisface al visitante, lo incita a volver o a quedarse más tiempo para conocer o “probar” más.

Luego de la visita al restaurante/destino, ¿cuál es el elemento que se llevan los visitantes?

R: el elemento que se llevan es la “experiencia” que tuvieron durante la visita, en la cual el principal punto fue la comida, pero que estuvo influida por la compañía, el ambiente, la calidad y todas las diversas sensaciones que se pueden generar durante la visita. De igual manera sucede con los visitantes en turismo: el visitante se lleva esa experiencia.

¿Existe un solo tipo de visitante?

R: no hay solo un cliente. Puede haber varios tipos de comensales y sus gustos están relacionados con la infraestructura, menú, precios, etc.





Reforzar las analogías entre la dinámica del restaurante y los conceptos teóricos básicos de la gestión de destinos.



- Usando los puntos clave identificados en la dinámica del restaurante, genere preguntas vinculadas a temas de la gestión de destinos sin usar definiciones académicas o técnicas. Revise la sección de preguntas para tal efecto.

¿Por qué paga el comensal? ¿Cuál es el equivalente al plato en el destino? Paga por el producto o platos de comida. El visitante paga por una visita, recorrido, o tour, puede estar en un destino y no consumir mucho o nada, solo "caminar por el pueblo" sin que eso genere utilidades.

¿Dónde podemos ver la oferta del restaurante/destino? En un restaurante sería en el menú, según el tipo el tipo de establecimiento. **En un destino ¿cuál es el menú? ¿Lo hay? ¿Cómo puede saber el consumidor qué le ofrece el destino?**

Infraestructura del destino: ¿en qué condiciones está el local del restaurante? ¿Qué tan apto para el servicio está el restaurante en cuanto a equipamientos? De igual manera hacer con el destino: ¿en qué condiciones está la infraestructura turística? ¿Qué tan apta está para servir al visitante priorizado?

Roles en el personal de turismo y en un restaurante: ¿quién hace de cocinero en un destino? Es quien une los ingredientes y construye el plato pensando en los gustos de los comensales. Sería, entonces, el operador que diseña un producto.

¿Quién hace de gerente o administrador y coordina al cocinero, la limpieza, el mantenimiento, a los proveedores, etc.? En un destino normalmente no hay una sola persona asignada. La misma gestión del destino la hace ese gerente o administrador.

- Realice analogías entre diversos tipos de destinos y restaurantes para explicar que para un destino desarrollado y otro menos desarrollado funciona igual, ya que, aunque el destino desarrollado se pueda comparar con un restaurante formal y elegante y el destino menos desarrollado con un restaurante rural y rústico, ambos tienen que ofrecer platos o productos, ambos tienen que coordinar entre sus actores y ambos tienen diferentes problemas. Demuestre que la analogía funciona para diferentes destinos, así como para diferentes restaurantes: destinos desarrollados equivalen a restaurantes con todos los servicios e infraestructura, mientras que destinos emergentes o nuevos equivalen a restaurantes nuevos con limitadas comodidades, pero que si son innovadores, pueden tener éxito comercial.

- También busque relacionar las cadenas de turismo con las cadenas de proveedores de un restaurante, las cuales no son evidentes al visitar un restaurante, pero que son clave en su funcionamiento.
- El punto final y que cierra el análisis está relacionado con la **gestión del restaurante**. En este punto resalte los diferentes roles en el funcionamiento del restaurante (cocinero, mesero, limpieza, caja y gerencia o administración) y lo importante que es la coordinación entre todos. Refiera también el enfoque en la temática o especialidad del restaurante que se refleja en los platos y experiencias de los comensales.



- Se recomienda utilizar al menos dos casos o ejemplos de comida o restaurantes para que los participantes puedan ver que la analogía aplica para diversos formatos o tipos de destinos/restaurantes.
- Use casos de restaurantes o platos de comida representativos del lugar de trabajo; la idea es permitir a los participantes hacer una asociación más rápida. Por ejemplo, comidas callejeras pero representativas para cierto público, comida local que atrae público local, comida internacional o especializada, etcétera.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué paga el comensal? ¿Cuál es el equivalente al plato en el destino?

R: paga por el producto o platos de comida. El visitante paga por una visita, recorrido o tour, puede estar en un destino y no consumir mucho o nada, solo "caminar por el pueblo" sin que eso genere utilidades.

¿Dónde podemos ver la oferta del restaurante/destino?

R: en un restaurante sería en el menú, según el tipo del restaurante. En un destino ¿cuál es el menú? ¿Lo hay? ¿Cómo puede saber el consumidor qué le ofrece el destino?

Infraestructura del destino: ¿en qué condiciones está el local del restaurante? ¿Qué tan apto para el servicio está el restaurante en cuanto a equipamientos? De igual manera hacer con el destino: ¿en qué condiciones está la infraestructura turística? ¿Qué tan apta está para servir al visitante?

Roles en el personal de turismo y en un restaurante: ¿quién hace de cocinero en un destino?

R: es quien une los ingredientes y construye el plato. Sería, entonces, el operador que diseña un producto.

¿Quién hace de gerente o administrador y coordina al cocinero, la limpieza, el mantenimiento, a los proveedores, etcétera?

R: en un destino normalmente no hay una sola persona asignada. La misma gestión de destinos la hace ese gerente o administrador.



Asignación de trabajo grupal: mapeo de espacios de gobernanza en el territorio de trabajo



Comprender que en preparación para las siguientes etapas se busca entender y establecer una línea base de las iniciativas de gobernanza en el sector turismo para el territorio o departamento en el cual se está trabajando.



- Defina qué se entiende como “espacio de gobernanza departamental” de turismo para el ejercicio. Estos pueden ser espacios formales, informales, públicos, privados, comunitarios, entre otros. Este paso es clave para que la búsqueda de información de los participantes sea más efectiva.
- Presente a manera de mapa, con ejemplos reales o prácticos, el tipo de información que se espera: mesas, consejos, comités, iniciativas clúster, etcétera. Se debe resaltar que en este punto no se están juzgando las cualidades de cada uno, más bien se busca hacer un mapeo amplio para un análisis posterior.
- Explique los contenidos esperados para la matriz de mapeo que se entrega a los participantes. En cada casilla se sugiere poner ejemplos de manera que los participantes sepan el tipo de información esperada.
- Resalte que no se debe limitar la lista a espacios identificados, pues se corre el riesgo de perder información importante.
- Se debe dejar clara la forma de presentación de los resultados en el siguiente bloque: formato, tiempos e información clave a exponer.

CONTENIDOS PARA LA MATRIZ DE MAPEO

NOMBRE	<i>Grupo de turismo</i> Cualquier espacio u organización que permita la coordinación o articulación para el desarrollo, planificación o gestión del turismo a nivel departamental. Pueden ser de tipo público, privadas o mixtas, formales o informales.
COMPOSICIÓN (Socios, instituciones, etcétera)	Nombrar las instituciones o socios que lo componen. Indicar el mecanismo de representación.
FUNCIONES O TAREAS (Vinculadas con turismo)	Enumerar el tipo de decisiones o acciones que ejecuta, aprueba o propone este espacio.
GOBERNANZA INTERNA (Responsables, frecuencia de reuniones, acuerdos, efectos)	Describir los mecanismos internos que permiten el funcionamiento del espacio: si existe un responsable o coordinador y su mecanismo de elección, la frecuencia de las reuniones, el mecanismo de convocatoria y de socialización de acuerdos y las normas que formalizan o hacen vinculantes las acciones del espacio.



- Los formatos de matriz que los estudiantes generan, que deben tener todos los elementos.



- Esta primera etapa es territorial o departamental, si se quiere, luego todo es a nivel del destino.

Esto hace diferencia en las convocatorias y resultados que se esperan. Dicha primera etapa es más estratégica, pues se busca la “venia” o el visto bueno de los tomadores de decisión para luego avanzar en los procesos en destinos, pero ya con liderazgo o acompañamiento desde el nivel departamental o de entidades.



Revisión de los conceptos de gestión de destinos



Recapitular los contenidos abordados en los videos y lecturas para entender la importancia de la gestión de destinos como una herramienta de planificación que integra la perspectiva del sector público y del privado.



De las lecturas y videos (ver [Referencias adicionales](#)) como material previo se seleccionan elementos fundamentales a ser revisados y eventualmente reforzados en la sesión. Asegúrese de que los conceptos clave han sido entendidos, aun luego de la analogía del restaurante. Se recomienda revisar componentes tales como:

La relación entre el valor y el precio del destino (que no es solo cuestión de facilidad, sino también de valor para el pasajero).

El concepto de flujos (es decir, que no todos los pasajeros son iguales).

Actores y roles: el importante papel de la población en los diferentes momentos y en diversos aspectos de una visita (pues el turismo no puede desarrollarse de manera aislada de la población, del sector productivo, de las autoridades, etc.).

La necesidad de establecer una marca para comercializar el destino de manera integral a partir de las propuestas de valor.

- Cada uno de estos conceptos debe poderse validar por medio de un ejemplo concreto, para lo cual se sugiere que use casos del territorio de trabajo u otros destinos en los cuales existan dichos casos.



Ver Videos

- [Conceptos clave de la gestión de destinos](#)
- [Actores de un destino turístico](#)
- [¿Qué implica la gestión de destinos?](#)
- [Tareas en la gestión de destinos](#)

Revisión de las etapas de la gestión de destinos



Lograr que los participantes entiendan y conozcan a grandes rasgos la definición de la gestión de destinos, la cual incluye las etapas a seguir para llevarla a cabo.



- Explique en detalle los cuatro módulos desarrollados en la iniciativa para una gestión de Destinos + Competitivos + Sostenibles, que se tratan en el video ([ver Recurso adicional 1](#)):

1. La identificación del destino, en la que se hace la caracterización del territorio. Es previa a la gestión del destino como tal, pues allí se identifican los destinos en el territorio.
2. El análisis del destino para hacer un diagnóstico, con miras a conocer la oferta y la demanda.
3. La planificación del destino.
4. El desarrollo del destino, esta última con un enfoque en el diseño y planificación de productos turísticos sostenibles.

- En esta actividad se busca comprender:

El ámbito de la primera etapa (identificación del destino), el cual puede ser territorial o departamental. Las otras tres etapas se refieren al destino en sí.

La diferencia en la participación de representantes departamentales y del nivel del destino para cada caso.

Los primeros representan al departamento, es más frecuente su existencia y suelen agruparse en espacios como mesas departamentales y otros.

En el caso de los destinos no es usual encontrar representantes. Estos se identifican al conocer el destino mismo, de otra forma no se sabe a quién convocar.

La necesidad de que en diferentes momentos del ciclo de gestión de destinos se haga una retroalimentación a nivel departamental. Esto sucede porque, estratégicamente, este proceso de destino lo debería impulsar y liderar el departamento, pero no sabe cómo y no lo hace. Por otro lado, los proyectos pueden trabajar en los destinos, pero si no se articulan formalmente con el departamento no hay conexión entre la gestión de destinos y el Estado. Con el comercio puede que sí haya articulación, porque suele ser independiente.





- Con estas ideas claras y con la conciencia del nivel en que se trabaja, explique qué se trabajará en la primera etapa de caracterización de los destinos turísticos.
- Desarrolle la información del video ([ver Recurso adicional 2](#)) sobre los pasos para la etapa de caracterización: preparación, convocatoria, recolección de información, procesamiento y validación.
- Primero, para averiguar el destino turístico se pasa por la primera etapa, la de caracterización del territorio e identificación de las zonas turísticas. A partir de la escala en la que se trabaje, se analiza el territorio para señalar las zonas turísticas, sus características y las relaciones que hay entre esas zonas, para identificar cuáles conforman los destinos turísticos. También se identifica si hay destinos conformados por varias zonas turísticas y con otros departamentos. Así se evitan análisis muy amplios que impliquen demasiado trabajo y esfuerzo.
- Los actores a nivel del departamento deben establecer cuántos procesos hay dentro de su departamento y hacer una revisión panorámica e integral para saber cuántos procesos están ocurriendo dentro de un territorio que puedan ser integrados o coordinados para fines de inversiones, proyectos o trabajos con otras instituciones.
- La definición estratégica es esencial por la participación de actores estratégicos, autoridades, gobernaciones, secretarías y todo el aparato formal de municipios, secretarías municipales, etcétera. Se concreta la participación para que cada persona trabaje en función de su parte del territorio y su grupo de actores, con miras a que no haya personas en los grupos equivocados. No necesariamente todas las zonas turísticas tienen que ser destinos, ya que estos se definen por que en su territorio haya pernoctación. De esta manera, si hay una zona con mucho turismo, pero sin pernoctación, debe articularse o conectarse con una zona turística que incluya el lugar donde duerme el turista.

- Asegúrese de que los participantes tengan claridad sobre la ubicación de cada etapa en el contexto de todo el proceso de gestión de destinos, tanto a propósito del ámbito (departamental y del destino) como del tipo de actor participante.
- Siempre que sea posible reitere el objetivo de cada paso y etapa, de manera que las actividades se diseñen adecuadamente para esos objetivos.
- Se recomienda elaborar un gráfico de todo el proceso, de manera que todos los participantes tengan claridad sobre la ubicación de cada paso o actividad.

Pasos para la etapa 2: Identificación del destino

PREPARACIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN

Objetivo

Identificar el espacio territorial con las competencias necesarias para validar la propuesta de organización de destinos.

- + Mapeo de actores estratégicos y espacio de gobernanza con competencias necesarias para lanzar el proceso.
- + Planificación del proceso (ubicación y cronogramas de talleres) que asegure la participación de actores representativos.
- + Convocatoria personalizada.
- + Logística del taller (local adecuado, herramientas, materiales, alimentos).

TALLER DE CARACTERIZACIÓN

Objetivo

Recoger información técnica con enfoque de mercado que permita definir los sitios de actividad turística y las zonas turísticas del territorio.

Actividades

- + Identificación de sitios de actividad turística.
- + Definición de zonas turísticas.
- + Caracterización de zonas turísticas.
- + Identificación de propuestas de valor.
- + Presentación y siguientes pasos.



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Objetivo

Determinar las zonas turísticas que funcionan dentro del territorio, sus características y sus etapas de desarrollo, con miras a planificar su gestión.

- + Analizar la información generada en el taller, así como la información secundaria o estadística recogida.
- + Entender el funcionamiento de las redes o sistemas turísticos de cada zona identificada para determinar sus relaciones.
- + Definir las características generales de desarrollo: mercados, vocación, sofisticación.

VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Objetivo

Validar, con actores estratégicos competentes y representativos, las zonas identificadas y caracterizadas para que sean incorporadas en los procesos de gestión del turismo dentro del territorio.

Actividades

- + Validar las zonas turísticas y sus características.
- + Realizar una priorización de acuerdo a sus potencialidades y condiciones.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tres fases de la gestión de destinos?

R: análisis, planificación y desarrollo del destino. La identificación del destino es una etapa previa.

¿Cuál es el ámbito de ejecución de cada una de las etapas?

R: solo la primera (identificación) es de carácter territorial o departamental. Las demás tienen como ámbito el destino.

¿Cuál es la diferencia en la participación de representantes departamentales y del nivel de destino para cada caso?

R: los primeros representan al departamento, es más sencillo trabajar con ellos y suelen estar agrupados en espacios como las mesas departamentales. En el caso de los destinos no es usual encontrar representantes y se identifican al conocer el destino mismo, de otra forma no se sabe a quién convocar.

¿Por qué es necesario que en diferentes momentos de la gestión de destinos se haga una retroalimentación a nivel departamental?

R: esto sucede porque, estratégicamente, este proceso de destino lo debería impulsar y liderar el departamento, pero no sabe cómo. Por otro lado, los proyectos pueden trabajar destinos, pero si no se articula al departamento "formalmente" no hay conexión y no entra en la estructura de gestión del Estado, comercialmente sí la hay y suele funcionar independientemente.



Videos:

1. [Etapas de la metodología para la gestión de destinos](#)
2. [Caracterización del territorio](#)
3. [La importancia de la facilitación del proceso](#)



Preparación de la etapa de caracterización



Reforzar la comprensión del objetivo de la preparación de la etapa de caracterización. Se espera que los participantes entiendan cuáles son los contenidos y criterios mínimos necesarios para hacer el documento que oriente la preparación de la caracterización de destinos turísticos en su territorio o departamento.



- Refuerce y aclare el objetivo que se persigue tanto en la etapa de identificación como en la preparación de esta. Dicho objetivo debe ser declarado y escrito por cada grupo participante en un documento de manera que se pueda apropiar. Como mínimo, el objetivo debería ser: identificar el espacio territorial con las competencias necesarias para validar la propuesta de organización de destinos.
- Entre en detalle sobre cuáles son los contenidos mínimos esperados en el paso de preparación, utilizando un formato de índice de contenidos proporcionado por el profesor. Los contenidos mínimos son los siguientes:

Mapeo de actores estratégicos y de espacios de gobernanza competentes para lanzar el proceso.

Planificación del taller (ubicación y cronograma de talleres) que asegure la participación de actores representativos.

Cronograma de convocatoria personalizada.

Logística del taller (local adecuado, herramientas, materiales, alimentos).

- Aclare que los participantes pueden acudir al mapeo de espacios de gobernanza realizado en el bloque primero como insumo para la preparación de la caracterización, en especial, para la convocatoria de participantes y el espacio en que se desarrollará el proceso.
- Aclare que los tiempos para el proceso de caracterización deben considerar las condiciones geográficas y logísticas reales en el territorio de trabajo y que influyen en la duración del proceso.
- Dentro del formato de contenidos para el documento de preparación del proceso, destaque los resultados o entregables específicos: espacio que lidera el proceso, actividades, lugares, participantes y cronograma.
- Defina los tiempos y formatos para la entrega y presentación del trabajo en la siguiente sesión.



- Refuerce la idea de que esta etapa busca validar los destinos en el territorio y por tanto se busca que sus participantes tengan la autoridad necesaria para dar este paso. Esto puede significar la selección de diferentes formatos para la validación del proceso o de diferentes tipos de reuniones que pueden darse: bien en una reunión formal de una mesa departamental, consejo departamental o similar, o bien solo con la autoridad gubernamental competente para asumir los resultados de la etapa y dar continuidad a los procesos, ya que se necesita de su validación.
- Considere los calendarios reales de cada territorio y aquellos eventos que puedan afectar la planificación de las actividades.
- Siempre resalte el objetivo de validación de los resultados al final del proceso, el cual debe guiar la identificación del espacio adecuado para tal efecto.



- [PDF Herramientas y formatos](#)
- Resultados del trabajo grupal 1: mapeo de espacios de gobernanza turística departamental.





Lograr que los participantes vean la aplicación práctica de la identificación de zonas turísticas en el contexto de un taller, utilizando un caso real.



- Contextualice la actividad con el escenario de un taller real en San Martín, Perú ([ver Recursos adicionales](#)). En dicho contexto resalte el lugar, los participantes y el o los objetivos de la actividad.
- Use un caso práctico (San Martín, Perú) para explicar los pasos de la identificación de zonas turísticas, siguiendo las instrucciones expresadas en el material previo (vea Recursos adicionales).
- Para el ejercicio se utiliza un mapa del territorio de trabajo (que puede ser desde un pueblo hasta un departamento u otro ámbito de carácter territorial o administrativo).



- PDF Taller de caracterización - Ejemplo caso San Martín, Perú





- Los participantes reconstruyen los pasos indicados en los materiales y los aplican al caso de San Martín.

1. Identificación de los sitios de actividad turística en el territorio (como cuevas, cascadas, hoteles, restaurantes).

2. Identificación de las zonas turísticas en un mapa al ubicar los puntos geográficos de los sitios de actividad turística, junto con los recorridos generales que hacen los visitantes en el territorio.

3. Identificación de las propuestas de valor partir de la siguiente pregunta: "qué sitios turísticos (actividades, elementos, lugares, atracciones) se visitan en el territorio?"

4. Enumeración de todas las zonas turísticas identificadas.



- Siempre resalte que este paso se realiza en un ámbito territorial o departamental.
- A fin de limitar los puntos y tiempo de trabajo, limite la identificación de sitios de actividad turística a aquellos más representativos en visitas o generación de ventas. Es decir, centrarse en aquellos sitios o concentraciones de sitios donde hay más movimiento de turistas y por tanto mayor importancia económica. Se los puede identificar como los atractivos principales o áreas donde hay concentración de tiendas, restaurantes o negocios turísticos. Trabaje con aquellas dinámicas turísticas que representan porcentajes significativos de la economía. Así se toma, de paso, "una foto" de la actividad actual.





- Hay que recordar que esta actividad se hace en el contexto de un taller de trabajo y por lo tanto se puede repetir en cuantos talleres se planifiquen. Al finalizar se deberá integrar la información generada en cada taller.
- Reflexione sobre los diferentes contextos que se pueden encontrar para este análisis: departamento, provincia, municipio, localidad, etcétera, y que en cada escala siempre se pueden identificar zonas turísticas.



- [PDF Taller de caracterización - Ejemplo caso San Martín, Perú](#)



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué vienen los visitantes al territorio?

R: *porque hay algún elemento característico que los motiva.
Cada destino debe tener uno.*

¿Qué elementos le dan valor único a ese territorio?

R: *la cultura, la gastronomía, las fiestas, los lugares históricos, la naturaleza, la arquitectura, etcétera.*

¿Cómo se puede definir la manera de ubicar los lugares que representan esas propuestas de valor?

R: *se puede definir como encontrar los lugares altamente visitados que reflejen esos elementos característicos que diferencian al territorio.*

¿Se debe hacer una lista de zonas turísticas de identificadas dentro del territorio?

R: *sí.*



Utilizar un caso real para que los participantes realicen el ejercicio de generar información y diligencien las fichas de información para las zonas turísticas identificadas.



- Organice a los participantes en grupos para generar información que permita caracterizar las zonas turísticas identificadas previamente.
- Subraye que el objetivo es obtener información para caracterizar cada zona y luego poder integrarlas, de ser el caso, en destinos. En ello se debe concentrar el trabajo de recopilación de información: cualquier otra información distrae el trabajo y extiende los tiempos.
- Invite a los participantes a que se ubiquen en grupos por afinidad a la zona a trabajar. Si lo desean, los participantes pueden cambiarse de grupo en función de donde su aporte o experiencia pueda ser más útil. Los facilitadores deben cuidar que los participantes se ubiquen donde sean más útiles al proceso, recordando que por esa razón se les invitó.
- Todos los grupos deben priorizar la participación de representantes del sector privado que conozcan de primera mano cómo son las visitas a las zonas turísticas. Los representantes del sector público acompañan y complementan.
- Recuerde a los participantes que la metodología del taller prioriza el enfoque de mercado para el análisis, por lo que el conocimiento de lo que hace, dice y siente el visitante es fundamental.
- Los grupos diligencian el formato de zona cuantas veces se haya asignado. Cada grupo asigna una persona para diligenciar los formatos, para lo cual el equipo facilitador les da instrucciones necesarias. En este momento se deben apoyar en el caso que sirva de ejemplo para el ejercicio y que permitirá luego hacer la réplica en sus propios territorios.
- En un escenario virtual se debe asegurar la recopilación del documento o formato digital. Si el taller es presencial, al final de la sesión el equipo deberá recoger los materiales.
- Luego, los grupos deberán simular la recopilación de información sobre zonas turísticas identificadas en un taller de recopilación de información y caracterización de las zonas turísticas en su territorio.
- Para la simulación del taller deben utilizar como referencia uno de los talleres planificados en la “preparación del proceso de caracterización”, para lo cual deben definir el sector que corresponde y por lo tanto el tipo de zonas turísticas que se espera encontrar.
- Es clave explicar que el ejercicio (de formación) no busca generar información sobre el territorio (de otra manera ya no sería necesario el taller), sino familiarizarlos con la metodología y los formatos para que los puedan utilizar en los ejercicios reales en territorio.



- El ejercicio permitirá que los participantes comprendan la importancia del proceso de selección de los participantes a los talleres reales.
- Pida a los grupos que para el ejercicio trabajen con un sector del territorio en el cual puedan identificar y caracterizar al menos tres zonas turísticas, de manera que tengan material para el ejercicio de análisis de información posterior.

- Reitere a los participantes que se busca generar información general sobre lo que sucede en cada zona turística (aún no es un análisis detallado de perfiles de visitantes) y así deben enfocar las preguntas para generar información de cada una:

1. ¿Qué encuentran acá que no tiene otro lugar turístico cercano? Defina el elemento principal que diferencie la oferta de la zona analizada. Puede ser un tema o actividad: deporte de aventura, actividad cultural, naturaleza, etcétera.
2. ¿Qué tipos de visitantes llegan a la zona que estamos analizando? Para cada tipo responda las siguientes preguntas:

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

¿Cuál es el centro soporte (donde encuentra los servicios básicos como: seguridad, salud, electricidad, telecomunicaciones) dentro del lugar visitado?

¿En qué se movilizan dentro del lugar? Movilidad en el destino.

¿Qué o quién es su fuente de información en el centro de soporte o lugar de visita?

¿Contratan operadores de turismo para realizar las visitas dentro del lugar de visita? ¿De dónde son los operadores de turismo contratados? ¿Del lugar mismo, de la provincia o de su lugar de origen? (Organización de viaje).

¿Qué servicios esperan encontrar en la zona de visita? Expectativas de servicios turísticos.



- En el escenario de un taller con participación de muchos actores es importante organizar la participación en los grupos y aprovechar la información que los asistentes pueden aportar.
- Para ello, planifique los tiempos y la distribución de zonas turísticas en cada grupo, de manera que todos tengan la misma intensidad de trabajo y tiempos.
- Una alternativa para acortar los tiempos es planificar reuniones parciales con miras a diligenciar la información de las zonas turísticas, las cuales se pueden organizar en función a la disposición de los participantes.
- De optar por esta alternativa se hace crítica una reunión final de socialización de los trabajos de grupos, de manera que todos los participantes complementen y validen la información generada antes de pasar al análisis (esta reunión no reemplaza la validación estratégica al final de proceso).



- **Caso de caracterización de zonas San Martín, Perú,** en el que se aprecien las zonas turísticas identificadas previamente con sus puntos de visita más importantes. (página 99)
- **Formato de información de caracterización:** mapa, zona, perfiles de visitantes.
- **Trabajo grupal 1:** planificación de la caracterización en su territorio.





Lograr que los participantes utilicen las herramientas y la información generada en los talleres y fuentes secundarias para llegar a las conclusiones esperadas para esta etapa de identificación y caracterización. Así, los participantes aplican los conceptos y herramientas de análisis de información en sus casos de trabajo práctico.



- Refresque los conceptos básicos de destinos y su funcionamiento. Para ello se regresa a las conclusiones de la dinámica del restaurante y el caso estudiado (San Martín).
- Refuerce los temas relacionados con los siguientes interrogantes:

¿Qué es un destino?

¿Cómo se componen un destino y sus relaciones internas (centro de soporte, atractivos, servicios turísticos, etc.)?

- Presente el formato sugerido para clasificar las zonas turísticas identificadas en el proceso.
- Refuerce la idea de que esta clasificación y posterior integración en destinos debe ser resultado del análisis de la información generada en el proceso.
- Luego de aclarados los conceptos, indique a los grupos que procedan a ordenar o procesar la información generada por zonas turísticas. Cada una debe tener en este paso sus formatos con la información respectiva (formatos generados en los talleres), o podrían eventualmente pasarse a limpio o mejorarse en este momento.
- Con toda la información ordenada y clasificada, los miembros del equipo deben revisar y comprender qué sucede en cada zona turística:

quiénes vienen, qué hacen, cuánto se quedan y a dónde van (a dormir o continuar viaje).

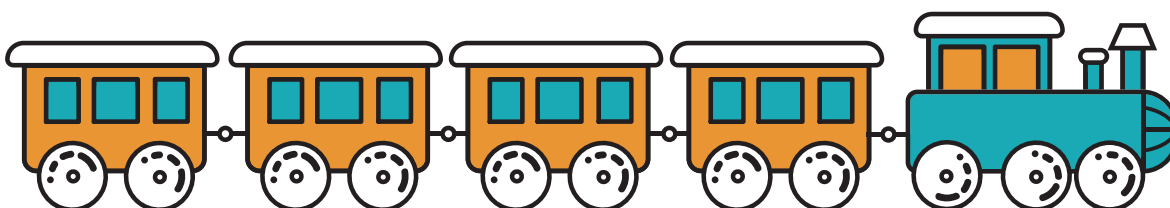
- Este ejercicio requiere de un momento de debate o discusión entre los miembros del equipo para solucionar dudas o diferencias de opinión. Asegúrese de que el marco conceptual siempre sea el norte que disipe estas dudas o diferencias. Por tal razón, es clave que se manejen los conceptos desde el comienzo.
- A la luz de los conceptos previos y la información ordenada y analizada se procede a evaluar la integración de varias zonas turísticas en un destino, si tiene sentido a la luz de las relaciones identificadas.

Siempre habrá varias alternativas generadas por los tipos de visitantes o las temáticas: para un tipo de visitante o modalidad turística esa zona turística puede ser su destino, para otro visitante es un lugar de visita y luego pernocta en otra zona. En este caso, se debe priorizar aquella alternativa que tiene más peso en la dinámica económica del destino o zona.

Eventualmente, una zona turística puede quedarse como un destino si del análisis se desprende que no depende de otra para su funcionamiento.

- Proceda a categorizar los destinos y sus zonas turísticas, incluyendo aquellas que quedaron como sitios de visita. Para ello se utiliza el formato sugerido del tren (ver Recursos adicionales).

CARACTERIZACIÓN DE ZONAS TURÍSTICAS - ANÁLISIS DE LA LISTA



Sitio de visita

Recibe flujos de visitantes de población local o de muy cerca (por ello se la considera la zona más básica). Se diferencia del resto porque en ella no se pernocta, a causa del origen de sus visitantes.

Zona de visita intrarregional

Recibe flujos de visitantes de diferentes provincias de la región.

Zona de visita interregional

Recibe flujos de visitantes de regiones vecinas.

Zona de visita nacional

Recibe flujos de visitantes nacionales y extranjeros.

- Finalmente, haga una lista de los destinos y sitios de visita local, en la cual se detallan las zonas turísticas que componen los destinos.

DESTINO	CENTRO SOPORTE	ZONAS DE VISITA
Destino Tocache	Tocache ciudad	Atusparia Ishanga-Uchiza Santa Cruz Nueva Bambamarca
Destino Alto Mayo	Moyobamba Rioja	Palestina Morro de Calzada Tingana BPAM Tioyacu/Rioja Santa Elena Moyobamba





- Tenga en cuenta que, a pesar de que este paso se realiza en un ámbito territorial o departamental, la integración de zonas turísticas no debe estar acotada por límites departamentales o administrativos, sino que deben primar las relaciones generadas por los visitantes.
- Eventualmente, alguna zona podría estar vinculada con un territorio fuera del ámbito del departamento de trabajo. Este escenario se deja anotado para ser considerado en el momento de la gestión de la zona respectiva.
- Para el ejercicio de análisis y debate interno se pueden utilizar tarjetas o fichas que representen a las zonas turísticas, las cuales se mueven en función a las conclusiones que se logren (ver gráfico anterior; se puede utilizar Jamboard o algo similar).
- Este ejercicio debe ser flexible y permitir el análisis desde diferentes ópticas.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes vienen al destino? ¿Qué hacen allí? ¿Cuánto tiempo se quedan? ¿A dónde van? ¿Van a dormir o a continuar el viaje?

¿Qué es un destino?

R: *un destino turístico, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), es un espacio geográfico determinado, con atracciones y servicios que motivan y facilitan la estadía del turista y con medios que posibilitan su accesibilidad en adecuadas condiciones precio-valor. Su población lo respalda y se involucra en el desarrollo de los diferentes aspectos de la experiencia de visita, y está dotado de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral. Swisscontact (2016) define un 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, en su desplazamiento, activan un sistema productivo conformado por una variedad de 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 pobladores.*

¿Cómo se compone un destino y sus relaciones internas?

R: *centro soporte, atractivos, servicios, etcétera.*



- <https://jamboard.google.com/> u otra plataforma de fácil acceso y con herramientas para el ejercicio.

Preparación de la reunión de validación estratégica



Tener claro el objetivo, el escenario y las herramientas para el momento de la validación estratégica, último paso en la etapa de identificación y caracterización.



- Recuerde el objetivo de la etapa de identificación y caracterización. Para tal efecto, retome (leyendo o revisando) el documento de planificación, elaborado por cada grupo. En general, el objetivo debería ser: "identificar los sitios de actividad turística o zonas turísticas en el departamento y caracterizarlas para luego poder acompañar su gestión".
- Esto significa que quienes validan son los que tienen la competencia para acompañar esos procesos. Dicho análisis es importante que lo hagan los participantes y revisen lo propuesto en el documento inicial del proceso, pues considerando que es un ejercicio, aún se pueden hacer ajustes para el momento de la implementación.
- En un principio podría ser un espacio departamental (mesa o consejo) o bien las autoridades competentes (secretario, gobernador, etcétera). Dependerá del contexto del departamento si se hace en una sesión de consejo departamental o bien solo con el secretario de turismo o el propio gobernador para la reunión en la que se presenta la "foto" del departamento con sus destinos.
- Definido el contexto en el cual se realiza la validación, se procede a la elaboración del material a entregar y presentar. Para ello se recomiendan dos herramientas:

Informe técnico que relata todo el proceso y sus resultados, acompañado de la información generada.

Presentación ejecutiva con breve recuento de actividades, los resultados y sugerencias de pasos a seguir.

- Para ello se utilizan como referencia las recomendaciones de contenidos del informe y de la presentación de resultados para su validación.
- Posteriormente, y en función a la validación y compromiso de los tomadores de decisión, se pueden planificar otras reuniones con participación más amplia.
- Es necesario recordar que los facilitadores tienen que lograr el compromiso de los tomadores de decisiones de agilizar los procesos de gestión en los destinos identificados en función a la disponibilidad del equipo y del compromiso de los actores en cada destino.





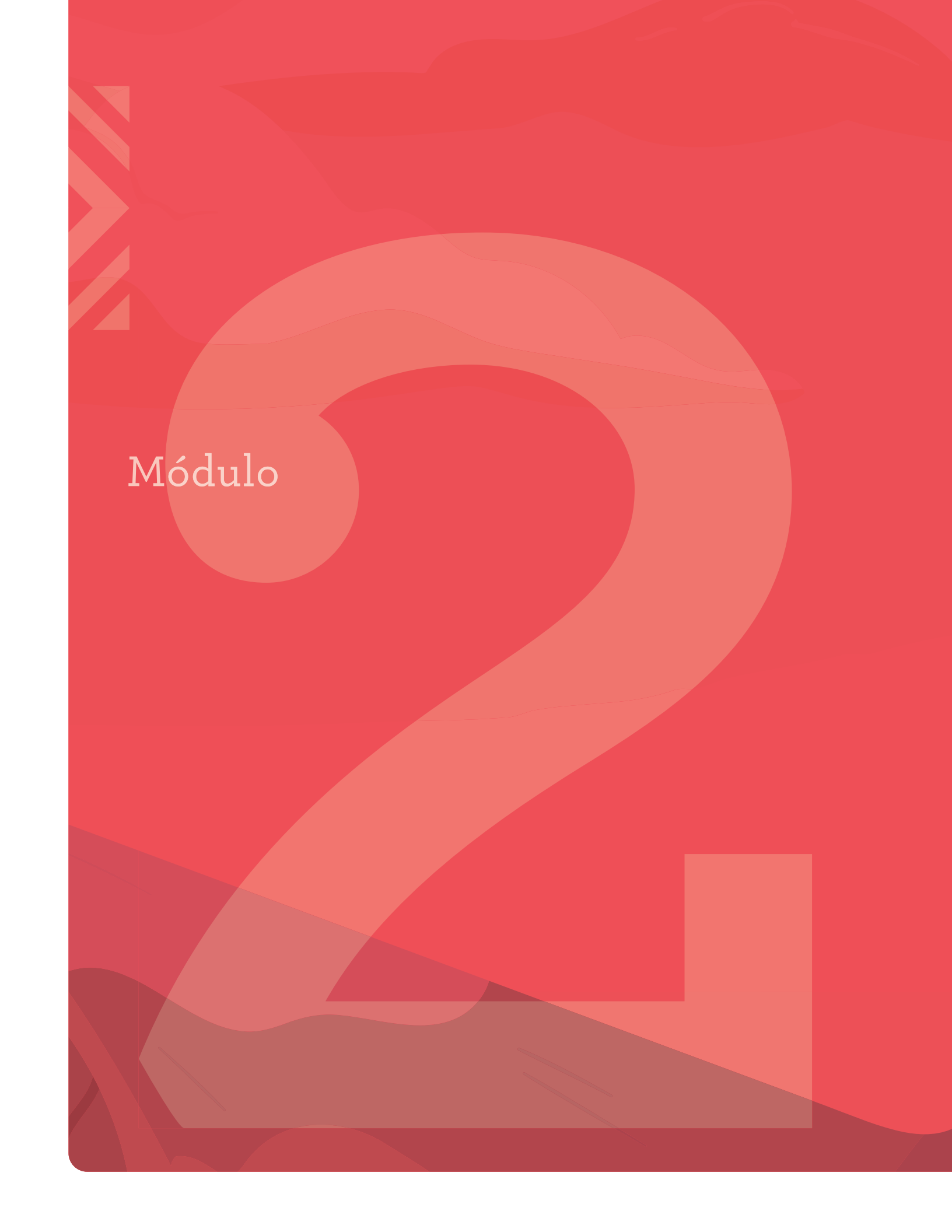
- Tenga en cuenta que, a pesar de que este paso se realiza en un ámbito territorial o departamental, la integración de zonas turísticas no debe estar acotada por límites departamentales o administrativos.
- Para el ejercicio utilice tarjetas o fichas que representen las zonas, las cuales se mueven en función a las conclusiones que se logren (ver gráfico anterior; se puede utilizar Jamboard o algo similar para facilitar la interacción).
- Este ejercicio debe ser flexible y permitir el análisis desde diferentes ópticas.



- <https://jamboard.google.com/> u otra plataforma de fácil acceso y con herramientas para el ejercicio.





The background is a solid red color. It features several overlapping geometric shapes: a large, light red circle in the upper left, a large, light red circle in the center, a large, light red circle in the lower right, and a large, light red circle in the bottom right. There are also some smaller, darker red shapes and lines scattered throughout. The word "Módulo" is written in a white, serif font, positioned in the upper left area of the image.

Módulo

Análisis del destino turístico



MÓDULO 2

BLOQUE 1

Entender elementos clave que definen el destino: DOFA y Percepción de Marca

MÓDULO 2

BLOQUE 2

Turismo enfocado en la demanda

1

Recapitulación de la etapa 1 e introducción al Módulo 2

2*

Exposición de a) el análisis DOFA y b) el análisis de marca

3*

Aplicación de los análisis DOFA y de marca al destino propio

4

Presentación de resultados en plenaria

5

Asignación tarea de trabajo en casa: cada destino aplica la herramienta que no ha utilizado en la clase en la tarea de casa

6

Revisión de los trabajos de los participantes

7

Retroalimentación

8*

Ejemplos para entender el turismo enfocado en la demanda

9*

Discusión: ¿Quiénes son los visitantes en su destino?

10

Asignación tarea de trabajo en casa: terminar el listado de los diferentes grupos de turistas e identificar los grupos más importantes para el desarrollo del destino

11

Culminación tarea y revisión del video con la introducción a la metodología de los flujos (envío preguntas antes de clase)

MÓDULO 2

BLOQUE 3

Metodología de flujos de visitantes I

MÓDULO 2

BLOQUE 4

Metodología de flujos de visitantes II

12

Exposición de la tarea

13*

Explicación de la metodología de flujos de visitantes con un ejemplo de Laos del sur

14*

Aplicación de la metodología de flujos de visitantes en el destino propio

15

Presentación de resultados en plenaria

16

Asignación tarea de trabajo en casa: mapeo y análisis de dos flujos adicionales

17

Culminación tarea y revisión del video con la introducción al análisis horizontal y vertical (envío de preguntas y formatos completados antes de la clase)

18

Revisión de los trabajos de los participantes

19

Exposición de experiencias con la tarea del mapeo de los flujos

20*

Explicación de a) el análisis horizontal y vertical de la metodología de flujo de visitantes con un ejemplo de Laos del sur y b) la sobreposición de los diferentes flujos de visitantes y formulación de estrategias para el destino propio

21*

Aplicación del análisis vertical y horizontal al destino propio

22

Presentación de resultados en plenaria

23

Asignación tarea de trabajo en casa: terminar el análisis horizontal y vertical

24

Culminación tarea

25

Revisión de los trabajos de los participantes



MÓDULO 2
BLOQUE 5
**Análisis de
sostenibilidad I**

MÓDULO 2
BLOQUE 6
**Análisis de
sostenibilidad II**

26*

Introducción a la
sostenibilidad y al
turismo sostenible

27*

Introducción a la
Rueda de Impacto

28

Aplicación de la Rueda de
Impacto en los destinos

29

Presentación de los
resultados por grupo

30

Asignación de la tarea
de trabajo en casa:
completar el trabajo
realizado previamente

31

Revisión de los trabajos
de los participantes

32*

Introducción al Consejo
Global de Turismo Sostenible
(GSTC) y a los Criterios GSTC
para destinos turísticos

33*

Implementación de
los criterios GSTC
al destino propio

34

Presentación de
resultados en plenaria

35

Cierre de los trabajos
pendientes de los grupos
del destino para entrega

36

Revisión de los trabajos
de los participantes

MÓDULO 2

BLOQUE 7

Arquitectura Institucional de la gestión de destinos

MÓDULO 2

BLOQUE 8

Documentación del perfil del destino en su Plan de Gestión de Destino (PGD)

37*

Introducción a la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos

38*

Ilustración de la Arquitectura Institucional del destino propio

39

Presentación de resultados en plenaria

40

Envío del mapa completo por parte de los grupos del destino

41

Revisión de los trabajos de los participantes

42*

Introducción al formato Plan de Gestión de Destino

43

Repaso de los bloques anteriores

44

Repaso de los formatos generados durante el módulo



Exposición del análisis DOFA



Darles a los participantes una introducción a la metodología DOFA como una de las herramientas importantes para la comprensión general de la posición y unicidad de un destino.



- Explique en pocas palabras los elementos de un análisis DOFA.
- Presente el perfil del River Park Hotel & Suites: el River Park Hotel & Suites situado en Miami, un hotel de 2 estrellas, ubicado cerca de una estación de metro, en zona de negocios, con vista al río Miami. Ofrece desayuno incluido y el valet parking más económico de la zona. Conserva su estructura original, del año 2000, y no ha sido renovado en un buen tiempo. En sus instalaciones no cuenta con spa, parqueadero, restaurantes, ni centro de negocios.
- Pídale a los estudiantes que participen para completar, a partir de la historia, la tabla DOFA.
- Proponga un intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con la metodología. ¿Cuáles son las fuerzas y falencias

de esta metodología? Por ejemplo, que es una metodología fácil de entender, brinda una mirada rápida a la situación de un destino y permite identificar rápidamente oportunidades para establecer propuestas de valor único en el destino. No obstante, también puede hacer señalamientos algo subjetivos, puede clasificar un mismo factor como oportunidad y como amenaza, e, incluso, puede parecer poco detallada cuando se intenta aplicar en todas las áreas de un destino. Sea como sea, hace una buena combinación con el análisis de Marca, ya que este provee una perspectiva más externa.

- Explique los diferentes enfoques en que el análisis DOFA puede ser usado: de éxito, de adaptación, de reacción, de supervivencia. Haga analogías con el ejemplo del River Park Hotel & Suites.



- [PDF DOFA, herramientas y tips](#)
- Ingenio Empresa (2020). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas a propósito del análisis DOFA:

¿Qué significa el acrónimo DOFA?

R: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

¿Para qué se usa el análisis DOFA?

R: el análisis DOFA enfatiza los aspectos más positivos y los menos positivos del destino para determinar estrategias de mejoramiento. El DOFA es una buena herramienta para hacer un análisis desde una perspectiva propia.

Nombre los cuatro enfoques posibles según la combinación de los elementos del DOFA

R: usar las fortalezas para potencializar las oportunidades (enfoque de éxito), usar las fortalezas para enfrentar las amenazas (enfoque de reacción), usar las oportunidades para corregir las debilidades (enfoque de adaptación) y usar las oportunidades para sobrevivir a pesar de las amenazas y las debilidades (enfoque de supervivencia).

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del análisis DOFA?

R: Ventajas: 1. Brinda un resumen visual del estado actual del destino, 2. Se puede hacer rápidamente, 3. Brinda puntos de partida.

Desventajas: 1. La información con la que se hace depende mucho del tipo de actores, 2. Puede llevar a una simplificación excesiva.



- Existen diferentes opiniones en cuanto a qué elemento de la secuencia DOFA debe ser el primero. Algunas personas prefieren empezar con los negativos y luego los positivos, otros prefieren empezar con los factores externos y luego los internos, ya que sobre estos se tiene mayor control. Permita que sus participantes decidan por sí mismos.
- En ocasiones puede resultar útil pedir a grupos diferentes que hagan el mismo análisis DOFA y comparar sus resultados. Incluso puede ser de mucha utilidad hacer análisis DOFA con personas.
- Es importante hacer uso del análisis DOFA combinado con el análisis de marca, pues esto permite tener diferentes perspectivas.





Darles a los participantes una introducción al análisis de marca como una herramienta importante para la comprensión general de la posición y unicidad de un destino.



- Explicar en pocas palabras los elementos de un análisis de marca.

- Cuente el caso del Parque del Café: ubicado en Quindío, Colombia, es un parque temático y de atracciones en el que se conoce la historia del café y su proceso desde el cultivo hasta la taza. Algunos de los comentarios de sus visitantes son¹:

Espectacular NO TE LO PIERDAS: vale la pena ir, bellissimo lugar. Atracciones impecables para todas las edades. Es un plan para el día completo; en algunas atracciones sales mojado así que sugiero llevar ropa de repuesto. Lleva también bloqueador solar. El lugar tiene historia y atracciones modernas. Está a 2,5 horas de Cali y muy cerca de Pereira y Armenia.

Un parque temático muy típico, con buena comida y por supuesto muy buen café: las atracciones de agua son un hit, es muy grande y se aprende bastante sobre el café; cerca hay fincas cafeteras donde se pueden hospedar, los paisajes son un hit.

Espectacular, para repetir: es un lugar precioso, con unos paisajes que encantan, limpio, bonito por donde vayas, con atracciones para todos, adultos y niños. Si llegas temprano es ideal para alcanzar a entrar a todas las atracciones; lo único que no me

gustó fue el área de comidas. Muy regulares las propuestas que hay y más siendo el eje cafetero, esperaba una oferta de comida muy amplia, buena y no a precios locos... pues la verdad los precios son exagerados y la comida muy regular.

Tips de tiquetes: conseguimos los tiquetes en frente del parque (restaurantes) mucho más económicos. Te los ofrecen tan pronto llegas y sí son confiables, ya que ellos compran en masa y te reven-den, así ahorras un poco más y te evitas largas filas. Ingresar tan pronto abran el parque para aprovechar el tiempo y obvio no perderse el show que es muy lindo.

Problemas con la infraestructura: muy hermoso Parque del Café, pero sus caminos hechos de piedra y tierra dificultan la movilidad para mi esposo que se encuentra en silla de ruedas y para mi movilidad que también es reducida.

Excelente cuando no es tan concurrido: la mejor montaña rusa de Colombia está en el Parque del Café; es recomendable ir en temporada baja y es apto para toda la familia. La comida dentro del parque no es muy buena aunque hay muchas opciones.

1. www.tripadvisor.co Parque Nacional del Café

- Pida a los estudiantes que participen para completar, a partir de la historia, la tabla de Marca.
- Proponga un espacio para intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con esta metodología. Por ejemplo, entre sus ventajas está que muestra las impresiones de los visitantes, aunque estas coincidan con las de los acto-

res en el destino o no, de modo que vuelve a aplicar el enfoque en la demanda. Pero también tiene desventajas: la marca de promoción de un destino depende en gran medida del flujo de visitantes, de manera que lo que resulta excelente para un flujo puede ser terrible para otro. Por lo tanto, establecer la marca del destino es una manera de comprometerse entre las múltiples percepciones que hay del destino turístico.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas a propósito del análisis de marca:

¿De quién es la perspectiva plasmada en el análisis de marca?

R: *el análisis de marca ilustra la perspectiva de la demanda, es decir, la de los visitantes y no la de la oferta.*

¿Cuáles son algunas de las desventajas de análisis de marca?

R: 1. Se puede confundir con la marca (o brand, en inglés) de mercadeo.
2. Pone a todos los visitantes/consumidores en la misma categoría, aunque sus percepciones sean diversas.
3. A veces es difícil entender el punto de vista del visitante/consumidor cuando se aplica con actores del destino.

¿Cuáles son algunas de las ventajas de esta herramienta?

R: 1. Pone un enfoque claro en la demanda y en los visitantes/clientes.
2. Es fácil de aplicar, ya que es visual e intuitiva.
3. Es flexible en su aplicación, porque sus criterios son adaptables.



- Cuando estén llevando a cabo el análisis de marca es importante enfatizar que la percepción de marca no depende de los actores del destino y de lo que ellos quieren, sino de las impresiones de los visitantes. Los visitantes son los dueños de la percepción de marca.
- Es importante contar con un producto o destino para hacer comparaciones al llevar a cabo este ejercicio, pues eso facilita diferenciarse de la competencia.
- Es importante hacer la diferencia entre la marca (o brand, en inglés) del proceso de mercadeo y la marca como se aplica en este ejercicio. La primera se refiere a cómo los actores del destino definen su propia marca de mercadeo, para que los visitantes vean. La segunda, en cambio, se refiere a lo que los visitantes ven (la percepción de marca), sin importar si corresponde con la intención de mercadeo o no. La segunda está influenciada por diferentes factores que no siempre pueden ser controlados.



- Use ejemplos de otros destinos
- Emprendedor Eficaz. (Abril 20, 2017). Marketing es Batalla de Percepciones. https://www.youtube.com/watch?v=KJONpghUf20&ab_channel=EmprendedorEficaz



Aplicación de los análisis DOFA y de marca al propio destino



Aplicar los análisis DOFA y de marca a su propio destino.



- Preparar los formatos DOFA y de análisis de marca.
- Forme grupos de hasta cinco personas.
- Encargue a cada grupo que:
 - Realice un análisis DOFA de su propio destino.
 - Realice un análisis Marca de su propio destino.
- Pida a cada grupo que presente sus observaciones de manera resumida a la clase. Luego, combine las observaciones que los grupos hayan encontrado e intégreles en la matriz DOFA y Marca general.
- Elija algunas conclusiones generales para traerlas a colación en las discusiones sobre planeación del Módulo 3.
- Proponga un espacio para intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con esta metodología.



- Ejemplos de otros destinos.
- Emprendedor Eficaz. (Abril 20, 2017). Marketing es Batalla de Percepciones. https://www.youtube.com/watch?v=KJONpqhU-f20&ab_channel=EmprendedorEficaz



- Asigne dentro de cada grupo un líder para la discusión. Considere prepararlos antes de la actividad con algunas de las observaciones que haya encontrado al preparar la presentación.
- Prepare su propio ejercicio de análisis DOFA y de marca desde su perspectiva como instructor y compare los resultados con el trabajo del grupo.
- Puede pedirle a actores externos que hagan un corto ejercicio de análisis DOFA o de marca antes de la lección y presentarle esta evidencia a la clase.



Resultado del ejercicio en grupo.

Respuestas a una variedad de preguntas (vea la actividad anterior).



Ejemplos para entender el turismo enfocado en la demanda



Poner a los participantes en el lugar del visitante usando situaciones frecuentes y fáciles de relacionar. Esto permite explicar la importancia de la demanda como uno de los aspectos clave para el éxito en el turismo y en la gestión de destinos sostenibles.



- Primero consulte a los participantes por sus últimas vacaciones o viajes y pregúntales si recuerdan de qué maneras se sintieron incomprendidos en cuanto a lo que deseaban de su experiencia.
- Pregunte a qué creen que se debió eso.
- Exponga un par de ejemplos de situaciones similares que le hayan ocurrido a usted.
- Asegúrese de que los participantes hayan visto el **material de video** con los cinco casos específicos antes de la lección a saber, los casos de Nayarut, Tamazapo, Bacalor, Quintanal y Mineralia.
- Organícelos en grupos y asigne a cada grupo uno de los casos. Pídeles que discutan maneras en las que el enfoque desde la demanda podría mejorar en su caso respectivo.
- Pídeles que piensen en un ejemplo de servicio o producto del turismo enfocado en la oferta parecido en su propio destino.
- Solicite a cada grupo que presente sus sugerencias a la clase y pregunte si los demás participantes tienen ideas o retroalimentación adicional.
- Complemente estas ideas con sus propias observaciones.

Consejos para el caso de Nobel de Nayarut

Ofrezca una audioguía en el lenguaje del visitante.

Ofrezca tours en los que no se brinde demasiados detalles, pues no todos tienen tanta fascinación por el Nobel como los locales.

Dé a sus visitantes un breve resumen de las características principales del Nobel al inicio del tour, pues no lo van a recordar todo.

No enfoque demasiado el tour en el Nobel, sino en la cultura general del lugar. Ofrezca

experiencias reales (comer de acuerdo a la cultura local, visitar un mercado local típico, ir a una clase de cocina tradicional, entre otras).

Ofrezca una experiencia en la noche, cuando el clima es más fresco.

Ofrezca una visita a la reserva natural aleaña e incluya actividades como avistamiento de aves combinadas con una corta experiencia cultural.

Consejos para la comida en Tamazapo

Tenga presente lo que el visitante quiere comer y en qué momento.

Ofrezca platos típicos locales, pero adapte-los a la demanda de los visitantes, por ejemplo, incluyendo opciones vegetarianas.

Explique el menú en el lenguaje de los visitantes o enseñe al personal del restaurante el lenguaje básico para atenderlos.

Ofrezca una experiencia en el restaurante, como una clase de cocina que incluya comprar los ingredientes frescos en un mercado local.

Asegúrese de tener ofertas diferentes para grupos de visitantes diferentes en lugar de ofrecer lo mismo a todos.

Consejos para el Pueblo de Bacalor

Intente comprender los diferentes grupos de flujos de visitantes y su conocimiento previo del tema.

Ofrezca una experiencia única, en lugar de llevarlos a ver una cascada más. Por ejemplo, un tour nocturno a la cascada que incluya avistamiento de la fauna local, una clase de narrativas tradicionales, barranquismo, avistamiento de aves, experiencias de la vida indígena o aprendizaje sobre plantas tradicionales.

Asegúrese de que los visitantes cuenten con la información necesaria en las pla-

taformas que usen durante su viaje (por ejemplo, mediante Lonely Planet, un folleto con información sobre tours especiales en el destino antes de que lleguen o algún tipo de información en la llegada al aeropuerto).

Provea esta información en el idioma de los visitantes.

Ofrezca mapas vistosos que incluyan toures audioguiados y cobre una pequeña suma por la entrada a la reserva natural donde se encuentra la cascada.

Consejos para la Llanura de Quintanal

Ofrezca autenticidad, pero no demasiada. Por ejemplo, ofrezca a los visitantes un alojamiento tranquilo un poco alejado del ruido y de la granja principal.

Ofrezca toldillos aunque el riesgo de picaduras de mosquito sea bajo y ofrezca habitaciones con baño.

Ofrezca acceso a Internet y provea a los visitantes con la opción de desconectarse.

Permítales compartir e interactuar con algunos de los trabajadores —si los trabajadores están dispuestos a hacerlo— en diferentes momentos del día, como un paseo por el campo y los llanos en la mañana.

Ofrezca experiencias con un ligero toque local, como hacer sus propios sombreros, montar a caballo como los locales, cocinar platos típicos en la finca, aprender a cantar canciones tradicionales, etc.



Consejos para Mineralia y sus playas

Trabaje en equipo con proveedores de servicios locales y con la policía de turismo local para hacer el área más segura y desplegar las autoridades en momentos clave.

No asuste a los visitantes hablando constantemente sobre los riesgos. Si la visita es muy riesgosa es mejor invertir primero en el paso

anterior en lugar de pedirles que permanezcan en el hotel a toda hora.

Dé consejos sobre comportamientos seguros.

Provea a los visitantes con un servicio de taxi o autobús privado para movilizarse a áreas más seguras.

- Conecte estas ideas con la gestión de destinos turísticos. De los ejemplos anteriores se resalta que:

Son destinos y experiencias gestionados, que usualmente resultan motivados por la oferta sin tener en cuenta que sin visitantes no hay destino.

Normalmente se ofrece de la misma manera para todos los usuarios, aunque haya diferentes tipos de visitantes con intereses distintos.

Generalmente, en lugar de enfocarse en la manera en la que los visitantes entienden el destino, se limitan por el manejo de las fronteras administrativas.

Con frecuencia, la gestión se hace teniendo en cuenta clasificaciones de visitantes que no son muy útiles, como visitantes extranjeros o domésticos, aunque dentro de estos grupos haya diversos gustos, intereses y comportamientos que deben entenderse para poder gestionarlos correctamente.

- Como punto final, explique que es necesario entender el enfoque desde la demanda y su diversidad si se desea tener éxito en el turismo, bien sea como emprendedores independientes o como gestores de destinos turísticos.



- Háglele entender a los participantes que usualmente sabemos poco de nuestros visitantes, de lo que los motiva y de por qué se comportan de cierta manera. Es por esto que es crucial preguntarles directamente o trabajar en conjunto con personas que tienen contacto constante con ellos, como el personal de primera línea (a quienes además debemos involucrar en los talleres para trazar flujos de visitantes).
- Invite a que los participantes relacionen sus propias experiencias con el destino, pues esto hace el concepto más tangible.
- Explíquelo a los participantes que las categorías y estereotipos tradicionales (por ejemplo “a los franceses les gusta aquello” o “los suizos siempre se comportan así”) no funcionan en el turismo. La demanda es diversa y su gestión debe adaptarse a ella.



Resultados del trabajo en grupo: los estudiantes deben ser capaces de presentar soluciones enfocadas desde la demanda para los casos presentados en los videos y de identificar la falta de enfoque desde la demanda dentro de sus propios casos.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué la categoría de "extranjero" no es un criterio útil para la gestión de turismo?

R: *existe una enorme cantidad de intereses diferentes dentro de esta categoría que deben ser atendidos de una manera específica.*

¿Cuál es una buena manera de identificar la verdadera demanda sobre un destino?

R: *reseñas en Internet y redes sociales, encuestas de clientes, etc. (aunque estos conceptos no han sido explicados aún, se puede decir a los participantes que deben hacer preguntas a los visitantes para entender la demanda).*

¿Verdadero o falso? Un destino es, principalmente, un concepto basado en la demanda.

R: *verdadero. Sin visitantes no hay destino.*

¿Verdadero o falso? Los visitantes vienen de visita por el servicio que ofrecemos.

R: *falso. Muchos elementos deben coincidir para esto. Se debe prestar especial atención a la demanda.*

¿Verdadero o falso? Si a un visitante no le gusta lo que tengo para ofrecer no es problema mío.

R: *falso. La oferta debe ajustarse al interés del visitante, de lo contrario no habrá clientes. Su oferta no necesita ser del agrado de todos pero sí debe conocer y estar dirigido a un público específico.*



- [Introducción al Enfoque en la demanda a la luz de cinco destinos](#)
- Ant Val Gar. (Nov 24, 2011). 1-La demanda turística. https://www.youtube.com/watch?v=6Ylwqf15ljc&ab_channel=AntValGar.



Discusión: ¿Quiénes son los visitantes en su destino?



Lograr que los participantes entiendan la diversidad de los visitantes en el destino y la necesidad de enfocarse en la motivación de las personas al analizar la demanda.



- Es útil para usted como formador familiarizarse con el destino y hacer su propia lista larga antes de la sesión, ya que así podrá asegurar que todos los grupos sean mencionados por los participantes. Hay varios grupos que casi nunca aparecen, pero pueden ser interesantes en términos de gestión de destinos: expatriados (extranjeros que son relocalizados en el país donde está el destino por largos periodos de tiempo y tienen acceso a redes locales y a conocimiento específico) o turismo de diáspora (residentes del destino que viven en el exterior y viajan a su país para visitar familia).
- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para encontrar diferentes maneras de clasificar los visitantes (internacionales versus domésticos, por nacionalidad, por edades, por sus medios de viaje, por intereses, etc.).
- Muestre a los participantes diferentes imágenes de extranjeros y pregúnteles: ¿son todos iguales? ¿Qué diferencias encuentran entre ellos? (por ejemplo, medios de viaje, intereses, maneras de informarse acerca del destino, etc.).
- Muestre una imagen de una familia y señale los diferentes miembros que la componen, así como las diferencias entre ellos y otras familias.
- Organice a los participantes en grupos por destinos y pídeles que piensen nuevamente sobre su propio destino. Formule las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué visitantes vienen a este destino?
 2. ¿Por qué eligieron venir a este y no a otro destino? (motivación, información disponible sobre el destino, etc.).
 3. ¿Qué vienen a hacer en este destino?
- Una vez hayan hecho sus listas de tipos de visitantes, pregúnteles:
 1. ¿Todos los visitantes en estas clasificaciones vienen con la misma motivación? ¿Todos se informan de la misma manera? ¿Todos viajaron de la misma manera? Si no es así, ¿cómo podemos diferenciarlos mejor? Pregúnteles específicamente por grupos heterogéneos que puedan no estar suficientemente diferenciados (también puede hacer uso de la lista de flujos de visitantes frecuentes).
- A continuación, como tarea, pida a los participantes que diligencien una tabla especificando grupos de visitantes, motivación, maneras de informarse y la relevancia que intuitivamente creen que tendría el destino para los visitantes (el criterio que se use para asignar relevancia no importa mucho en este punto).

- Al final de la lección, conecte los resultados con el trabajo hecho durante el Módulo 1 y pregúntele a los participantes qué ven de diferente en la imagen ahora. ¿Pueden identificar grupos que no veían antes? (por ejemplo, expatriados, visitantes locales, visitantes con fines científicos, personas en voluntariados, visitantes que vienen a ver a sus familias, etc.).



Resultados del trabajo en grupo: los estudiantes deben estar en capacidad de clasificar a los visitantes que vienen al destino de manera suficientemente detallada.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué podría resultar útil diferenciar categorías como "expatriado suizo" de otras como "viajero extranjero independiente suizo"?

R: *porque estas dos categorías pueden tener diferentes maneras de informarse. Por ejemplo, el expatriado puede tener acceso a redes e información mucho más detallada sobre el país, puede viajar mucho más fácil y de manera más frecuente a destinos diferentes, puede viajar múltiples veces y visitar locaciones secundarias, mientras que el viajero independiente podría estar enfocado en los destinos más atractivos y tal vez solo visitar el destino una vez en su vida.*

¿Cómo podría hacerse más específica la categoría "visitantes franceses"?

R: *la motivación: mochileros franceses descubriendo América Latina con amigos, visitantes franceses viajando con operadores turísticos buscando los highlights de Colombia, pensionados franceses aficionados a la cultura, etc.*

¿Un visitante siempre hará parte del mismo flujo durante su viaje?

R: *los visitantes pueden hacer parte de diferentes grupos al tiempo. Por ejemplo, uno de ellos puede reservar un tour cultural para un día específico y un viaje de aventura en otro momento. Es importante entender la diversidad y flexibilidad de sus categorías.*

¿Verdadero o falso? Un destino es, principalmente, un concepto basado en la demanda.

R: *verdadero. Sin visitantes no hay demanda.*

¿Verdadero o falso? Todos los destinos tienen las mismas categorías de visitantes.

R: *falso. Todos los destinos tienen diferentes cosas para ofrecer. Hay razones específicas para que las personas quieran viajar a un lugar determinado.*

¿Verdadero o falso? Todos los visitantes tienen los mismos motivos para visitar un destino específico, pues las atracciones que ese destino ofrece son las que atraen visitas.

R: *falso. Hay múltiples razones por las que alguien decide viajar a un destino: visitar familiares, avistamiento de aves, parques culturales.*





- Haga uso de la lista larga de flujos de visitantes para instar a los participantes a pensar en otros posibles visitantes del destino. ¿Qué hay de los expatriados? ¿Viajan con frecuencia al destino? ¿Qué tal los observadores de aves?
- Puede ser útil usar algunas imágenes de visitantes en el destino en cuestión (puede recolectarlas de publicaciones en redes sociales) durante el taller para que los participantes piensen en grupos específicos.
- También puede ser útil pedirles a los participantes que busquen en Internet y redes sociales información que les permita identificar otras clasificaciones en las que no hayan pensado aún.
- Usualmente, el reto más grande es encontrar un punto intermedio entre mucha y poca información. No hay una sola verdad en este tema y al final dependerá de la gestión que se dé a los diferentes grupos de visitantes. Un número de grupos mayor a veinte es difícil de gestionar y puede resultar retador, de manera que es mejor mantenerse por debajo de ese número.



- Búsquedas sobre el destino en Internet.
- Use ejemplos de otros destinos.



Explicación de la metodología de flujos de visitantes con un ejemplo de Laos del sur



Entender los principios básicos de la metodología de flujos de visitantes y cómo se usa para obtener información específica que permita aplicar un enfoque desde la demanda y, por ende, tener una mejor comprensión de lo que se puede ofrecer como destino turístico.



- Dé una breve explicación de la ubicación geográfica de Laos del sur con un mapa y un video (podrá encontrarlo en la sección de Recursos adicionales) y dé un breve contexto del análisis que se hizo.
- Explique cuáles fueron los problemas encontrados y bajo qué parámetros se midieron, recalcando la diferencia entre la anterior metodología de gestión de destinos y la actual.



- Había sido gestionado como un solo destino homogéneo con poca comprensión de la demanda: había una falta de diferenciación entre los diferentes tipos de flujo de visitantes.
- Había sido gestionado bajo el liderazgo del gobierno local, que tenía pocos recursos y bajo conocimiento de gestión de destinos turísticos. Mientras tanto, el sector privado, que conocía a los visitantes, estaba poco involucrado.
- Se creía que era responsabilidad del gobierno hacer todo por todos en todo momento, desde el desarrollo hasta el mercadeo de los productos.
- Las zonas turísticas se definían de acuerdo con las regulaciones de fronteras administrativas, a pesar de que los visitantes entraban y salían de la provincia durante su viaje a este destino.
- Se caracterizaba por altos niveles de desconfianza entre los sectores público y privado, lo que imposibilitaba la colaboración entre ambos.
- Estaba basado en lo que el gobierno quisiera ofrecer a los visitantes (por ejemplo, desfiles comunistas) y no en lo que los visitantes querían ver (experiencias auténticas). Se descubrió que el inconveniente principal era una falta de comprensión de la demanda y de cómo satisfacerla, así que se volvió a la etapa de diseño y con mapa en mano se le preguntó a los participantes que conocían bien el destino por los visitantes más frecuentes (véase Bloque 1-Módulo 2).



- Muestre cuatro de los más de veinte flujos encontrados, cada uno con fotos para referenciarlos gráficamente. Explique a partir de la metodología de flujos de visitantes cómo se encontraron esos flujos, por qué fueron los flujos principales y la importancia de tener el enfoque desde la demanda y no desde la oferta.
- Explique cómo usar el mapa y cómo establecer nombre, perfil, motivación, tiempo de visita, etc.
- Explique la tabla de análisis usando ejemplos.

Influenciador-oferta: atractivo o proveedor de servicio más importante para hacer funcionar un flujo específico. Puede pensarse de la siguiente manera: "si se quita este influenciador de la oferta, todo el flujo se detiene". Por ejemplo: "si se quita el parque arqueológico de la oferta cultural de

San Agustín, muy probablemente varios flujos se detendrían", o "si se quita el operador internacional de toures para pensionados a San Agustín, muy probablemente no vendrían por su cuenta".

Influenciador-demanda: persona o plataforma que tiene mayor influencia en la demanda de un flujo de visitantes específico (por ejemplo, Lonely Planet en el caso de muchos mochileros, o el agente de viajes en Europa que da información a los viajeros sobre su destino).

Nota: una misma entidad puede ser un influenciador-oferta y el influenciador-demanda al mismo tiempo (como una agencia de viajes que promociona su oferta con los clientes y también organiza sus propios tours).



- El concepto de influenciador es difícil de entender. Use ejemplos variados para explicarlo. Es importante destacar que se busca solo los influenciadores más importantes que de verdad puedan influir la oferta o la demanda de manera considerable. Esto es debido a que son dichos influenciadores con los cuales se trabaja para fortalecer flujos. Además, no se requiere un listado largo de todo lo que tiene influencia en un flujo.
- Es importante entender que no hay reglas estrictas sobre cómo dividir los flujos de visitantes. El nivel de detalle que se desee aplicar depende en los aspectos que se puedan gestionar en el destino. Es común empezar con un público general (viajeros extranjeros con intereses culturales) para luego hacerlo más específico (viajeros franceses retirados con afición por temas culturales) y eventualmente volver a generalizar (viajeros europeos con afición por temas culturales).
- Reitere la importancia de que los participantes vean el video antes de la sesión.



Ejercicio grupal en sus propios destinos (ver siguiente actividad).

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron algunos de los retos de gestión de destino en Laos del sur?

R: *el enfoque desde la oferta, la falta de comprensión de la demanda y su diversidad, y la percepción del gobierno como el único responsable en la gestión de destinos turísticos.*

¿Qué es el flujo de visitantes?

R: *una categoría de personas que viaja a un destino con medios, motivos y comportamientos similares, haciendo uso de y accediendo a productos, servicios e información de maneras parecidas.*

¿Cuál es la diferencia entre un flujo de visitantes y un segmento del mercado tradicional como "visitantes internacionales"?

R: *los flujos de visitantes están concentrados de manera mucho más clara en el motivo real que tienen las personas para viajar. Son clasificaciones mucho más específicas que las de los segmentos tradicionales.*

Explicar qué es el ciclo de vida en turismo y cómo se relaciona con su propio destino.

R: *Richard Butler (1980) crea el concepto de ciclo de vida de un destino/flujo, afirma que es las fases que atraviesa el destino turístico/flujo. Lo define como aquellas fases que atraviesa el destino turístico/flujo de visitantes durante su vida útil. Las fases son: exploración, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive/renovación.*

¿Es posible tener diferentes ciclos de vida dentro de un mismo destino?

R: *Sí. Por una parte, los destinos tienen sus ciclos de vida en su totalidad, pero dentro del destino existen varios flujos que están en diferentes puntos de su propio ciclo de vida.*

¿Qué entendemos por influenciador-demanda e influenciador-oferta?

R: *1. Influenciador-demanda: persona o plataforma que tiene mayor influencia en la demanda de un flujo de visitantes específico. 2. Influenciador-oferta: atracción o proveedor de servicio más importante para hacer funcionar un flujo específico.*



- Video 1 ["Introducción a la metodología de los flujos de visitantes"](#)
- Video 2: [Caso Laos del Sur](#)
- El libro: Beritelli et al. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.
- Videos promocionales de Laos del sur: <https://www.youtube.com/watch?v=r5u-qP-70BMY> <https://www.youtube.com/watch?v=BcgNJakryQ4A4>.
- [PDF Análisis de flujos, herramientas y tips](#)



Aplicación de la metodología de flujos de visitantes en el destino propio



Aplicar la metodología de flujos de visitantes al destino del participante.



- Para poder implementar la metodología de los flujos en sus destinos, pídeles que tomen la lista de visitantes que los visitan, identificados en el Bloque 2. Si es posible, sería ideal que logran mapear hasta diez flujos de visitantes. No es necesario que se trabaje con todos estos flujos en el mismo nivel de detalle, ya que lo importante es tener un panorama completo.
- Si se han identificado más de diez flujos en el Bloque 2, haga una selección rápida en conjunto con los participantes sobre los flujos que tienen la mayor importancia para la economía, la cultura y el medio ambiente de sus destinos.
- Pida a cada grupo que presente de manera resumida sus resultados y que dé retroalimentación a los demás. Para hacerlo más interesante puede organizar los grupos como un carrusel, en el que los grupos vayan moviéndose de estación en estación para dar sus opiniones y retroalimentación.
- Proponga un espacio para intercambiar opiniones y hacer preguntas sobre la experiencia con esta metodología.

Nota: en el Módulo 3 se hará una selección más detallada sobre los flujos a trabajar.

- Forme grupos de hasta cinco personas que tengan algún conocimiento sobre un flujo específico (como el trabajo del sector privado con el flujo en cuestión) y pídeles que tracen al menos un flujo de visitantes en los mapas y gráficas previstos. Este ejercicio debería tardar entre 45 y 60 minutos por cada flujo de visitante.





- Formule las siguientes preguntas durante el desarrollo del trabajo en grupo o la fase de presentaciones:

¿Todas las personas que viajan en este flujo tienen la misma motivación?

¿De verdad están todos en este grupo haciendo la misma cosa?

¿Convendría hacer más específica la clasificación de su flujo de visitantes?

¿Sabemos lo suficiente sobre este flujo?

¿Dónde y cómo podemos encontrar más información?

- Es normal que los grupos no tengan mucha información sobre el número de visitantes que hacen parte de un flujo específico, pues las estadísticas no suelen registrarse de esa manera. En este caso, es importante instarlos a que intenten encontrar un

estimado o, en lo posible, una manera de hacerse una mejor idea.

- A menudo puede ser útil trazar un flujo que se extienda más allá del destino específico a los siguientes destinos, para que los participantes tengan claro el movimiento a mayor escala del flujo de visitantes, y para poder identificar posibles alianzas estratégicas con actores más allá del destino. Por ejemplo, si se quiere promocionar el destino a un flujo específico que visita un destino vecino con alta frecuencia, habrá tal vez que colaborar con hoteles y operadores en ese destino.
- Tenga en cuenta que los proveedores de servicio del sector privado pueden tener una tendencia a hablar únicamente de sus clientes, dejando de lado el flujo de visitantes relacionado con el destino. Para esto es importante asegurarse de que ellos tomen una perspectiva más general y mezclarlos con un grupo de participantes diversos, tanto en el taller como en la validación.



La calidad de los resultados del trabajo en grupo.



- Mapas y gráficas de otros destinos que permitan mostrarle a los grupos cómo pueden ser diligenciados.
- El libro: Beritelli et al. (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.



Explicación del análisis horizontal y vertical de la metodología de flujo de visitantes con un ejemplo de Laos del sur



Entender varias formas de aplicar la metodología de los flujos, tales como la superposición de flujos o el análisis vertical, para llevar a cabo discusiones estratégicas y la planificación del destino.



- Relacione esta actividad con el caso de Laos previamente estudiado.
- Explique el proceso de análisis horizontal y dé algunos ejemplos.
- Explique cómo se usó la metodología para sobreponer diferentes flujos de visitantes con miras a:
- Explique el proceso de análisis vertical y dé algunos ejemplos.

a. Identificar sinergias o conflictos potenciales.

b. Identificar potencial para nuevos productos.

c. Identificar conexiones con otros destinos.



Ejercicio grupal en sus propios destinos (ver siguiente actividad).

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de intervenciones suelen resultar de un análisis vertical?

R: suelen resultar cosas generales como formación profesional, mejoramiento de la infraestructura, mejoramiento de la articulación entre actores, etc.

¿Qué tipo de intervenciones suelen resultar de un análisis horizontal?

R: suelen resultar acciones como el desarrollo de productos para el flujo específico, promoción dirigida hacia el flujo específico, etc.



- Explique que los procesos trabajados en esta actividad deberían estar contemplados ya en la etapa de planeación y no son solo herramientas para analizar el perfil.
- Haga uso de ejemplos de otros lugares para demostrar la metodología.
- Recuerde explicar a los participantes el significado de los nombres 'vertical' y 'horizontal', pues es algo que suele olvidarse:

Horizontal: consiste en leer una tabla de análisis de izquierda a derecha dentro de un solo flujo de visitantes.

Vertical: consiste en leer una tabla de análisis de arriba hacia abajo a través de varios flujos de visitantes. Aquí se responde a la siguiente pregunta: ¿cuáles son retos u oportunidades comunes entre varios flujos diferentes que hay que trabajar para fortalecer el destino?



- El libro: Beritelli *et al.* (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.
- La lista de actividades e intervenciones que normalmente resulta de un análisis vertical.



Explicación de la sobreposición de los diferentes flujos de visitantes y formulación de estrategias para el destino propio



Practicar la discusión de estrategias usando flujos de visitantes sobrepuestos.



- Prepare un mapa con los diferentes flujos de visitantes sobrepuestos.
- Forme grupos de hasta cinco personas combinándolas de manera que cada grupo cuente con integrantes que tengan experiencia con diferentes flujos de visitantes.
- Pídale a cada grupo que haga uso del mapa con diferentes flujos de visitantes sobrepuestos para discutir.

1. ¿Qué pueden identificar al ver las sobreposiciones? Por ejemplo, puntos en los que coinciden varios flujos de visitantes, la manera en que llegan o se van de un mismo destino, áreas que no reciben muchas visitas, etc.
2. ¿Qué retos se hacen visibles? Por ejemplo, conflictos potenciales entre los flujos de visitantes con comportamientos incompatibles, concentración de flujos en pocos proveedores, puntos de congestión, etc.
3. ¿Qué oportunidades identifican? Por ejemplo, la posibilidad de establecer puntos de información turística en lugares en donde todos los flujos de visitantes coinciden, áreas con potencial para desarrollo de nuevos productos, posibles alianzas con destinos cercanos, etc.
4. ¿Qué se puede decir con respecto a la sostenibilidad del destino? Desde un punto de vista económico, social y ambiental.

- Pida a cada grupo que presente sus observaciones de manera resumida a la clase y luego combine las observaciones de todos. Concentre este proceso en identificar oportunidades para desarrollar nuevos productos, armar alianzas entre diferentes actores a lo largo del flujo de visitantes, reducir la congestión en puntos específicos e identificar conflictos potenciales.
- Elija algunas conclusiones generales para traerlas a colación en las discusiones sobre planeación del Módulo 3.
- Proponga un espacio para intercambiar opiniones y hacer preguntas sobre la experiencia con esta metodología.



Resultado del trabajo en grupo.

Respuestas a una variedad de preguntas (vea la actividad anterior).



- Asigne dentro de cada grupo un líder para la discusión. Considere prepararlos antes de la actividad con algunas de las observaciones que haya encontrado al preparar la presentación con las superposiciones.
- Puede ser de utilidad dar a los grupos una variedad de ejemplos distintos para que vean cómo se hizo uso de las superposiciones en otros lugares durante las discusiones estratégicas.



- Use ejemplos de otros destinos y explique las principales conclusiones que resultaron de ese ejercicio en esos casos.
- El libro: Beritelli *et al.* (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.



Aplicación del análisis vertical y horizontal al destino propio



Tener la capacidad de aplicar el análisis vertical y horizontal a su propio destino.



- Prepare los mapas y gráficas para el análisis horizontal y vertical previamente (revise los recursos adicionales para implementación del Módulo 2).
- Forme grupos de hasta cinco personas, idealmente en la misma configuración usada para el ejercicio de mapeo de flujos de visitantes.
- Asigne a cada grupo la tarea de llevar a cabo un análisis horizontal con los flujos de visitantes que ellos mismos trazaron.
- Pida a cada grupo que presente sus observaciones de manera resumida a la clase y luego combine las observaciones que los grupos hayan encontrado durante su análisis vertical.
- Después de la presentación del análisis horizontal, lleve a cabo un análisis vertical con todos los participantes preguntándoles: ¿cuáles son los retos u oportunidades comunes entre todos los flujos trabajados?
- Elija algunas conclusiones generales para traerlas a colación en las discusiones sobre planeación del Módulo 3.
- Proponga un espacio para intercambiar opiniones y hacer preguntas sobre la experiencia con esta metodología.



Resultado del trabajo en grupo.

Respuestas a una variedad de preguntas (vea la actividad anterior).



- Ejemplos de otros destinos y explicar las conclusiones principales que se identificaron en ellos.
- Lista de inconvenientes identificados a través de análisis vertical.
- El libro: Beritelli *et al.* (2015). *The St. Gallen Model for Destination Management*.



- Asigne dentro de cada grupo un líder para la discusión. Considere prepararlos antes de la actividad con algunas de las observaciones que haya encontrado al preparar la presentación con las sobreposiciones.
- Puede ser de utilidad dar a los grupos una variedad de ejemplos distintos para que vean cómo se hizo uso de las sobreposiciones en otros lugares durante las discusiones estratégicas.
- Tal vez quiera usar la lista larga de áreas de trabajo que salen del análisis vertical (ver Recursos adicionales) para orientarlos y generar preguntas, pero asegúrese de darles tiempo para pensar.



Introducción a la sostenibilidad y al turismo sostenible



Entender la importancia de la sostenibilidad como una tendencia global y un tema transversal a cualquier actividad turística.



- Invite a los participantes a compartir sus propias impresiones y conocimientos sobre turismo sostenible. Pídeles que expliquen la sostenibilidad en sus propios destinos: *mi destino es/no es sostenible porque...*
- Combine las respuestas de la clase y mencione los diferentes aspectos de la sostenibilidad (económico, social, ambiental, institucional) y los diferentes actores involucrados: generaciones presentes y futuras, visitantes y residentes, el sector público y el sector privado, la seguridad local, etc.
- Invite a un experto en sostenibilidad (de GSTC Colombia, TourCert Colombia, Green Destinations o Swisscontact) para que haga una presentación de tendencias del mercado y relacione la importancia del turismo sostenible en Colombia y su relación con la manera en que se maneja este sector en el país. Es importante que se enfatice la idea de que Colombia tiene todos los ingredientes para ser conocida y promocionada como un destino sostenible, pero actualmente no se la percibe así. Asegúrese de que se contemple el turismo sostenible desde una perspectiva gubernamental, industrial y de usuarios.
- Haga una ronda de preguntas sobre sostenibilidad y turismo sostenible.
- Cierre con estas ideas centrales sobre turismo sostenible:

La sostenibilidad no es un nicho de la industria, sino un tema transversal que aplica a cualquier forma de turismo.

La sostenibilidad en el turismo es asunto de todos y no puede delegarse.

La sostenibilidad es claramente una tendencia fuerte en el mercado que solo va a crecer más: póngase al día en términos de sostenibilidad.

La sostenibilidad vende, pero no por sí misma. Necesita ser solo una parte de una experiencia de calidad.

La dimensión institucional de la sostenibilidad es de crucial importancia; si no hay actores e instituciones capaces de colaborar y planificar sus destinos a mediano y largo plazo, no es posible obtener destinos competitivos y sostenibles. Ahí radica la importancia de las estructuras de gestión de un destino (vea el siguiente bloque).



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las dimensiones del turismo sostenible?

R: social, económica y ambiental.

¿Por qué no se puede vender sostenibilidad por sí misma?

R: un visitante necesita que se tengan presentes sus necesidades básicas en todo momento (seguridad, accesibilidad y experiencias de calidad), pues de otro modo no le resultará atractiva la sostenibilidad.

¿Cuáles son algunos de los retos en cuanto a sostenibilidad más comunes en su destino?

Nombre tres sellos o programas de certificación en turismo sostenible.



- Es importante invitar a una persona que pueda relacionarse con la sostenibilidad en Colombia y con las experiencias de los participantes.
- Es importante que los participantes no piensen que la sostenibilidad es algo nuevo o algo en lo que no han trabajado antes. Todos han hecho cosas alineadas con un turismo más sostenible; el asunto es que no lo han hecho de manera consciente.
- No olvide mencionar que la meta no debería ser una certificación, pero que esta puede ser una herramienta importante para mejorar la gestión y el mercadeo en temas de sostenibilidad en sus propios destinos. Es importante mencionarlo porque en ocasiones la certificación en sostenibilidad puede parecer un reto inalcanzable y puede resultar desalentador.



- [PDF Análisis de sostenibilidad, herramientas y tips](#)
- Ejemplos de negocios de turismo sostenible y su historia.
- Lista de organizaciones importantes en cuanto a sostenibilidad, como Organización Mundial del Turismo, el GSTC, Green Destinations, TourCert o AcoTour.
- Recursos clave en sostenibilidad: Tourism Teacher (Octubre, 19 2020). Sustainable tourism explained: What, why and where. <http://tourismteacher.com/sustainable-tourism/>.
- Recursos clave en sostenibilidad: Dr Anna Spenceley Wordpress. (Abril 2, 2020). COVID 19 and sustainable tourism: Information resources and links. <https://annaspenceley.wordpress.com/2020/04/02/covid-19-and-sustainable-tourism/>.
- Cursos en sostenibilidad, como los que dicta el GSTC.
- Tes. (Mayo 11, 2016). Sustainable tourism game. <https://www.tes.com/teaching-resource/sustainable-tourism-game-11274883>.



Introducción a la Rueda de Impacto



Conocer la Rueda de Impacto como una herramienta importante en la valoración de impactos a la sostenibilidad de los flujos de visitantes.



- Dé una breve introducción a la Rueda de Impacto. ¿Cómo se ve? ¿Cómo se implementa? ¿Para qué puede usarse?
- Muestre algunos ejemplos prácticos de cómo implementar la Rueda de Impacto (por ejemplo, la evaluación de impacto al turismo en

Indonesia, o la Rueda de Impacto de Labuan Bajo, Isla de Flores).

- Forme grupos de hasta cinco personas, idealmente en la misma configuración usada para el ejercicio de trazo de flujos de visitantes.
- Encargue a cada grupo implementar la Rueda de Impacto a propósito de un flujo trabajado por ellos.
- Proponga un espacio para intercambiar opiniones y hacer preguntas sobre la experiencia con esta metodología (no hace falta presentar todas las ruedas a la clase).



- Asigne dentro de cada grupo un líder para la discusión. Considere prepararlos antes de la actividad con algunas de las observaciones que haya encontrado al preparar la presentación.
- Es normal que algunas personas tengan problemas con la idea de representar impactos positivos en términos de sostenibilidad junto a impactos negativos en la misma gráfica. Explíqueles con ejemplos cómo manejarlo.
- Es importante que los participantes tengan acceso a un glosario que explique la terminología usada en la actividad. Puede resultar útil hacerles llegar la Rueda de Impacto de la sesión para que se puedan familiarizar con ella.



- Guía para implementar la Rueda de Impacto y ejemplos en Guía para el gestor (página 99)



Resultado del ejercicio en grupo.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué es la Rueda de Impacto y para qué puede usarse?

R: es un instrumento para evaluar los impactos sobre diferentes flujos de visitantes en un destino. Permite una visualización rápida de los impactos positivos y negativos en el mismo.

¿Cuándo se aplica la Rueda de Impacto?

R: durante las etapas de análisis y planeación del destino, pero también para monitorear su progreso. Incluso para seleccionar flujos de visitantes, ya que permite hacer una elección informada.

¿Cuáles son las tres categorías principales que se miden en la Rueda de Impacto?

R: utiliza los tres aspectos de sostenibilidad (social, ambiental, económico).



Introducción al Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y a los Criterios GSTC para destinos turísticos



Dar a conocer a los participantes el GSTC y subrayar que sus criterios constituyen el estándar global de la sostenibilidad.



- Haga una presentación sobre el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y los criterios GSTC (de ser posible, invite a un representante del GSTC para esta charla).
- Muestre ejemplos de cómo se aplican estos criterios (por ejemplo, en un proceso de certificación).
- Forme cuatro grupos y pídales que revisen juntos una sección de los criterios anotando las observaciones o preguntas que surjan. Pregúnteles si piensan que hay aspectos que hace falta considerar, si les sorprendió saber que existen criterios específicos para el tema, si hay algo que no entienden o si tienen dificultades para entender alguno de los indicadores.
- Proponga un espacio para intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con estos criterios.



- La implementación de los criterios del GSTC en ocasiones puede ser un ejercicio desalentador y exigente, alejado de las realidades inmediatas de un destino emergente como muchos en Colombia. Es importante poner la actividad en perspectiva y dejar claro que no es necesario cumplir con todos los criterios, sino entenderlo como un proceso de mejora continua al cual se está entrando. Así mismo, se debe tener presente cuáles son las debilidades del destino y cómo atenderlas.
- Es valioso tener ejemplos puntuales de los diferentes criterios del GSTC que sirvan para explicar puntos específicos (muchos de estos ejemplos pueden encontrarse en el día a día e, incluso, el GSTC tiene una amplia variedad en su material de entrenamiento).



- Criterios GSTC para destinos: <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/>.
- Lista de entes certificadores y su conexión con el GSTC.
- También los certificados existentes en Colombia, como TourCert, Green Destinations, Biosphere.
- <https://www.gstccouncil.org/>



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué significan las siglas de GSTC y cuál es el papel de esta organización en la gestión de destinos?

R: el G (Global) S (Sustainable) T (Tourism) C (Council), 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.

¿Cuáles son los criterios GSTC y qué clasificaciones de criterios hay disponibles?

R: destinos, operadores turísticos y proveedores de alojamiento.

¿Cómo se refieren los sellos o entes certificadores de esta organización en la gestión de destinos?

R: el GSTC es un estándar global con el que la mayoría de organizaciones certificadoras se alinean. Estas organizaciones son reconocidas por el GSTC o cuando menos acreditadas por el mismo, dependiendo de si solo sus criterios están alineados con los del GSTC o si los procesos de implementación coinciden con esos criterios también.

¿Cuántas dimensiones dentro de los criterios GSTC para destinos?

R: hay cuatro, que son gestión sustentable del destino, beneficios económicos, sentido de lugar y sostenibilidad ambiental.



Implementación de los criterios GSTC al destino propio



Lograr que los participantes puedan aplicar los criterios GTSC a su propio destino.



- Explique a los participantes la importancia de valorar sus destinos desde la perspectiva del GSTC, pues esta es una evaluación de referencia importante, una fotografía del *statu quo*, que podría contribuir en su camino hacia la sostenibilidad. Recuérdeles que el objetivo no es juzgar el estado actual de sus destinos: dado su carácter emergente, es posible que su desempeño sea deficiente. El mero hecho de aplicar estos criterios es señal de que toman en serio el tema y desean mejorar las condiciones de su destino.
- Organice a los participantes en cuatro grupos de hasta cinco personas para cada destino.
- Asigne a cada grupo uno de los aspectos de los criterios GSTC (1. Gestión de la sostenibilidad, 2. Sostenibilidad socioeconómica, 3. Sostenibilidad cultural, 4. Sostenibilidad ambiental) y pídales que hagan sus propias valoraciones con el diagrama de semáforo en el formato para el ejercicio. Mencione la importancia de ser lo más constructivos y críticos para poder maximizar la mejora.
- Pídale a cada grupo que presente los hallazgos a los que haya llegado sobre sus destinos y que ofrezca retroalimentación a los demás.
- Identifique las cinco acciones más eficientes para mejorar el desempeño en sostenibilidad.
- Proponga un espacio para intercambio de opiniones y preguntas.



Resultados del trabajo en grupo.

Respuestas a una variedad de preguntas (vea el punto anterior).



- Vea las recomendaciones anteriores.
- Es importante explicar a los participantes que los indicadores de los criterios GSTC no corresponden uno a uno para cada criterio, sino que son una guía. La valoración debería hacerse de forma cualitativa y con un espíritu de autocrítica.
- También es importante que los participantes entiendan que no todos los destinos funcionan igual, de manera que algunos criterios e indicadores pueden ser más importantes en unos destinos que en otros.
- Nunca está de más recordarles a los participantes que su camino hacia la sostenibilidad no es algo que estén empezando desde cero, pues en mayor o menor medida ya lo han venido haciendo.



- Criterios GSTC para destinos: <https://www.gstcouncil.org/criterios-gstc/criterios-gstc-para-destinos/?lang=es>
- Sistema de certificación y criterios TourCert: <https://www.tourcert.org/en/services/destinations/>.
- Criterios Green Destinations: <https://greendestinations.org/green-destinations-standard/>.
- Criterios Earth Check: <https://earthcheck.org/products-services/>.
- Certificación de destinos Biosphere: <https://www.biospheretourism.com/en/biosphere-certification-for-tourism-destinations/81>.



Introducción a la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos



Lograr que los participantes entiendan la magnitud y diversidad de actores que tienen un rol y responsabilidades en la gestión de destinos.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas sobre las diferentes tareas que deben realizarse en la gestión de destinos. Relacione esta lista de tareas con las tareas que se identificaron como resultado del análisis vertical.

- Esta lista es de las tareas que se suelen mencionar. Sin embargo, manténgase abierto a las que surjan en el proceso.

Desarrollo de políticas de turismo

Desarrollo e implementación de estándares para el turismo

Planeación general del destino

Coordinación entre diferentes actores

Recolección de estadísticas de gestión

Publicidad del destino

Gestión de información

Desarrollo del proceso de recursos humanos

Desarrollo empresarial

Gestión de infraestructura

Gestión de sistemas de transporte

Ofertas de inversión

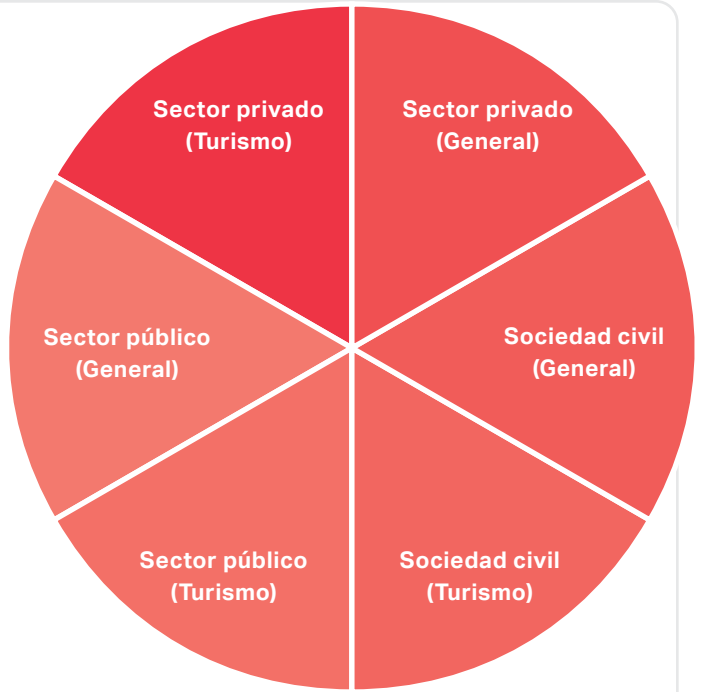
Desarrollo del producto

Gestión de salud y seguridad pública

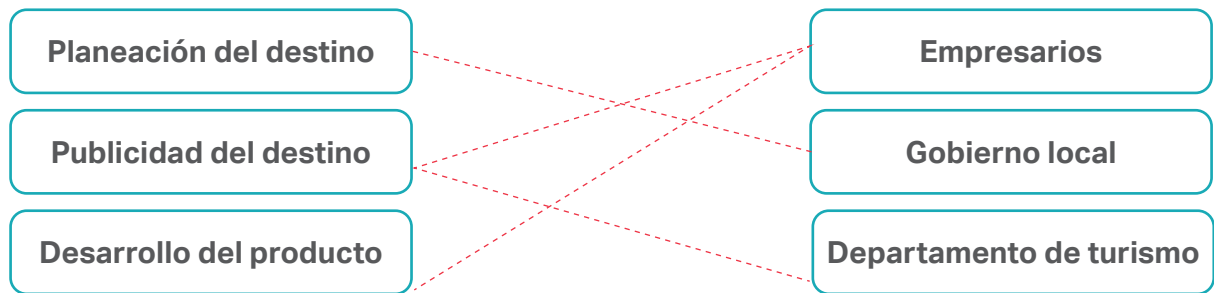
Gestión de la sostenibilidad



- Pida a sus participantes que hagan una lluvia de ideas sobre los diferentes actores involucrados en la gestión de destinos.
- A continuación, pídales que clasifiquen a esos actores de acuerdo con la siguiente gráfica:



- Pídales que relacionen las tareas con los actores en la siguiente gráfica:



- Una vez terminado ese ejercicio, pida a los participantes que piensen en quién financia estas diferentes labores. Al final de la discusión deberían tener una lista como la siguiente:

Gobierno nacional

Visitantes

Gobierno local

Residentes

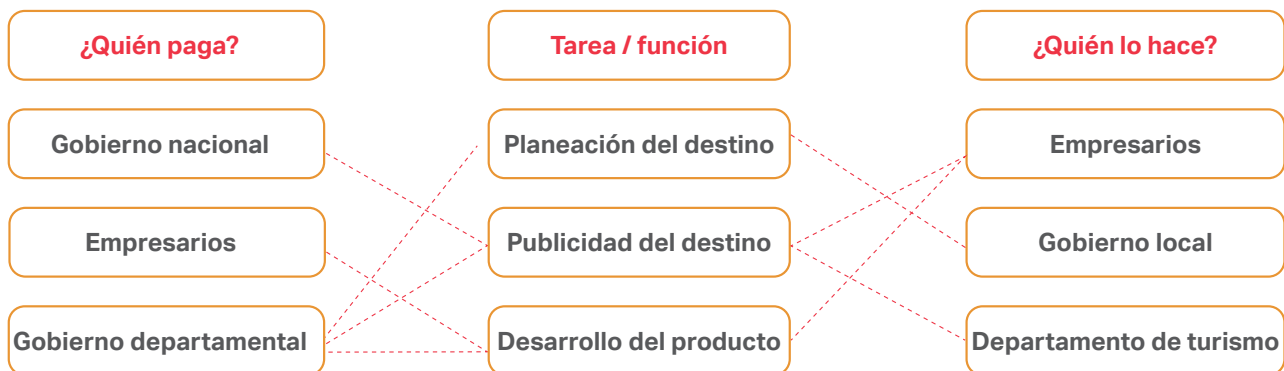
Empresarios nacionales

Proyectos de desarrollo financiados por sociedades

Empresarios en el destino

Proyectos financiados por el Gobierno

- Haciendo uso de la gráfica en el paso cinco, pida a los participantes que añadan los aspectos financieros:



- Proponga una ronda de discusión sobre los retos que presentan la gestión de destinos, sus funciones y su financiación.
- Conserve el resumen de la discusión, pues este será útil en la etapa de planeación del Módulo 3.



- Ejemplo de Laos del sur. (GESTIONA TU DESTINO. Guía para le gestor p. 72)
- Pearce *et al.* (2016) Destination Management in Chile: Objectives, Actions and Actors. Wiley Online Library. https://www.academia.edu/29122699/Destination_Management_in_Chile_Objectives_Actions_and_Actores.
- Beam Exchange. Introducción al análisis ¿quién lo hace? / ¿quién paga? <https://beamexchange.org/guidance/vision/who-does/>.



- Si la actividad “Pídeles que relacionen las tareas con los actores” se realiza de manera presencial, puede ser útil usar una pared o tablero en el que se peguen las notas o papeles que tengan escrita la información.
- No hay respuestas claras para las actividades anteriores puesto que los papeles y mecanismos de financiamiento pueden ser ligeramente diferentes entre un destino y otro. Lo importante es que los participantes comprendan la complejidad de la gestión de destinos, la necesidad de trabajar de manera conjunta y la importancia de colaborar entre múltiples actores. Lo más relevante es que el análisis requiere tener en cuenta que existen diferentes funciones y maneras de financiación, en lugar de pensar en la gestión de destinos como una actividad singular con un solo actor y una sola fuente de financiación.
- Para hacer la actividad más agradable, considere tener un ejemplo que pueda ser analizado usando las herramientas mencionadas, en el que se puedan identificar tareas y actores.



Participación y aportes durante el ejercicio grupal.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

Nombre al menos cinco tareas de la gestión de destinos.

¿Existen fuentes alternativas de financiación para la gestión de destinos?

¿Cuáles son los grupos de actores clave para una gestión de destinos sostenible?

R: sector privado de turismo, otros sectores privados, etcétera.

¿Verdadero o falso?: la gestión de destinos turísticos es principalmente responsabilidad de los gobiernos departamentales.

R: falso. Es una labor que involucra a múltiples inversionistas y que requiere colaboración y trabajo en conjunto por parte de varios actores.

¿Verdadero o falso?: el desarrollo de productos turísticos es una actividad que el sector público desempeña mejor.

R: falso. Aunque el sector público puede tener un papel importante, normalmente el sector privado está mejor posicionado para desarrollar y publicitar productos.



Ilustración de la Arquitectura Institucional del destino propio

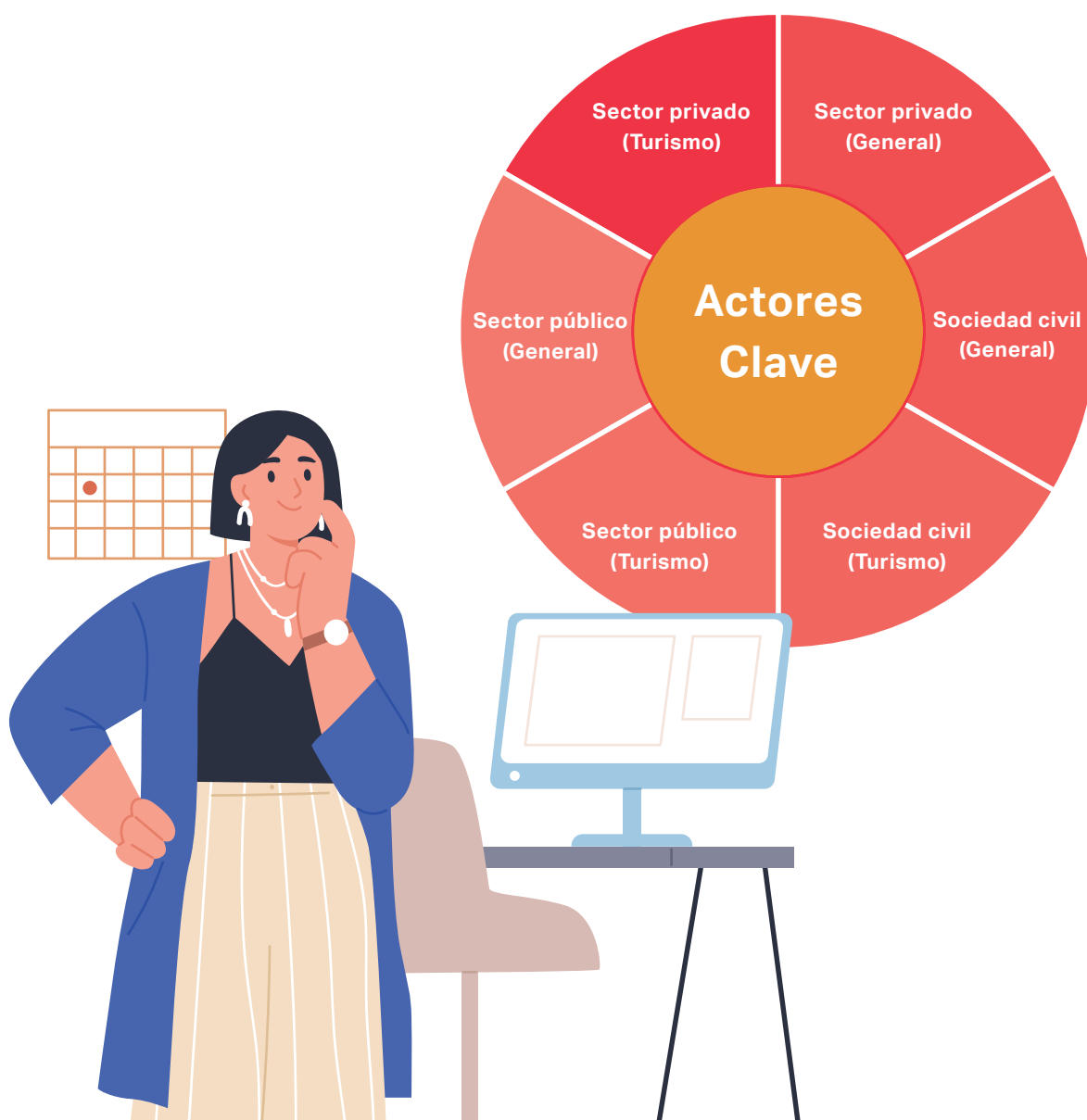


Lograr que los participantes estén en capacidad de ilustrar la Arquitectura Institucional de sus propios destinos.



- Separe a los participantes en grupos por destinos.

- Pídale que diligencien la siguiente gráfica con los actores clave y secundarios. Los primeros deben ir en el círculo interior:



- Haciendo uso de las tareas clave identificadas en el primer ejercicio, pídale a los participantes que relacionen las funciones con los actores en su destino.
- Pídeles que valoren cualitativamente su desempeño en cuanto a financiación usando la tabla a continuación:

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



- Usando las funciones clave y las tareas identificadas en el primer ejercicio, pídale a los participantes que relacionen las tareas y las funciones con los actores de sus destinos.
- Pídale que evalúen de manera cualitativa su desempeño y los retos asociados con el financiamiento usando la siguiente tabla (ver Recursos Adicionales para el ejemplo):

**Nivel
departamental**

**Nivel
municipal**



- A continuación, solicite a los participantes que compartan la valoración que hayan hecho de sus destinos con el resto de la clase y dé hasta cinco conclusiones tales como:

La financiación y responsabilidad de las funciones en la gestión de destinos no siempre están claras.

Existe una variedad de estructuras paralelas que no trabajan articuladamente con otras y causan ineficiencia.

Algunas funciones son llevadas a cabo por actores que no son competentes para hacerlo.



Participación y aportes al ejercicio grupal.

Responder a una variedad de preguntas (vea el ejercicio anterior).



- La Arquitectura Institucional es probablemente el tema más difícil de tratar. Puede que sus participantes no logren establecer una solución elegante en esta etapa del proceso, pero es importante que entiendan su complejidad y que tienen una base con la cual pueden trabajar. Es normal que se requieran varios ajustes a la Arquitectura Institucional, porque solo en la práctica se entiende cómo funciona de verdad en el destino.
- También es importante dar suficiente tiempo a sus participantes para esta actividad.
- Si gusta, puede distribuir el ejercicio anterior de manera paralela entre los grupos (un grupo puede encargarse de los actores, otro de la valoración de desempeño, otro de ilustrar la Arquitectura Institucional) y unir sus resultados al final.



- Guía para el gestor. Ejemplo de Laos del sur.





Lograr que los participantes entiendan el formato Plan de Gestión de Destino y puedan diligenciarlo con la información recolectada a lo largo del Módulo 2.



- Explique el propósito de un Plan de Gestión de Destino (PGD) y los principios clave para su implementación. Por ejemplo, se puede contar que es un documento accesible para todo público, que es una herramienta de gestión que se actualiza con regularidad y que consta de un proceso de monitoreo continuo para valorar el progreso y la eficacia de los ajustes que se hagan a la labor.
- Presente a los participantes el formato de Plan de Gestión de Destino en Word y Power Point y explique los contenidos de estas herramientas. El formato en Word, por ejemplo, contiene el perfil de su destino, la visión, el Plan de Acción y el marco de monitoreo. Por su parte, el formato en Power Point contiene información desplegada de manera atractiva para atraer inversionistas potenciales o comunicarla eficientemente a los administradores.
- Muestre a los participantes dónde encaja la información de cada uno de los capítulos mencionados anteriormente.
- Señale la información que debe ser diligenciada (por ejemplo, información sobre lo que sus destinos tienen por ofrecer: accesibilidad, ubicación geográfica, negocios disponibles, atracciones disponibles, entre otros aspectos que no forman parte de este libro).
- Encargue a cada grupo que diligencie esta información de acuerdo con el destino que tienen asignado.



- Sea flexible en cuanto al formato de presentación; permita que los grupos inventen sus propios formatos y añadan elementos extra y capítulos. Asegúrese de que aún así incluyan el contenido de los capítulos principales.



- Consultar diferentes Planes de Gestión de Destino disponibles de manera pública como ejemplo.
- Contenido sugerido para incluir en el Plan de Gestión de Destino. <https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/01/Mod-3-Plaificacio%C3%81n-del-destino.pdf> (Página 19)



Revisión del producto final.



The background is a solid dark purple. It features several overlapping, semi-transparent shapes in lighter shades of purple. A large, stylized letter 'B' is the central focus, composed of multiple overlapping shapes. In the top left corner, there is a small square containing a pattern of diagonal lines. Below this, there are several overlapping circles and wavy, organic shapes. The word 'Módulo' is written in a white, serif font on the left side of the image.

Módulo

Planificación del destino turístico



MÓDULO 3
BLOQUE 1
**Definir la visión
para su destino**

MÓDULO 3
BLOQUE 2
**Definición de
objetivos estratégicos**

1

Recapitulación del Módulo 2, introducción al Módulo 3

2*

Comprensión del término “visión”

3*

Definición de la “visión” para su destino

4

Presentación de las visiones a la plenaria

5

Revisión de cada grupo (por pares) de la visión de otro grupo y formulación de propuestas para mejorar el destino

6

Revisión de la visión

7

Presentación de las revisiones por pares y discusión

8*

Discusión: ¿Cuáles son los cambios que quiere ver en su destino?

9*

a) Definición de los criterios de priorización y b) priorización de áreas de trabajo en su destino

10

Presentación de resultados en plenaria

11*

Formulación de objetivos estratégicos

12

Priorización de las áreas de trabajo en grupo según criterios

MÓDULO 3
BLOQUE 3
**Desarrollar un Plan
de Acción (PdA)
para su destino**

MÓDULO 3
BLOQUE 4
Marco de monitoreo

13*

Introducción a los planteamientos, formatos y maneras de aplicar el Plan de Acción para el destino propio

14*

Diligenciamiento del Plan de Acción para el destino propio

15

Reunión de grupos para trabajar Planes de Acción

16

Formulación de preguntas e intercambios sobre la experiencia con los Planes de Acción

17

Revisión de los Planes de Acción

18*

Discusión: ¿Qué es monitorear? ¿Por qué es importante? ¿Qué es lo que se mide?

19*

Introducción al marco de monitoreo

20*

Diligenciamiento del marco de monitoreo

21

Presentación del marco de monitoreo

22

Revisión del marco de monitoreo



MÓDULO 3

BLOQUE 5

Ajustar la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos

MÓDULO 3

BLOQUE 6

Completar el Plan de Gestión de Destino

23*

Revisión del estado actual de la Arquitectura Institucional y las necesidades de mejora

24*

Definición de los ajustes necesarios a la Arquitectura Institucional existente

25

Dinámica de trabajo en grupos para construir un modelo de gobernanza adaptada al destino

26

Presentación de los resultados por grupo

27

Culminación de la tarea en casa

28

Revisión del trabajo

29*

Introducción al formato de Plan de Gestión de Destino y cómo diligenciar el contenido revisado durante el Módulo 3

30

Presentación del Plan de Gestión de Destino

31

Resolución de preguntas al módulo

32

Revisión de los temas

33

Revisión del Plan de Gestión de Destino



Lograr que los participantes entiendan el qué, el porqué y el cómo de una visión.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas sobre lo que entienden por el término “visión” y haga una lista con sus sugerencias en un tablero que todos puedan ver.
- Pregunte a los participantes qué aspectos consideran clave a la hora de definir la visión.
- Muéstreles algunos ejemplos de declaraciones de visión (hay muchos en Internet) y pídales que los califiquen: ¿qué tienen de bueno estos ejemplos? ¿Qué podrían mejorar? ¿Por qué?
- Pida a los participantes que busquen ejemplos de visiones que ya existan relacionadas con sus propios destinos. Si no hay visiones disponibles, puede decirles que vean ejemplos de visión de niveles más altos, como de la región o del país.





- Aportes durante la clase.
- Los estudiantes pueden diferenciar una buena declaración de visión de una que necesita mejoras y dar argumentos para ello.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es la diferencia entre visión y misión?

R: *una visión está orientada hacia el futuro y es muestra del lugar en el que se ambiciona que el destino esté en dos o cinco años desde el momento en el que se redacta. Debe ser clara, realista y alentadora, y estar relacionada con el destino. Por otra parte, una misión está más relacionada con el cómo y con lo que se debe hacer para alcanzar la visión.*

¿Qué elementos son importantes en una buena declaración de visión?

R: *que sea realista, ambiciosa y clara, al tiempo que esté relacionada claramente con el destino específico, se acople al punto único de venta del destino, esté basada en los valores de los actores, apunte a escenarios de sostenibilidad y plantee mejores espacios para visitar y para vivir.*

¿Cuál es una ventana de tiempo ideal para una declaración de visión?

R: *una visión normalmente se formula para un espacio de tiempo de cinco años.*





- Ejemplos de visiones de otros destinos (oficialmente no son visiones aprobadas, pero son ejemplos que pueden ser útiles a modo de ilustración).

1. Corredor Cordillerano Armenia-Quindío: *"En el 2025 el Corredor Cordillerano tendrá su propia identidad de destino reconocida a nivel nacional complementando la oferta del Paisaje Cultural Cafetero Colombiano, ofreciendo una diversidad de experiencias naturales y culturales de calidad, autenticidad y sostenibilidad, creando mejores lugares para visitar y para vivir".*
2. Ciénaga Grande: *"En el 2025 nuestro destino será un destino con su propia identidad conocida, que reunirá la magia de la obra de Gabo, la Sierra Nevada de Santa Marta, la Ciénaga Grande y el Mar Caribe, ofreciendo, así, una diversidad de experiencias naturales y culturales de calidad y autenticidad, y creando mejores lugares para visitar y para vivir".*
3. La visión de Vancouver Island (Canadá): *"La Región de la Isla de Vancouver será reconocida internacionalmente como un destino preferido de viaje y escape".*
4. La visión de Zúrich (Suiza): *"Zúrich ofrece un sentimiento vacacional en medio de una metrópolis natural, llena de cultura y ubicada en el corazón de Suiza".*

Videos que explican el concepto de visión.

Ingenio Empresa. (Mayo 27, 2019). Cómo definir MISIÓN, VISIÓN Y VALORES organizacionales PASO a PASO. https://www.youtube.com/watch?v=RV9YrstWny0&ab_channel=IngenioEmpresa.

StraTgia - Planeamiento Estratégico. (Jul 31, 2018). Aprende a hacer la visión, misión y valores en menos de 5 minutos -Ilustración Animada-. https://www.youtube.com/watch?v=4I9_I5dRgFg&ab_channel=StraTgia-PlaneamientoEstrat%C3%A9gico.



- Es importante que la visión sea creada y asimilada por todos los actores del destino, pues son ellos quienes deben sentirse identificados en ella.
- Es una buena idea sugerirle a los participantes que pongan la declaración de visión en un lugar clave y público para que sea fácil leerla y familiarizarse con ella.
- Es importante asegurarse de que los participantes no confundan visión con marca.
- Existen muchas maneras de crear una visión. Invite a los participantes a ser creativos y usar sus propias ideas.



Definición de la “visión” para el destino propio



Lograr que los participantes puedan construir una visión para sus propios destinos de manera colectiva.



- Pida a los participantes que revisen una vez más los análisis DOFA, de marca, de sostenibilidad y de flujo.
- Pida a los participantes que busquen visiones ya existentes en sus destinos, relacionadas con turismo y el desarrollo general del destino.
- Idealmente, forme grupos con configuraciones distintas (por ejemplo, gente del sector privado en un grupo, gente de las autoridades en otro) y pídales que hagan algunos de los siguientes ejercicios (diferentes para cada uno o el mismo para todos):
 - * Hacer un collage o un dibujo con los cinco elementos o experiencias más importantes en su destino, que consideren cruciales para el futuro. Pídales que identifiquen los cinco problemas principales que les gustaría mejorar.
 - * Identificar los tres elementos principales que deberían definir los valores de sus destinos.
 - * Formular, con base en los pasos anteriores, una declaración de visión que empiece así: “En el 2025, mi destino será [...] y que termine con [...] creando mejores espacios para visitar y para vivir”.
- A continuación, pídale a todos los grupos que presenten sus resultados frente a la clase y que traten de identificar elementos en común.
- Finalmente, lleguen a un acuerdo sobre una declaración de visión global.



- Es una buena idea organizar a las personas en grupos diferentes, pero asígneles el mismo ejercicio o uno parecido; esto permite que haya diferentes perspectivas sobre un mismo asunto y aumenta el sentido de pertenencia en los grupos.
- Es importante tener una visión realista: muchos actores no son realistas y piensan que pueden, por ejemplo, pasar de un mercado nacional a uno internacional en dos o tres años. Una visión que no sea realista puede llevar a planes utópicos que solo generarán frustración.



- Resultados del trabajo en grupo.
- Los estudiantes pueden responder a una variedad de preguntas, (vea el paso anterior).

Discusión: ¿Cuáles son los cambios que quiere ver en su destino?



Lograr que los participantes entiendan cuáles son sus grupos objetivos más importantes en el destino y vean la conexión entre la visión y las actividades a desarrollar para alcanzarla.



- Muestre a los participantes la definición de turismo sostenible: “el turismo sostenible consiste en crear mejores lugares para visitar y para vivir”.
- Pregúnteles cuáles son los grupos de interés principales según esa definición (residentes y visitantes).
- Pídales que lean sus declaraciones de visión (en grupos organizados por destino) y que definan cuáles cambios se deben implementar a nivel de visitantes y residentes para cumplir la visión formulada.
- Pídales que revisen la tabla con cambios posibles a nivel de visitantes y residentes (abajo), y que seleccionen los tres más importantes para cada grupo. También pueden añadir otros cambios si lo ven necesario.
- Menciónenles que la lista de cambios a nivel de la población local / residente no es exhaustiva.

CAMBIOS A NIVEL DEL VISITANTE

CAMBIOS A NIVEL DE LA POBLACIÓN LOCAL/RESIDENTE

Mayor gasto en general del turismo en el destino

Una actitud positiva respecto al turismo

Flujos de turismo más diversos

Oportunidades de empleo a lo largo del año

Visitantes que se quedan más tiempo

Comportamiento más responsable

Visitantes que se comportan responsablemente

Una identidad cultural más fuerte

Visitantes que regresan

Beneficios más amplios del turismo

Visitantes que hacen uso de diferentes servicios y productos en diferentes puntos del destino

Participación activa

Un número óptimo de visitantes a lo largo del año

Mayor consciencia sobre turismo sostenible

Mayor gasto del turismo a lo largo del año

...

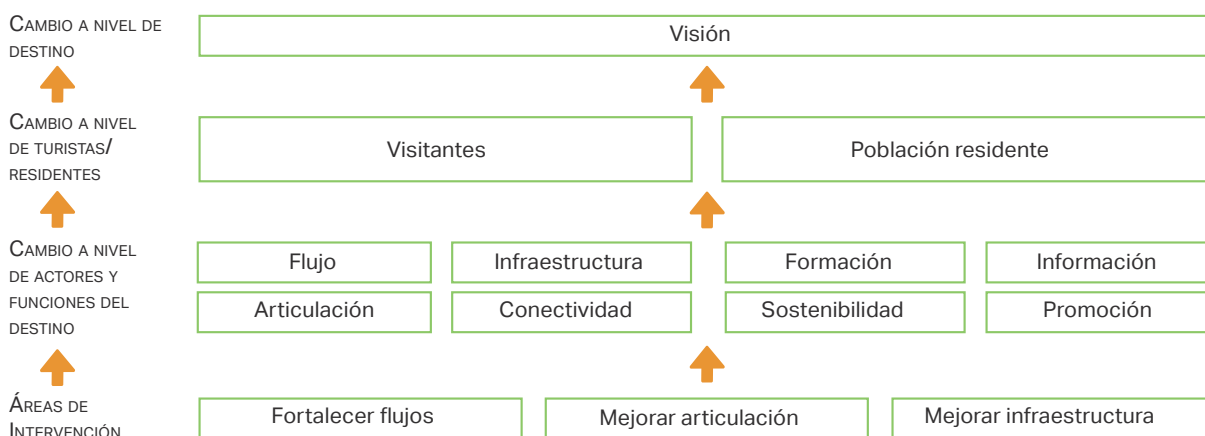


- Ahora pregúntele a los participantes qué debe suceder para que los cambios seleccionados ocurran. Hágales entender que son los actores relacionados con turismo y su gestión quienes deben proveer mejores servicios para el desarrollo del producto, mercadeo, entrenamiento, información, etc.).
- Es importante que los participantes entiendan que justamente hay que trabajar en áreas como mejora de productos para flujos específicos, articulación, infraestructura, etc. Las áreas que se identificaron también en el

Módulo 2 como parte de la aplicación de la metodología de los flujos de visitantes.

- Considere hacer uso del siguiente diagrama donde se conectan las diferentes partes (añada imágenes que puedan hacer más tangibles sus ideas) y demuestre que a través de nuestro trabajo estamos intentando mejorar el comportamiento de los actores en el destino. A su vez, estos proveerán mejores servicios para que así más visitantes y residentes tengan mejores lugares para visitar y vivir, permitiéndoles alcanzar así la visión.

Objetivos estratégicos y actividades



- Los participantes tienden a mezclar actores relacionados con turismo y gestión de destino con la población residente en general. Por ejemplo, para que más visitantes visiten el destino y para que se mejore la calidad de vida en el destino, los actores de turismo en el destino primero tienen que hacer algo de mejor manera, como crear nuevos productos y promocionarlos. Eso atrae más visitantes que invierten dinero en el destino. Dicha inversión puede ser utilizada para mejorar las vías, lo cual conlleva una mejora en la calidad de vida de los residentes. Es importante entender que el cambio a nivel de los actores de turismo es precondition para que el cambio a nivel de visitantes y residentes se pueda dar.
- Puede resultar útil hacer uso de imágenes de visitantes, residentes y proveedores de servicios para facilitar la comprensión de las conexiones entre estos diferentes grupos. Pídale a los participantes que miren las imágenes y discutan sobre qué ven y cuál es su proceso para determinar quién es quién; luego, pregúnteles si consideran que exista un equilibrio sano entre "tener un mejor lugar para visitar" y "tener un mejor lugar para vivir". Finalmente, pregúntales qué cambios podrían desear los residentes y qué tan factibles son.



Ejercicio grupal sobre sus propios destinos (vea la siguiente actividad).

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son su grupos de interés más importantes? ¿Por qué?

R: los visitantes y residentes. Sin los visitantes no hay destino y no hay beneficios económicos de ningún tipo. Si los residentes no reciben de buena gana a los visitantes, no pueden tener una buena calidad de vida en el destino; además, si sienten que pierden sus valores y cultura, empezarán a generar oposición. Con frecuencia, un segmento de los residentes recibe beneficios y otro no. La gestión de destinos turísticos indica que se debe tener tacto con estos inconvenientes y conflictos potenciales y atenderlos proactivamente. El turismo no tiene lugar si es a costa de los residentes y como sector económico tiene responsabilidad en términos de protección de la cultura y herencia natural.

Nombre tres cambios que le gustaría ver en un destino sostenible a nivel de residentes y tres a nivel de visitantes.

¿Quiénes pueden hacer estos cambios posibles? ¿Quiénes son los más beneficiados?

R: los sectores público, privado y otros proveedores de servicios a través de la creación de más empleos, de ambientes más seguros, de la protección de recursos naturales, de la gestión de residuos y aguas, etc.

- Considere usar imágenes para mostrar casos específicos que puedan usarse como material de análisis para los participantes (¿cuáles son los cambios que quiero ver en el destino X, Y o Z?). Este sería un ejercicio agradable que los obligaría a pensar en términos de ambos grupos de interés.



- Vea los casos a continuación: p1tourism. <https://www.peoplefirsttourism.com/>
 - › Un proyecto interesante que se enfoca principalmente en unir visitantes y residentes en un equilibrio saludable para ambos.





Destino: Vietnam

Ejercicio: experimentar de primera mano en una comuna turística el cultivo de arroz. ¿Cuáles son los beneficios para residentes y visitantes? ¿Cuáles pueden ser los beneficios y retos de este tipo de turismo?

Imagen tomada de: <http://healthjournals.wordpress.com>



Destino: Barcelona, España

Ejercicio: ¿cuáles son los grupos de interés en esta imagen? ¿Qué está mal en esta situación? ¿Cómo podría mejorarse?

Imagen tomada de: Associated Press



Destino: Dubrovnik, Croacia

Ejercicio: ¿cómo ha influido el turismo en este destino? ¿Quién y cómo se beneficia del turismo aquí? ¿De dónde proviene la mayoría de los ingresos en un crucero?

Imagen tomada de: Tony Hisgett



Destino: Barcelona, España

Ejercicio: reflexione sobre la inscripción en la pared ("Turistas: tu viaje de lujo, mi miseria diaria") y sobre los dos grupos de interés (residentes y visitantes). ¿Qué se podría hacer para mejorar el equilibrio y la sostenibilidad?

Imagen tomada de: JOSEPH LAGO/AFP via Getty images



Destino: Invasión en Kibera, Nairobi, Kenia

Ejercicio: piense sobre los dos grupos de interés en este destino turístico en particular. ¿Qué le hace sentir esta foto? ¿Está mal ofrecer turismo en zonas marginales? ¿Qué argumentos hay en contra o a favor? ¿Quién se beneficia de ese turismo?



Destino: Villa Utah, Sudáfrica

Ejercicio: el guía en esta foto creció en esta villa y ahora ofrece tours guiados para grupos pequeños de visitantes. ¿Cuáles son los grupos de interés? ¿A dónde van a dar los beneficios de este tipo de turismo?

Imagen tomada de: Kate Miller, People First Tourism



Destino: Bali

Ejercicio: esta es una fotografía de un ritual tradicional llevado a cabo en Bali, mientras muchos visitantes observan. ¿Qué impactos tendría en la herencia cultural? ¿Cuáles de esos pueden ser positivos y cuáles negativos?

Imagen tomada de: www.adventoura.com

Definición de los criterios de priorización en el destino propio



Lograr que los participantes puedan identificar los criterios de priorización por áreas temáticas en los que deben enfocarse para mejorar sus propios destinos.



- Pídeles recordar que durante el Módulo 2 se identificaron varios flujos y varias áreas de trabajo/funciones dentro de los destinos, que son importantes para fortalecer el destino. Ahora, con la visión definida y los cambios a nivel de turistas y residentes establecidos, sigue priorizar los flujos y áreas de trabajo, porque no es realista trabajar en todo al mismo tiempo.
- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas sobre criterios de priorización por áreas temáticas.

- Apunte las recomendaciones que surjan y organícelas según las siguientes categorías:

1. **Gestión de sostenibilidad.**
2. **Sostenibilidad económica.**
3. **Sostenibilidad sociocultural.**
4. **Sostenibilidad ambiental.**
5. **Factibilidad.**

Ejemplos para criterios relacionados con la gestión de sostenibilidad:

- **Mejora en la articulación de actores.**
- **Mejora en la gestión de riesgos.**
- **Mejora en la gestión de crisis.**

Ejemplos para la sostenibilidad económica:

- **Mayores ingresos a futuro.**
- **Mayores ingresos en el destino.**
- **Mayores ingresos y oportunidades de empleo a lo largo del año.**
- **Crecimiento en los números y flujos de visitantes.**

Ejemplos para la sostenibilidad sociocultural:

- **Oportunidades decentes de trabajo durante todo el año.**
- **Protección de la herencia cultural.**
- **Protección contra la explotación.**
- **Incremento de beneficios para los residentes y las comunidades locales.**
- **Contribuciones positivas a la igualdad de género y a la inclusión de grupos en desventaja.**

Ejemplos para la sostenibilidad ambiental:

- **Mejor gestión de recursos naturales.**
- **Contribuciones a la protección de la herencia natural.**

Ejemplos para la factibilidad:

- **Mayor posibilidad de alcanzar cambios y mejoras dentro de un tiempo razonable.**
- **Mayor disponibilidad de presupuesto para trabajar en conjunto.**

- Pida a los participantes que, en grupos organizados por destino, revisen una vez más sus perfiles de destino, sus declaraciones de visión y los cambios necesarios que hayan identificado a nivel de visitantes y de residentes.
- Pídales que seleccionen al menos cinco y máximo diez criterios a priorizar en sus propios destinos.
- Pídales que dejen por escrito por qué eligieron esos criterios, pues esas van a ser explicaciones importantes para otros accionistas o inversionistas.



- Participación en el trabajo grupal.
- Capacidad para argumentar la elección de criterios.



- Es importante que los criterios elegidos sean relevantes para el destino y que puedan usarse para evaluar diferentes áreas temáticas. Algunos criterios pueden ser igual de importantes en todos los aspectos, por ende, no tienen mucho poder. Es importante, entonces, que los criterios elegidos permitan una diferenciación entre áreas temáticas.
- Es muy importante que todos los actores y partes involucradas participen en este proceso para aumentar el sentido de pertenencia con él. Algunas veces es de utilidad organizar este ejercicio con grupos diferentes y posteriormente hacer un foro con toda la clase para llegar a un consenso grupal.



- Lista de criterios para priorización.
- Criterios GSTC para destinos: <https://www.gstcouncil.org/criterios-gstc/criterios-gstc-para-destinos/?lang=es>.



Priorización de áreas de trabajo en el destino propio



Lograr que los participantes entiendan diferentes maneras de priorizar áreas de trabajo y aplicarlas en sus destinos.



- Explique las diferentes maneras como se puede diligenciar la matriz de priorización, así como sus ventajas y desventajas.

a. Desde una perspectiva estrictamente cualitativa: así, cada criterio tiene la misma importancia que los otros y es evaluado de tres maneras: nivel bajo (verde claro), nivel medio (verde) o nivel alto (verde oscuro).

(+) Permite visualizar de manera rápida y entender fácilmente la valoración.

(-) No permite hacer una valoración de cada criterio de acuerdo a su nivel de importancia.

b. Desde una perspectiva cualitativa; así, se le asigna un número a cada criterio de acuerdo con una escala predefinida.

(+) Permite entender fácilmente la escala de prioridad.

(-) Usar números tiende a dar una impresión de exactitud, aunque la priorización se haya hecho cualitativamente y contenga cierto nivel de subjetividad. Sea como sea, requiere una buena explicación de qué significan y por qué se eligieron realmente los números y valores asignados

c. Desde una perspectiva cuantitativa con ponderación o gradación; esto implica darle a un criterio específico más peso porque se lo considera de mayor importancia para el destino.

(+) Permite tener una clasificación más diferenciada y distinguible de criterios según su relevancia.

(-) Usar números tiende a dar una impresión de exactitud, aunque la priorización se haya hecho cualitativamente y contenga cierto nivel de subjetividad. Sea como sea, requiere una buena explicación de qué significan y por qué se eligieron realmente los números y valores asignados.

Explique también que estas tres matrices no son las únicas disponibles, por lo tanto, los participantes pueden encontrar algunas que se adapten mejor a sus necesidades.

- Pida a los participantes que elijan un método y que diligencien la matriz de priorización correspondiente.
- Indique que en el lado izquierdo vertical se deben consignar los flujos de visitantes analizados y los temas transversales que resulten del análisis vertical. En sentido horizontal deben ir los criterios que hayan elegido.
- Pida a los grupos que lleven a cabo el ejercicio de priorización para sus destinos y documenten su selección. Recomiéndeles que prioricen máximo cinco áreas temáticas, asegurándose de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Se recomienda que los flujos de visitantes siempre cuenten como un área de prioridad, pero dentro de esta área de trabajo se eligen varios flujos a trabajar. Aquí hay un ejemplo de cinco áreas de trabajo priorizadas, la primera con tres flujos a trabajar:

1. Flujos de visitantes (extranjeros independientes, avistadores de aves, familias nacionales).

2. Gestión y coordinación de destinos.

3. Desarrollo de capacidades y entrenamiento.

4. Publicidad y mercadeo.

5. Infraestructura.

- b. Se recomienda siempre incluir como área de priorización el mejoramiento de la gestión de destinos.
- Pídales que presenten sus resultados a la clase y que reciban y den retroalimentación a sus compañeros. ¿Qué les pareció sorprendente? ¿Qué aprendieron? ¿Qué hace falta contemplar en el ejercicio?



- Ejemplos de matrices de priorización. Pág 113 y 114.





- Ejercicio grupal con sus propios destinos.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

Mencione al menos cinco criterios ideales para el ejercicio de priorización. ¿Por qué los considera ideales?

¿Qué métodos de priorización existen y cuáles son sus ventajas o desventajas?

R: *perspectiva únicamente cualitativa, perspectiva cuantitativa y perspectiva cualitativa con ponderación o gradación.*



- Una pregunta frecuente es: ¿qué sucede con las áreas temáticas que no son priorizadas? ¿Se dejan olvidadas por completo o solo son pospuestas? Una buena manera de solucionar estas dudas es definir que todas las áreas temáticas que no terminen por ser priorizadas se suscriban dentro de otras que sí lo hayan sido. Por ejemplo, la mejora del trabajo en conjunto entre actores casi siempre termina siendo una de las áreas priorizadas, y dentro de esa categoría se pueden suscribir actividades como “desarrollar un plan de mejora a la infraestructura”, en caso de que esa no haya sido una de las áreas elegidas.
- Es importante, como con actividades previas, involucrar en el proceso de priorización a los actores e inversionistas para fortalecer tanto como sea posible el sentido de pertenencia. La priorización muchas veces es un proceso subjetivo y político más que factual, por eso es importante llevarlo a cabo con una comprensión global del proceso.
- Al hacer la priorización de algunos flujos de visitantes por encima de otros es importante tener en cuenta que:
 - a. Eso no significa que otros flujos de visitantes no requieran trabajo, solo que tal vez no son de la más alta importancia en este punto del proceso.
 - b. La mayoría de actividades priorizadas por temas transversales hacen referencia a problemas comunes entre distintos flujos de visitantes y por ende beneficiarán a varios de ellos.
 - c. Enfocarse en mejorar un flujo de visitantes beneficia directa o indirectamente a otros. Por ejemplo, al planear nuevos productos saldrán a la luz muchas mejoras pequeñas que pueden ayudar a mejorar la experiencia en otros flujos de visitantes que no hayan sido originalmente priorizados.
 - d. En ocasiones la priorización se ve influenciada por proyectos con demandas y criterios específicos. La clave en estas situaciones es tener presente que hay múltiples oportunidades y momentos para concentrarse en flujos de visitantes específicos. Tener un Plan de Gestión de Destino con un alcance amplio y de calidad puede resultar útil para este fin.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para el crecimiento de los 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	Calificación
Flujo 1										
Flujo 2										
Flujo 3										
Articulación										
Infraestructura										
Conectividad										
Formación										
Sostenibilidad										
Información										
Promoción										

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

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para el crecimiento de los 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
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											



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

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para el crecimiento de los 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											



Formulación de
objetivos estratégicos

Lograr que los participantes puedan formular objetivos estratégicos ideales para su destino teniendo en cuenta el acrónimo S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).



- Pregúnteles a los participantes: ¿qué entienden por objetivo estratégico? Pídales que identifiquen las características de un buen objetivo estratégico.
- Dé la definición de objetivos estratégicos:
 - a. Descripción de cómo se planea alcanzar la visión.
 - b. Los objetivos estratégicos deberían cumplir con las cualidades del acrónimo S.M.A.R.T. (S) ser específicos, (M) ser medibles, (A) ser alcanzables, (R) ser relevantes y (T) estar regidos por un plazo determinado.

Organice a los participantes en sus grupos por destino y pídale que definan un objetivo estratégico (OE) para cada área de trabajo. Aquí hay algunos ejemplos.

OE: incrementar el gasto de tres flujos de visitantes (visitantes domésticos independientes, visitantes interna-

cionales independientes y avistadores de aves aficionados) en un 10% para el 2022.

OE: generar estructuras dentro del proceso de gestión de destinos en las que converjan el sector público, el privado y las comunidades para planificar, implementar y monitorear su desempeño en esta área hasta el 2022.

OE: generar e implementar continuamente una estrategia de desarrollo de recursos humanos para fortalecer las capacidades de los trabajadores, las pequeñas y medianas empresas y las comunidades en términos de calidad del servicio y así incrementar la satisfacción del cliente en por lo menos un 10% para el 2022.

- Explique que pueden hacer una revisión de las cualidades S.M.A.R.T. cuando lo encuentren necesario.





- Siempre es constructivo hacer que diferentes grupos validen los objetivos estratégicos que la clase produzca, no solo por los participantes del taller, sino también por alguna fuente externa que compruebe que están bien formulados, que son comprensibles y que generan sentido de pertenencia en todas las partes involucradas.
- Es importante hacer una revisión de las cualidades S.M.A.R.T. en cada objetivo, pues esto asegura que sean alcanzables y que puedan ser monitoreados y medidos.



- Resultado del ejercicio grupal.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué es un objetivo estratégico?

R: los objetivos estratégicos se formulan para priorizar las actividades de gestión de destinos con el fin de alcanzar las condiciones establecidas en la visión.

¿Qué significa el acrónimo S.M.A.R.T.?

R: S=specific, M=measurable, A=achievable, R=realistic, T=time-bound, es decir, s=específico, m=medible, a=alcanzable, r=realista y t=con plazos determinados.

Mencionar una variedad de ejemplos de objetivos estratégicos y cuestionarse cómo podrían mejorarse con el acrónimo S.M.A.R.T. A continuación hay varios ejemplos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAS S.M.A.R.T.
Fortalecer tres flujos de visitantes en nuestro destino	Fortalecer en un 10% anual hasta el 2024 la generación de ingresos provenientes de flujos de visitantes tales como visitantes extranjeros independientes, avistadores de aves aficionados y ciclistas domésticos aficionados a nivel local.
Fortalecer las medidas de desarrollo de capacidades de los actores e inversionistas en nuestro destino	Fortalecer en un 10% anual hasta el 2024 la calidad del servicio a través de un incremento en las capacidades de los trabajadores turísticos, las pequeñas y medianas empresas y las comunidades en los próximos tres años, con el fin de tener una mayor satisfacción de clientes y de proveedores (medible a través de encuestas de salida y de negocios).
Publicitar el destino para hacerlo internacionalmente conocido en los próximos dos años	Fortalecer en un 10% anual hasta el 2024 la publicidad del destino a través de diferentes canales (publicaciones en la red, en espacios públicos, en ferias comerciales) de manera bien orientada, con el fin de aumentar el flujo de visitantes general en un 10% cada año por los siguientes tres años.



- [Video "La planificación del Destino"](#)
- PENSEMOS, Roncancio, G. (Mayo 31, 2018). ¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos? Algunos ejemplos. <https://gestion.pensempos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>.



Introducción a los planteamientos, formatos y maneras de aplicar el Plan de Acción para el destino propio



Familiarizar a los participantes con los planteamientos y formatos que se pueden aplicar a propósito del Plan de Acción de su destino.



- Explique qué es un Plan de Acción para el destino:

Es una herramienta clave para la gestión de destinos.

Define concretamente acciones, responsabilidades, recursos y plazos.



- A continuación, explique el formato.

ÁREA DE TRABAJO:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

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)

- Ahora, explique el formato con ejemplos:

ÁREA DE TRABAJO: FLUJOS DE VISITANTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER TRES FLUJOS DE VISITANTES

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.	Enero-marzo 2020 Fecha límite: marzo 31 de 2020.	Área 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.	Enero-junio 2020 Fecha límite: junio 30 de 2020.	Área encargada del flujo de visitantes.	Fondos del área encargada del flujo de visitantes. Se debe contar con ayuda de expertos a 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

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.	Enero-marzo 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.



- Pídale a los participantes que hagan una lluvia de ideas para determinar las características principales de un buen planteamiento, como por ejemplo:

Las cualidades del acrónimo S.M.A.R.T.

Que sean tan concretos como sea posible.

Que planteen acciones que se puedan alcanzar rápidamente para motivar a los actores e inversionistas.

Que vinculen las acciones a hitos específicos en el tiempo (como la próxima temporada alta o el próximo gran evento turístico).

Que propongan una estructura lógica para desarrollar en el tiempo, idealmente que sea secuenciada y no incluya actividades demasiado futuras.

Que designen a un único responsable (sea una persona o una organización) para cada actividad con el fin de que sea fácil trazar desempeños y responsabilidades. Esta persona u organización no es quien debe llevar a cabo la acción per se, pero es quien tiene la responsabilidad de que se cumpla.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué es un Plan de Acción para el destino?

R: es una herramienta de trabajo y una parte integral de la gestión de destinos que ayuda a identificar y organizar las diferentes actividades que se necesitan para cumplir cada objetivo estratégico.

¿Cuál es la diferencia entre un Plan de Gestión de Destino y un Plan de Acción para el destino?

R: el primero es más amplio y contiene, como mínimo, el perfil del destino, la visión, el Plan de Acción y el marco de monitoreo.

¿Cuáles son los aspectos clave en el formato de Plan de Acción para el destino?

R: un código para cada actividad, el nombre de dicha actividad, la persona o institución responsable de que las actividades se implementen, y el esquema de recursos y tiempos, incluyendo las fechas límites para completar cada actividad.

Mencione algunas características ideales para la redacción de planteamientos en el Plan de Acción.

R: las características del acrónimo S.M.A.R.T.: Que permitan alcanzar metas rápidamente para motivar a los actores e inversionistas, o que tengan una estructura lógica en el tiempo; idealmente, que sean secuenciados y no incluyan actividades demasiado futuras.



- Existen diferentes formatos para diligenciar un Plan de Acción para el destino. Es importante que los participantes tengan libertad en su elección para esto, siempre y cuando incluyan en su formato las categorías principales que deben ser consideradas.
- Los participantes pueden confundir los términos Plan de Gestión de Destino y Plan de Acción para el destino. Es importante aclarar la diferencia. Se usan también otros términos: plan maestro de gestión (con un alcance mucho más amplio y un horizonte de tiempo más extenso) y estrategia de destino (usualmente no incluye un plan de acción concreto).

Diligenciamiento del Plan de Acción para el destino propio



Lograr que los participantes puedan diligenciar el Plan de Acción para el destino de acuerdo con las instrucciones dadas en la sección anterior.



- Forme grupos de personas que tengan experiencia en las áreas en las que se va a enfocar la actividad. Por ejemplo, si se va a trabajar en el desarrollo de capacidades y habilidades, querrá poner en el grupo a alguien que conozca este campo; si se va a trabajar con un flujo de visitantes específico, querrá tener en el grupo a alguien que tenga experiencia con ese flujo de visitantes.
- Pídale a cada grupo que identifique áreas que requieran una intervención concreta y

bien planteada y que las clasifiquen según el orden de prioridad usando la escala: alta, media y baja (sugiera que usen los resultados del análisis horizontal y vertical, ya que este puede contener puntos de intervención clave que se pueden añadir al Plan de Acción para el destino).

- Por último, pida a los grupos que presenten sus hallazgos a la clase y que entre todos los validen y completen.



- Resultados del ejercicio grupal.



- Ejemplo de tabla del Plan de Acción. actividad 13



- Asegúrese de que las intervenciones sean planteadas de la forma más concreta posible y que tengan una fecha límite y responsabilidades claramente definidas. Los participantes suelen mencionar a cada una de las partes que participan de una u otra forma en el proceso, pero es crucial que la responsabilidad se le asigne a una sola persona u organización. También es importante que entiendan que esta persona obviamente debe ser notificada y preparada de manera consensual sobre sus tareas y responsabilidades.
- Es importante asegurar que los plazos y presupuestos sean realistas. Los participantes suelen ser muy ambiciosos cuando se trata de plazos. En cuanto a presupuestos, no pueden destinar todos los fondos a un solo proyecto. La meta siempre debería ser intentar financiar intervenciones con recursos privados y públicos disponibles de manera local, pues de esta manera se logrará mayor sostenibilidad. Si los accionistas deben contribuir con su propio dinero a una actividad específica, naturalmente tendrán mayor interés y harán un mayor esfuerzo.



Discusión: ¿Qué es monitorear? ¿Por qué es importante? ¿Qué es lo que se mide?



Lograr que los participantes puedan entender qué es monitorear y por qué es importante.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar el o los fines de monitorear un Plan de Gestión de Destino.
- **El monitoreo generalmente tiene tres propósitos: 1) Rendición de cuentas a los inversionistas y partes interesadas (¿se han usado los fondos de la manera prevista?), 2) Aprendizaje (¿qué acciones han funcionado bien y cuáles no?) y 3) Modificación del rumbo (¿cómo se puede mejorar con base en los hechos y experiencias que han tenido lugar?).**
- Declaración inicial: "si no sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos, no podemos saber cuándo o si alcanzaremos nuestra visión".

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar qué elementos se deben monitorear. Después, pídales que ubiquen las dimensiones a monitorear en una gráfica con la información que se presenta a continuación.

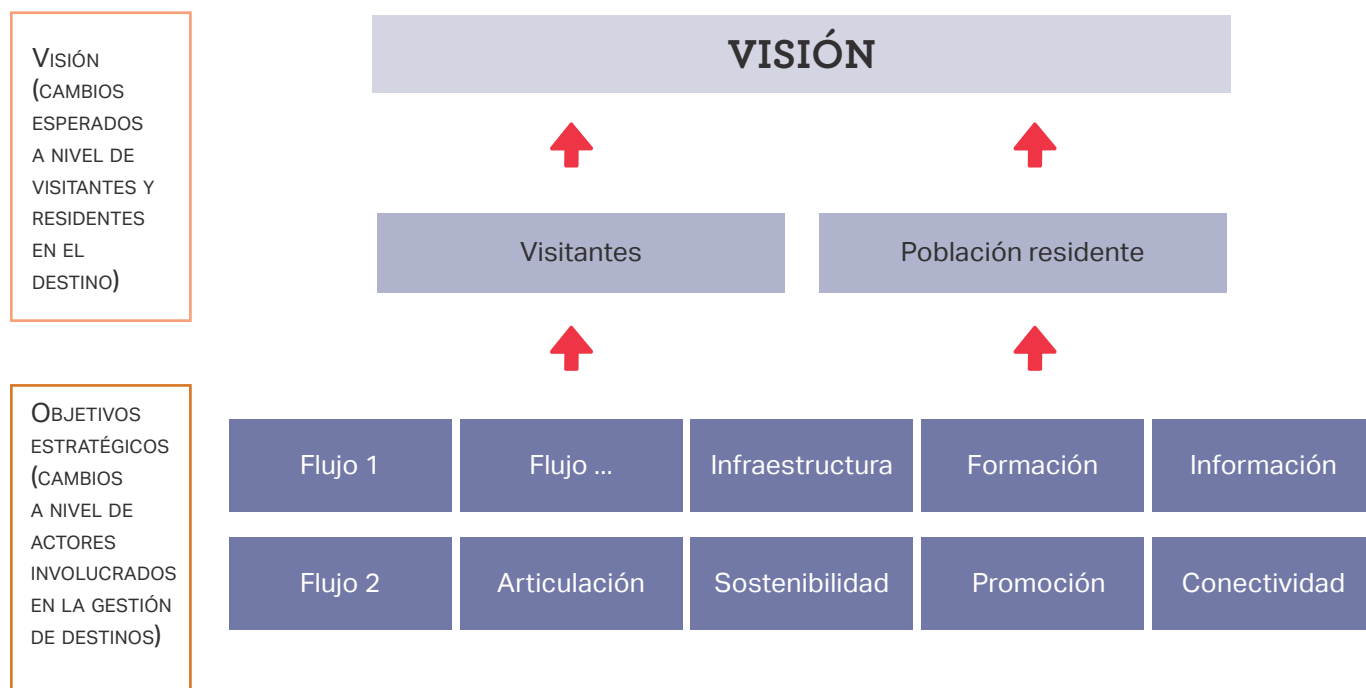
Si las actividades en el Plan de Acción son implementadas con los recursos que se les había asignado (tiempo, dinero, capacidad instalada), se habla de eficiencia.

Si las actividades implementadas llevan al cumplimiento de objetivos estratégicos, se habla de efectividad.

Si los actores locales tienen la capacidad y motivación suficiente para darle continuidad en el tiempo a estos cambios, se habla de efectividad, sostenibilidad y continuidad.

Si los objetivos estratégicos llevan a cambios en los grupos de interés, se habla de impacto.

Para los fines de estos marcos de monitoreo solo se utilizan los términos eficiencia, efectividad y sostenibilidad/continuidad. El impacto forma parte de la efectividad, pero más a largo plazo.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar la frecuencia con la que se monitorean los diferentes aspectos mencionados arriba.

Eficiencia: continuamente.

Efectividad: una o dos veces al año.

Sostenibilidad/continuidad: una vez al año.

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar quién debería hacer parte del proceso de monitoreo.

Todas las partes involucradas en la implementación del Plan de Acción deberían tener acceso a la información de monitoreo y deberían involucrarse en algún punto del proceso (por ejemplo, en un evento anual de turismo y planeación), aun cuando la responsabilidad principal recae en los administradores a cargo de implementar el plan general.

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar las diferentes herramientas que se pueden usar con miras a recolectar la información necesaria en este proceso, a saber:

Encuestas de negocios o de salida (con el fin de comprender los cambios en los proveedores de servicio y los visitantes).

Estadísticas (con el fin de comprender tendencias generalizadas de turismo y contratación).

Observaciones y entrevistas.

Reuniones de gestión (con el fin de tomar decisiones en cuanto al rumbo que se le da al proceso).

Eventos y talleres abiertos al público (con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación del rumbo y toma de decisiones).





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los diferentes propósitos del proceso de monitoreo?

R: *rendición de cuentas, gestión y aprendizaje.*

¿Qué aspectos se monitorean normalmente?

R: *eficiencia, efectividad y sostenibilidad/continuidad.*

¿Cada cuánto se monitorea cada etapa?

R: *eficiencia (continuamente), efectividad (cada año) y sostenibilidad / continuidad (cada año).*



- Esta sesión será muy conceptual, al tiempo que este tema no siempre será fácil de entender para todas las partes interesadas en la gestión de destinos. Usualmente, resulta más útil desarrollar un marco de monitoreo sencillo con pocos actores del destino, idealmente con aquellos que están a cargo de la planeación y el monitoreo en el destino, y posteriormente presentar resultados para aprobación en una reunión pública.
- La terminología usada en este proceso puede ser bastante confusa y es usada de manera diferente por distintas personas y organizaciones. Puede resultar útil no detenerse mucho en debates sobre, por ejemplo, ¿qué es un efecto y qué es un impacto? El propósito principal de esta actividad es comprender que hay diferentes etapas en las que un proceso debe ser medido y que hay una conexión lógica entre estas diferentes etapas: las intervenciones deberían generar cambios en los proveedores de servicio en el destino (un espíritu de mejora generalizado en proveedores de servicios), cambios que, a su vez, deberían atraer más visitantes y permitir que los residentes tengan una mejor calidad de vida, haciendo el destino mucho más sostenible.



Introducción al marco
de monitoreo

Presentarles a los participantes el marco de monitoreo y su formato.



- Explique el marco de monitoreo y su formato a los participantes. Hay aspectos que tienen indicadores para los cuáles se define un “cómo”, “cuándo” y “quién” en términos

de medición. En la última columna se inscribe el progreso que ha tenido el aspecto evaluado desde la valoración original y qué requiere para mejorar.

MARCO DE MONITOREO

Aspectos a monitorear	Indicador	¿Cómo se mide el indicador?	¿Cuándo se mide el indicador?	¿Quién es responsable de la medición?	Estado de cumplimiento del indicador y recomendaciones de mejora
-----------------------	-----------	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	--

- El primer aspecto a medir es el cambio en los grupos de interés, los residentes y los visitantes. Si no vemos los cambios deseados, algo debe estar funcionando mal en cuanto a proveedores de servicios, ya que ellos no están haciendo del destino un “mejor lugar

para visitar y vivir”. Pida a los participantes que usen los cambios priorizados que seleccionaron en la actividad 1 del Bloque 2 y que los transfieran a la tabla de monitoreo. A continuación se muestra un ejemplo con algunos aspectos ya seleccionados.

CAMBIOS EN LOS VISITANTES

CAMBIOS EN LOS RESIDENTES

Mayor gasto de parte de los visitantes.

Oportunidades de empleo a lo largo del año.

Mayor gasto a lo largo del año.

Comportamientos más responsables.

Comportamiento responsable de parte de los visitantes.

Identidad cultural más fuerte.



CRITERIO	INDICADOR	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	COMENTARIOS, MEJORAMIENTOS
Visitantes: mejores espacios para visitar	Indicador 1: 10% de incremento anual del número de visitantes quienes pernoctan en el destino (línea de base: 255'000 visitantes quienes pernoctan en el destino por año)	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas - Encuesta de salida de visitantes	- Departamento provincial - Sector público, sector privado - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente - Anualmente	- 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
	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)	Sector público, sector privado	Anualmente	- 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 Plan de Acción
	Indicador 3: 10% de incremento anual de gasto por visitante en el destino (línea de base: USD 80 por visitante en el 2020)	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas - Encuesta de salida de visitantes	- Departamento provincial - Sector público, sector privado - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente - Anualmente	- 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)	Encuesta de residentes	Sector público, sector privado	Anualmente	- 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	- Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo - Encuesta de empresas	- Departamento provincial - Sector público, sector privado	- Anualmente - Anualmente	- 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 Plan de Acción

- En el siguiente paso vamos a enfocarnos en la valoración de los objetivos estratégicos y los cambios a nivel de los actores del destino/proveedores de servicios.
- ¿Las actividades descritas para cumplir los objetivos estratégicos se implementan eficientemente? (eficiencia).
 - ¿Las metas establecidas para los objetivos estratégicos se han alcanzado? (efectividad).
- ¿Los resultados obtenidos hasta el momento se van a sostener y van a tener continuidad en el tiempo junto con las capacidades y el trabajo en conjunto de los proveedores de servicios en el destino? (continuidad/sostenibilidad).
- Por cada objetivo estratégico se deben evaluar los tres aspectos inscritos en la tabla a continuación. Esta es una versión simplificada de la tabla para enfocarnos en los aspectos cualitativos y no terminar con demasiados indicadores. Se espera que esta herramienta de gestión sea usada con frecuencia para dirigir el proceso de gestión de destinos.

MARCO DE MONITOREO

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA (SI HAY RECOMENDACIONES O REFERENCIAS A PLANES EXISTENTES EN EL DESTINO QUE PUEDAN APLICARSE, SE DEBERÍAN CONSIGNAR EN ESTA COLUMNA PARA QUE LOS DIFERENTES TIPOS DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PUEDAN CONECTARSE)
Objetivo estratégico 1	1. Eficiencia: ¿se han implementado las actividades definidas para cumplir este objetivo estratégico según lo descrito en el Plan de Acción para destinos?	- Monitoreo regular del Plan de Acción.	Continuamente.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.
Incrementar el gasto de tres flujos de visitantes (domésticos independientes, internacionales independientes y avistadores de aves aficionados) en 10% para el 2022.	2. Efectividad: ¿se están alcanzando los resultados esperados según los objetivos estratégicos?	- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción. - Encuestas de negocio.	Cada seis meses.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.
	3. Sostenibilidad: ¿los proveedores de servicio involucrados en el funcionamiento tienen las capacidades e incentivos suficientes para continuar prestando su servicio por un largo tiempo?	- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción.	Cada año.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.



- Un ejemplo para el siguiente objetivo estratégico sería: *“OE1: incrementar el gasto de tres flujos de visitantes (domésticos independientes, internacionales independientes*

y avistadores de aves aficionados) en 10% para el 2022”. Las partes en negrilla e itálicas en la siguiente tabla son las instrucciones y comentarios realizados al ejemplo anterior.

MARCO DE MONITOREO

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA
Objetivo estratégico 1	Eficiencia: ¿se han implementado las actividades definidas para cumplir este objetivo estratégico según lo descrito en el Plan de Acción para destinos?	- Monitoreo regular.	Continuamente.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado: la mayoría de actividades se están llevando a cabo con excepción de: a. Desarrollo de un nuevo producto para el flujo de visitantes domésticos independientes. El experto contratado para desarrollar el producto no pudo hacer la valoración de campo necesaria a tiempo. b. Código de actividad 1.6: aplicar encuesta para entender mejor las necesidades de los avistadores de aves. La Universidad no pudo movilizar a campo suficientes evaluadores. c. Código de actividad 1.9: campaña en redes sociales orientada a atraer flujos de visitantes internacionales independientes. El costo de una campaña en redes sociales a nivel internacional era demasiado alto. - Medidas propuestas para la mejora: a. Reprogramar el viaje a campo para junio. b. Encontrar asesores voluntarios que provean capacitación para encuestadores. c. Contratar a un asesor local a través de procesos locales de licitación.
	Efectividad: ¿se están alcanzando los resultados esperados según los objetivos estratégicos? (los resultados de este objetivo hacen referencia a un incremento de 10% en el gasto de cada flujo de visitantes).	- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción. - Encuestas de negocio.	Cada seis meses.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado: de acuerdo con los últimos reportes de encuestas y entrevistas con las partes interesadas que trabajan con flujos de visitantes, el incremento de visitantes domésticos independientes es de aproximadamente 5%, el de internacionales independientes es de aproximadamente 10% y el de avistadores de aves es de aproximadamente 15%. Es importante tener en cuenta que un incremento en el flujo doméstico es más difícil de alcanzar, pues sus cifras ya son altas al iniciar el proceso, mientras que incrementar las cifras de avistadores de aves puede ser más sencillo al ser un destino nuevo. - Medidas propuestas para la mejora: ajustar las metas en cuanto a flujos de visitantes de acuerdo a su trayectoria y potencial de crecimiento. Evaluar a través de encuestas de negocio y de salida de visitantes los motivos detrás del crecimiento y comparar esta información con la de destinos similares.

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA
Objetivo estratégico 1	Sostenibilidad: ¿los proveedores de servicio involucrados en el funcionamiento tienen las capacidades e incentivos suficientes para continuar prestando su servicio por un largo tiempo? (probablemente hay una gran variedad de proveedores de servicio en el destino que satisfacen diferentes necesidades para los tres flujos).	Reuniones y monitoreo al Plan de Acción.	Cada año.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado: las áreas encargadas de los tres flujos de visitantes han sido seleccionadas y funcionan correctamente. Particularmente, las áreas encargadas de los visitantes independientes internacionales y de los avistadores de aves se desempeñan satisfactoriamente y usando sus propios fondos para distintas inversiones. El área encargada de visitantes domésticos independientes ha estado un poco menos activa y requiere mejor liderazgo. - Medidas propuestas para la mejora: fortalecer el liderazgo en el área de visitantes domésticos independientes y prestarle a esta área el apoyo que necesite para llevar a cabo una intervención concreta (por ejemplo formación en la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) con el fin de unir a las partes interesadas.

- Como puede apreciarse en la tabla, el contenido que se consigna en el marco de monitoreo es predominantemente cualitativo y está basado en las discusiones que tengan lugar entre las partes interesadas. Es importante que las medidas propuestas para la mejora sean transferidas al Plan de Acción con el fin de convertirlas en actividades que serán monitoreadas a su vez.
- A continuación mencione nuevamente los procesos clave en la implementación del marco de monitoreo.
 - a. Reuniones frecuentes para discutir la planeación, revisión y el rumbo de la gestión de destinos. En estas reuniones el Plan de Acción debería ser un punto ineludible de la agenda por lo menos una vez al mes. Es importante que los participantes

entiendan que no es una sola entidad la que debe implementar el Plan de Acción. Hay una variedad de entidades que son responsables de diferentes secciones del Plan de Acción. Cada uno de estos grupos hace uso de las partes que le corresponde según las actividades de las que está a cargo durante estas reuniones.

- b. Reuniones semestrales para discutir la planeación y revisión con las partes interesadas. En estas reuniones se presenta el progreso del Plan de Acción para destinos y del Plan de Gestión de Destino involucrando a todas las entidades y actores que tienen alguna relación con el Plan de Acción. También se debe involucrar en estas reuniones a los sectores público y privado y a la población civil.



- c. Pueden llevarse a cabo reuniones separadas con planeación o fines específicos con fines de monitoreo, pero es crucial entender que el Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción son propiedad del destino y sus actores y no necesitan rendir cuentas a alguien más que a sus partes interesadas.
- Ahora, solicite que discutan sobre las herramientas para medir el cumplimiento de los indicadores mencionados en el marco de monitoreo.
 - a. Estadísticas oficiales: el gobierno normalmente recopila estadísticas de turismo a nivel nacional y de manera descentralizada. Aunque estas estadísticas están desarticuladas de los flujos de visitantes, proveen información valiosa a nivel general del sector en el destino y permiten reconocer tendencias a través del tiempo. Su fiabilidad y conveniencia suele cuestionarse pues estos paquetes de información tardan en recopilarse y hacerse públicos, lo que dificulta usarlos para tomar decisiones inmediatas respecto al rumbo de la gestión. Sería recomendable considerar el entrenamiento de personal para que recopile estas estadísticas como una posible intervención en el Plan de Acción.
 - b. Encuestas de negocios: son encuestas sobre temas relacionados con el negocio del turismo, incluyen una variedad de preguntas relacionadas con el desempeño de las empresas, el ambiente económico en el destino, la atmósfera y condiciones laborales en sus establecimientos y los clientes. Es una herramienta importante que debería implementarse de manera anual, en lo posible conjuntamente con asociaciones de negocios locales, la cámara de comercio o universidades. Las medidas de mejora que resulten de este ejercicio deberían consignarse en el Plan de Acción.

- c. Encuestas de salida de visitantes: son encuestas aplicadas a visitantes a lo largo del destino a medida que su tiempo de salida se acerca (de ahí su nombre). Con frecuencia estas encuestas son realizadas en puntos de salida como terminales de transporte, aeropuertos y estaciones de ferry, pues son lugares en los que las personas usualmente tienen algo de tiempo muerto y aún conservan frescos en su memoria los recuerdos de su viaje. Estas encuestas sirven para mejorar el destino. La retroalimentación que brindan debería ser usada directamente para mejorar el proceso de gestión de destinos y deberían generar acciones concretas que puedan ser llevadas al Plan de Acción.
- d. Encuestas a la comunidad: son un poco más complicadas y por ello más costosas de realizar, pero son también una herramienta importante para tener una comprensión más amplia de la actitud de la comunidad hacia el turismo. Cubren aspectos como beneficios y percepción del turismo y permite a la comunidad ofrecer sugerencias para mejoras en el destino. Es crucial que las encuestas a la comunidad no sean vistas como la única manera en que la comunidad se involucra en el proceso de gestión de destinos. La participación de representantes de la comunidad debería ser una parte común de este proceso.

Es importante que todas estas herramientas sean usadas para recopilar información pero también que esa información sea analizada, compartida y usada para mejorar el destino con acciones concretas.

- Proponga finalmente un espacio de preguntas y discusión sobre el marco de monitoreo.



• [Marco de monitoreo](#)



- Como se ha mencionado antes, esta actividad no requiere llevarse a cabo con una insistente participación de las partes interesadas y actores, pues es un ejercicio principalmente conceptual y podría desmotivarlos, particularmente a aquellos que vienen del sector privado. Es una herramienta crucial y debería ser inseparable del Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción. Hay otras maneras de establecer un marco de monitoreo para el Plan de Gestión de Destino. El instructor debería mantener la mente abierta respecto a cómo se lleva a cabo este ejercicio.
- También es importante entender que el Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción para destinos no son los únicos instrumentos que se pueden usar para este fin. Lo importante con estas herramientas es que en lo posible estén diseñadas y alineadas con las necesidades del destino y que sus indicadores midan y estén orientados de la misma forma.
- La terminología usada en este proceso puede ser bastante confusa y es usada de manera diferente por distintas personas y organizaciones. Puede resultar útil no detenerse mucho en debates sobre, por ejemplo ¿qué es un efecto y qué es un impacto? El propósito principal de esta actividad es comprender que hay diferentes etapas en las que un proceso debe ser medido y que hay una conexión lógica entre estas diferentes etapas: las intervenciones deberían generar cambios en los proveedores de servicio en el destino (un espíritu de mejora generalizado en proveedores de servicios, visitantes y residentes) y estos cambios deberían a su vez generar que haya más visitantes y que los residentes tengan una mejor calidad de vida, haciendo el destino mucho más sostenible.
- Uno de los riesgos más comunes asociados con los marcos de monitoreo es el poco uso que se les da debido a que normalmente son redactados y diseñados de manera complicada. El ejemplo usado en esta sección puede verse complicado pero es relativamente fácil de diligenciar y aplicar. Se les da debido a que normalmente son redactados y diseñados de manera complicada.



- Aportes al ejercicio durante la clase.

Los participantes pueden responder a una serie de preguntas.

¿Cuáles son los elementos claves con los que debe contar un marco de monitoreo?

R: indicadores, un cómo, un cuándo y un quién respecto a la medición, espacio para las medidas para la mejora.

Mencione algunas de las herramientas que pueden usarse para recopilar información para el marco de monitoreo.

R: encuestas de negocio, de salida y a la comunidad.

¿Cuáles suelen ser los problemas con las estadísticas oficiales?

R: que aunque proveen información valiosa, su fiabilidad y conveniencia suele cuestionarse ya que la información que contienen suele tardar en recopilarse y hacerse pública, dificultando su uso en tomas de decisiones inmediatas.

¿Por qué se llaman "encuestas de salida"?

R: porque se aplican a los visitantes a lo largo del destino a medida que su tiempo de salida se acerca.





Lograr que los participantes puedan diligenciar un marco de monitoreo para su propio destino.



- Organice a los participantes en grupos por destino, idealmente con subgrupos dedicados a trabajar las diferentes partes del marco de monitoreo como se explica en la actividad A2 de este bloque (por ejemplo, un subgrupo trabaja con los cambios en los residentes y los visitantes, mientras otros trabajan individualmente con los objetivos estratégicos).
- Organice los subgrupos como un carrusel para que vayan uno a uno presentando su trabajo a otros subgrupos y puedan dar y recibir retroalimentación.
- Cada grupo incluirá la retroalimentación en su sección y con eso termina su trabajo.
- Proponga una rápida sesión de presentación de hallazgos mencionando solo los más críticos y los cambios que se hicieron como resultado del ejercicio de carrusel.



- Consulte la actividad anterior.



- Consulte la actividad anterior.



Revisión del estado actual de la Arquitectura Institucional para la gestión del destino



Lograr que los participantes puedan identificar las áreas clave para el cambio en la Arquitectura Institucional, basándose en el perfil del destino establecido, la visión y la planeación llevada a cabo hasta este punto.



- Organice a los participantes en grupos por destino y pídales que tengan a mano los gráficos y las tablas usados en sesiones anteriores.

a. Aspectos de la gestión que necesitan pulirse (de acuerdo a los criterios GSTC parte A y otros, si es posible).

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				



b. Análisis de funciones, roles y necesidades de mejora.

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)	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Gestión de datos y estadísticas	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Gestión de la sostenibilidad económica, social y ambiental	Por ejemplo, Departamento Ambiental			
Promoción del destino	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Desarrollo de recursos humanos y capacidades	Por ejemplo, el SENA			
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	Emprendedores			

c. Áreas identificadas como prioritarias para el cumplimiento de la visión.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN										
ÁREAS DE TRABAJO	Potencial crecimiento de 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.)
Flujo 1										
Flujo 2										
Flujo 3										
Articulación										
Infraestructura										
Conectividad										
Formación										
Sostenibilidad										
Información										
Promoción										



d. Plan de Acción.

ÁREA DE ENFOQUE:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Código	Acción	Tiempo de ejecución (incluso fecha límite)	Responsabilidad (¿Quién es responsable de que esta acción se implementa? Ojo: ¡mejor poner un solo responsable!)	¿Cuánto cuesta? ¿De dónde vendrán los fondos? ¿Hacen falta otros recursos? (por ejemplo, experiencia técnica, etc.)	Nivel de prioridad (bajo, medio, alto)
--------	--------	--	--	---	--

- Pídales que diligencien la siguiente tabla de ejemplo:

INCONVENIENTE / FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIRSE	ACTORES / INSTITUCIÓN QUE DEBE INVOLUCRARSE	FORMAS EN QUE PUEDE ADAPTARSE
Debe mejorarse el trabajo conjunto entre las partes encargadas del flujo de visitantes número 1.	Entidades y partes interesadas del sector privado que le presten servicios al flujo de visitantes número 1.	Conformar un grupo de trabajo encargado del flujo de visitantes.
La planeación y articulación entre actores aún no funciona bien.	Mesa departamental, actores del subdestino.	Mesa de gestión de destinos del subdestino, con representación en la mesa departamental.
Falta de acceso a entrenamiento de calidad en el destino.	SENA, sector privado, asociación de turismo.	Conformar un grupo de trabajo para el desarrollo de capacidades de acuerdo con la demanda y oferta de capacitación que exista.

- Pídales que compartan sus experiencias con procesos similares a la clase y que den y reciban retroalimentación de los demás.
- Asegúrese de que ninguna de las áreas priorizadas en la tabla o de las áreas marcadas como problemáticas en el análisis de sostenibilidad haga falta.



- Resultado del ejercicio grupal.



- Material de bloques anteriores.



- Es importante mantener la discusión centrada en las funciones centrales para la gestión de destino, pues los participantes tienden a hablar de todo tipo de cosas.
- Les puede resultar interesante hacer este ejercicio con dos grupos diferentes por cada destino para poder comparar resultados diferentes y tener una experiencia más diversa.



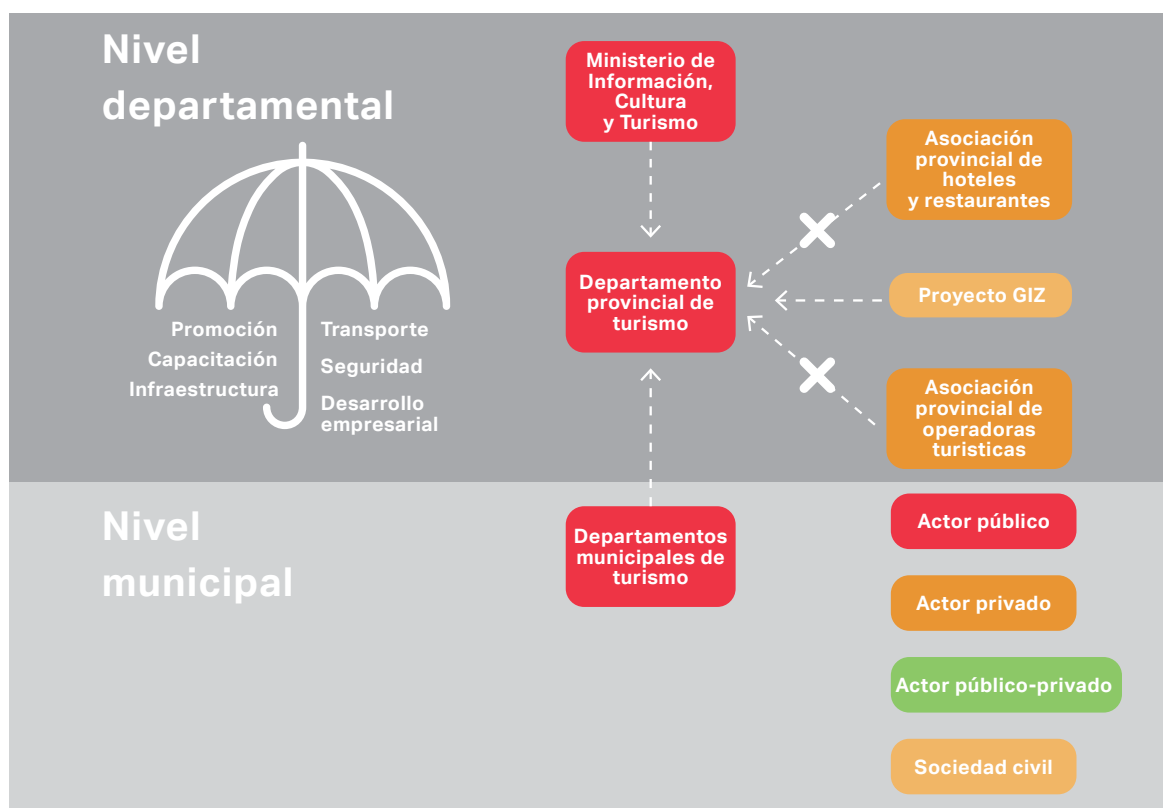
Definición de los ajustes necesarios a la Arquitectura Institucional existente



Lograr que los participantes puedan desarrollar un modelo de Arquitectura Institucional para sus propios destinos.



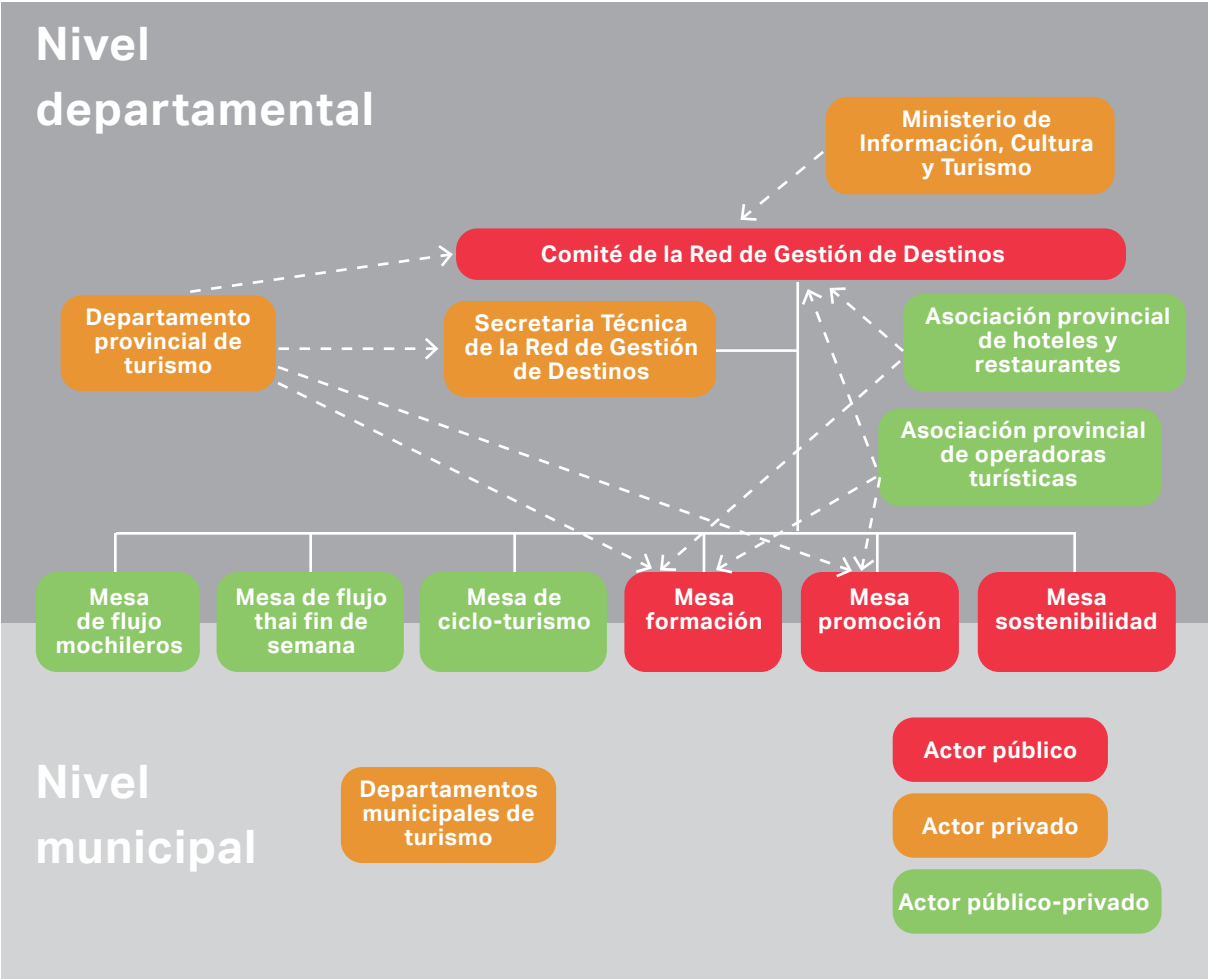
- Preséntele a los participantes el ejemplo de Laos del sur y explíqueles los ajustes que se hicieron en la Arquitectura Institucional.
- Tenga en cuenta los siguientes factores críticos (presentes en el ejemplo de Laos del sur), a la hora de hacer un análisis de la Arquitectura Institucional de su destino:
 1. La alineación de la Arquitectura Institucional propuesta con la que ya existe.
 2. La importancia de no depositar toda la responsabilidad en una sola entidad (como una agencia de mercadeo turístico).
 3. La división de las responsabilidades entre varios actores.
 4. El involucramiento de los actores en los procesos en los que tienen mayores incentivos para contribuir.
 5. La flexibilidad de la estructura.
 6. La funcionalidad de la estructura incluso si no todas las partes colaboran como deben con el proceso.
 7. El involucramiento de todos los sectores de la sociedad (público, privado, población civil).



- Ahora, pídale a los participantes que revisen nuevamente el perfil de Arquitectura Institucional construido en el Módulo 2.
- Entregue a los participantes un formato limpio de Arquitectura Institucional y pídeles que miren la tabla diligenciada en la actividad 12 del Bloque 5, especialmente la columna “Formas en que puede adaptarse”.



- Pídales que intenten combinar los cambios propuestos con el perfil descrito en la Arquitectura Institucional.



- Para cada cuadro de la gráfica pida que describan quién forma parte de cada grupo, cuáles son sus responsabilidades principales y cuándo se deben reunir. Para tal efecto, pueden hacer uso del siguiente formato de ejemplo:
- Por último, pídales que presenten y discutan sus experiencias con la clase.

NOMBRE DEL ELEMENTO ARQUITECTÓNICO	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PARTICIPANTES	¿CUÁNDO SE REÚNEN?
Mesa de flujo mochilero	Coordinar entre actores trabajando este flujo. Implementar las actividades identificadas para este flujo dentro del PdA	Empresario 1 Empresario 2	De acuerdo con su propio itinerario, por ejemplo, en reuniones semestrales sobre monitoreo de la Gestión de Destinos



- Es difícil diseñar la Arquitectura Institucional de manera perfecta en un primer intento, incluso en un taller, pues requiere adelantar numerosos ejercicios de consulta y aprobación con múltiples personas e instituciones. Es mejor suponer que la Arquitectura Institucional crecerá de forma natural en el tiempo, con diferentes partes interesadas asumiendo sus funciones en el proceso. Aun así, es importante que quienes toman las decisiones compartan una idea general en lo que se refiere a estructura y principios.
- Es crucial que la Arquitectura Institucional esté orientada hacia estos principios:
 - a. Debe alinearse con la Arquitectura Institucional vigente y no crear algo completamente nuevo.
 - b. No debe poner toda la responsabilidad en una sola persona u organización (como una agencia de mercadeo turístico), sino dividir las responsabilidades entre varios actores.
 - c. Los actores deben involucrarse en las partes del proceso en las que tienen más incentivos para contribuir.
 - d. Debe tener una estructura flexible que funcione incluso si no todas las partes colaboran como deben en el proceso.
 - e. Todos los sectores de la sociedad deben estar involucrados (el sector público, el sector privado y la población civil).
- Los ejemplos de otros destinos son una gran herramienta de aprendizaje, pero siempre se debe mencionar que cada caso es diferente y que la Arquitectura Institucional debe ser adaptada a las circunstancias de sus propios destinos.



- Resultados del ejercicio grupal.



- Ejemplos de otros destinos como el de Laos del sur.



Introducción al formato de Plan de Gestión de Destino y cómo diligenciar el contenido revisado durante el Módulo 3



Lograr que los participantes comprendan el formato de Plan de Gestión de Destino (PGD) y sean capaces de diligenciarlo con la información recopilada durante el Módulo 3.



- Repítale a los participantes el propósito y los principios clave del Plan de Gestión de Destino (por ejemplo, que debe ser un documento de acceso abierto, que es una herramienta de gestión que se actualiza regularmente y que sus procesos deben evaluarse con frecuencia para valorar el progreso y hacer ajustes).
- Muéstreles una vez más los formatos en Word y Power Point del Plan de Gestión de Destino y explíqueles los contenidos de estas herramientas. Mientras que el formato en Word contiene el perfil de su destino, la visión, el plan de acción y el marco de evaluación, el formato en Power Point contiene información desplegada de manera atractiva para atraer inversionistas potenciales o comunicarla eficientemente a los administradores. Muéstreles en qué sección del plan se debe consignar la información vista en los diferentes módulos.
- Asigne un grupo por destino y pida que diligencien el formato.



- Producto final enviado.



- Manténgase flexible en cuanto al uso del formato y permita que cada grupo, si así lo desea, diseñe uno propio, pero asegúrese de que los puntos principales estén incluidos.



- Planes de Gestión de Destinos de Laos: <http://www.tiigp-laos.org/downloads/other/Lao%20PDR%20National%20Destination%20Management%20Plan%202016-2018.pdf>.
- Visit Britain Visit England. Developing your destination management plan. <https://www.visitbritain.org/developing-your-destination-management-plan>.



The background is a solid orange color. It features several abstract geometric elements: a large, light-orange number '4' is positioned on the right side, extending from the middle to the bottom. On the left side, there are several overlapping, semi-transparent orange shapes, including a large triangle and some smaller rectangular and trapezoidal forms. In the top-left corner, there is a small, stylized graphic consisting of several parallel diagonal lines forming a corner-like shape. The overall composition is modern and minimalist.

Módulo

Desarrollo y gestión del destino



MÓDULO 4

BLOQUE 1

Conceptos sobre el producto turístico y pasos para su planificación

MÓDULO 4

BLOQUE 2

Conceptualización de la experiencia

1*

Vinculación de los módulos 2 y 3 con el Módulo 4

2*

Revisión grupal de los insumos del diagnóstico y la planificación

3*

Desarrollo del perfil detallado del flujo priorizado para el producto

4

Trabajo grupal para la revisión de insumos del diagnóstico y la planificación

5*

Discusión: conceptos básicos sobre productos turísticos y pasos a seguir para el diseño

6

Revisión de los insumos del diagnóstico y la planificación

7*

Construcción de la experiencia: pasos y formatos

8

Repaso de los enfoques para el producto turístico

9*

Trabajo grupal para la construcción de la experiencia

10

Revisión por pares del trabajo grupal para la construcción de la experiencia

11

Revisión del trabajo grupal

12

Dinámica en la que los grupos hacen su propia priorización de acuerdo con los criterios establecidos

MÓDULO 4

BLOQUE 3

Condiciones de consumo y componentes necesarios

MÓDULO 4

BLOQUE 4

Construcción de la ficha de producto

13

Resumen de los resultados de los trabajos de las áreas de priorización con comentarios del docente

14*

Definición de las condiciones de consumo según el flujo

15*

Trabajo grupal para definir las condiciones de consumo según el flujo

16*

Análisis de la cadena de valor y brechas

17*

Trabajo grupal de análisis de la cadena de valor

18

Revisión del trabajo grupal

19

Repaso de los trabajos grupales generados hasta el momento

20*

Consolidación de la información generada dentro de una ficha de producto

21*

Trabajo grupal para consolidar información generada dentro de una ficha de producto

22*

Validación del producto con representantes del flujo

23

Revisión de las fichas de producto



MÓDULO 4

BLOQUE 5

Contrucción del plan de trabajo

24

Trabajo por pares para
revisar fichas de producto

26

Trabajo grupal para
generar el plan de trabajo

25*

Organización de las
acciones necesarias para
desarrollar el producto
diseñado (Plan de Trabajo)

27

Revisión del plan de trabajo





M4

BLQ 1

Actividad

1*

Vinculación de los módulos 2 y 3 con el Módulo 4



Resaltar la importancia de las etapas de análisis (Módulo 2) y planificación (Módulo 3) como generadoras de las herramientas para la implementación efectiva. Estas herramientas se concentran en el Plan de Gestión de Destino (PGD). Los participantes deben poder vincular las acciones prácticas que se ejecutarán en la implementación con los objetivos y estrategias planteadas.



- Haga la siguiente pregunta frente a los participantes: ¿qué elementos y conceptos hemos recopilado hasta hoy a propósito de la gestión del destino?
- Con esta dinámica se busca recapitular algunos de los puntos trabajados en los módulos anteriores, sobre todo en el Módulo 1, y que ahora hacen parte de las herramientas necesarias para hacer la gestión del destino. He aquí algunos de los más importantes:

El destino entendido como el territorio conformado por los recorridos de los flujos.

Las atracciones, las actividades, los servicios, los prestadores de servicios turísticos, la planta y los demás componentes que también hacen parte del destino.

Los flujos, sus características, las temporadas y los canales de promoción y comercialización.

La propuesta de valor principal del destino es aquel aspecto que lo diferencia de otros destinos y que le permite generar valor frente al visitante.

Los actores que representan la cadena de valor del destino y su gobernanza.

Los objetivos y las estrategias como prioridades para la gestión.

La planificación de la gestión entendida como aquellas acciones ejecutadas para lograr los objetivos a la luz de un cronograma e incluyendo a los actores.

La gobernanza para la gestión, es decir, aquellos espacios formados por actores que representan a los componentes de la oferta.

- Mediante una lluvia de ideas, pídale a los participantes que mencionen (de memoria o recuerden) los grandes temas que se han considerado dentro de los PGD de los destinos de trabajo, dentro de los cuales suelen estar:

Infraestructura o equipamiento.

Fortalecimiento del recurso humano.

Promoción y comercialización.

Desarrollo de producto.

Fortalecimiento empresarial.

Coordinación entre actores e instituciones.

Otros.

- Evidencia que la implementación o gestión de destino involucra muchos temas que deben ser ordenados en la práctica.
- Subraye que el módulo se concentrará en el diseño y la planificación del producto turístico como articulador de otros.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el destino? ¿Cuál es su ámbito?

R: territorios que lo conforman en función a los recorridos de los flujos.

¿Qué atractivos, actividades, servicios, prestadores de servicios turísticos, planta y otros componentes hacen parte del destino?

Flujos y sus perfiles, temporadas, canales de promoción y comercialización.

Mencione qué es la propuesta de valor principal.

¿Cuáles se consideran prioridades estratégicas para la gestión de destinos?

R: objetivos y estrategias.

¿Qué es la planificación de la gestión de destinos?

R: acciones para lograr los objetivos con un cronograma e incluyendo a los actores involucrados.

¿Qué es la gobernanza para la gestión de destino?

R: espacios formados por actores que representan a los componentes de la oferta.



- La lluvia de ideas se puede hacer (en un escenario presencial) en pizarra y en voz alta. De otra forma se puede utilizar una plataforma virtual de libre uso y que no requiera instalación previa. Puede ser el Jamboard: <https://jamboard.google.com/>.



- Versión final del Plan de Gestión de Destino correspondiente al grupo (elaborado en el Módulo 3).
- Plan de Gestión de Destino de referencia (PGD Macondo Natural)



Revisión grupal de los insumos del diagnóstico y la planificación



Lograr que los participantes encuentren las respuestas en sus documentos y puedan comprender que el trabajo ya realizado tiene una aplicación práctica.



- Organice a los participantes en grupos y señale la necesidad de revisar el Plan de Gestión de Destino elaborado en el Módulo 3.
- Para tal efecto, proporcione un formato o matriz en el que se deberá ingresar la información del PGD.

Actividad planificada	Flujo relacionado	Espacio encargado
"Desarrollar dos experiencias específicas enfocadas para este flujo"	Familias del interior - Guaviare	Turismo/Mesa de planificación turística destino

- Invite a los participantes a identificar todas aquellas actividades relacionadas con el tema de producto y anote las respuestas. La información debe ser copiada literalmente, lo que permitirá luego discutir el enunciado y eventualmente precisarlo.
- Considere el flujo con el cual se relaciona la actividad y el espacio que se consideró en el momento de la planificación.
- También pídales que busquen la información disponible sobre los flujos involucrados en las actividades identificadas. Esta información se encuentra en los documentos que resultan de la etapa de análisis del destino (Módulo 2).



Ver actividad 1, Bloque 3.



- Se recomienda pedirle a los estudiantes que tengan a la mano su PGD y los documentos de la etapa de análisis del destino para el desarrollo de la actividad.



Desarrollo del perfil detallado del flujo priorizado para el producto



Lograr que los participantes tengan herramientas para generar información en detalle sobre el perfil del flujo priorizado para el proceso de diseño de producto.



- En la formación esta actividad se realiza a nivel grupal y en paralelo entre todos los grupos.
- Pídale a los estudiantes revisar la matriz de actividades relacionadas al desarrollo de producto dentro del PGD que definan una actividad que consideren prioritaria para desarrollar.
- Explíqueles que a partir de ahora el proceso se enfocará en esa actividad y en ese flujo. También que el escenario de trabajo será el grupo o espacio definido por el PGD.
- Explíqueles que en un contexto real se deberían trabajar procesos para todas las actividades consideradas en el PGD. Sin embargo, y en un contexto de gestión (implementación) se debe priorizar por donde empezar. Algunos criterios para priorizar pueden ser:

La importancia del flujo para el logro de los objetivos del PGD y por lo tanto la prioridad para tener el producto.

Productos ya avanzados y que se pueden adecuar en corto plazo a las necesidades del flujo priorizado.

- En función a la actividad/flujo seleccionado, pídale a cada grupo que revise la información recogida relacionada al flujo del producto priorizado.
- Esta información deberá estar contenida en el análisis del destino, dentro de los flujos priorizados.
- **Muestre un ejemplo de ficha como referencia** para el resultado esperado del ejercicio.



Tipo de persona:

Tipo buyer

Género:

Hombre

Nombre:

Mr. Beekhof

Edad:

62 años

Estado civil:

Viudo

Formación:

Profesional universitario con maestría. Administrador de empresas, gerente general de cadena de restaurantes.

Datos laborales:

Es pensionado, pero actualmente trabaja como independiente prestando asesorías a proyectos de emprendimiento y es docente universitario, asesor del programa PUM.

Datos económicos:

- Clase media alta.

Datos personales:

- Su principal afición es viajar por el mundo.
- Le gusta interactuar con las personas y la comunidad; disfruta de la comunidad de un destino, pregunta e investiga.
- Es simpático y socializa fácilmente con la gente del hotel u hostel donde pernocta. Disfruta de las áreas sociales.
- Está de fiesta todo el tiempo.
- Le gusta caminar.
- Disfruta de los entornos naturales, enigmáticos e historias interesantes. Tiene dos hijos y tres nietos.
- Vive solo, pero hace parte de asociaciones, clubes de jubilados y grupos de tertulias y salones de bailes.
- Disfruta de los entornos naturales.
- Goza de la gastronomía del país que visita.
- Tiene antecedentes cardiacos y los controla con medicamentos.
- Disfruta de los entornos naturales.
- Fue deportista en el colegio y en la Universidad.
- Tiene alergia a los mariscos.

Comportamiento digital:

- Le gusta la tecnología, navegar en su celular
- Tiene redes sociales y las utiliza cuando puede.

Datos relacionados con los viajes:

- Viaja en grupos de similares características con amigos.
- Siempre busca alojarse en hoteles con buenas instalaciones y ubicación urbana.
- Planea sus viajes con anticipación.
- Compra los paquetes completos.
- Le gustan las experiencias nuevas y diferentes.
- Es un viajero frecuente.
- Habla tres idiomas.
- Viaja con un presupuesto organizado, pero le gusta comprar souvenirs para coleccionar.
- Disfruta de los planes culturales.
- En sus viajes por lo general compra libros.
- Siempre contrata guías para sus viajes.
- Disfruta de la buena gastronomía de la región que visita.
- Viaja con póliza de salud especial para emergencias.
- Disfruta de las frutas exóticas.

Datos psicológicos:

- Amable.
- Extrovertido.
- Descomplicado.
- Se adapta al cambio fácilmente.





- Asegúrese de que los participantes sean lo suficientemente específicos en la descripción del perfil del visitante como para poder diferenciarlo de otros, pero no tan específico que llegue a ser limitante.



- Fichas de visitantes nacionales: <https://www.colombiamascompetitiva.com/turismo-nueva-realidad/>.
- SeoSalamanca, Torres, M. (09/09/2020). Pasos para definir el perfil del cliente ideal. <https://www.seosalamanca.com/marketing-2-0/definir-perfil-cliente-ideal/>.
- Blog de Marketing Digital de Resultados, Custodio, M. (07/12/2020). Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad <https://www.rdstation.com/co/blog/%20mapa-de-empatia/>.
- [Ficha del perfil de flujo priorizado](#) (p. 3)



Matriz de actividades relacionadas al desarrollo de producto dentro del PGD.

Elementos del perfil del visitante.

- Perfil demográfico: El consumidor es descrito en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.).
- Perfil psicográfico: Es decir, los motivos por los cuales el cliente adquiere un servicio. En cuanto a la personalidad, se refiere a las tendencias perdurables de la reacción de un individuo.
- Perfil conductual: tiene en cuenta las cantidades de producto consumidas, así como los hábitos de consumo o de utilización.
- Perfil estilo de vida: Se refiere a las características generales del individuo, situándose a nivel más profundo. El estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero.

La ficha del perfil del flujo priorizado constituye la Matriz 1 del proceso.

Discusión: conceptos básicos sobre productos turísticos y pasos a seguir para el diseño



Lograr que los participantes puedan definir las tareas y etapas dentro del desarrollo de productos, así como las tareas relativas a la gestión de destinos. Es necesario que trabajen secuencialmente y que no se salten pasos del proceso, así como entender la manera como cada paso construye el siguiente.



- Regrese a la Dinámica del restaurante del Módulo 1 y retome algunas analogías con la realidad del destino turístico:
 - › El local y el equipamiento del restaurante corresponden a la infraestructura del destino.
 - › El menú y la especialidad del restaurante corresponden al posicionamiento y a la oferta del destino.
 - › Los roles del personal del restaurante corresponden a los roles del personal del destino.
 - › Adicionalmente, debe resaltar que los proveedores del restaurante y del destino funcionan como eslabones dentro del diseño y la construcción de un producto.
 - › La idea es que esta analogía permita que los participantes definan los componentes y los roles de la oferta de un producto turístico.
- Culminada la revisión o análisis de la analogía, revise los conceptos de producto contenidos en los materiales. Más que el concepto teórico se busca entender la relación práctica que existe entre los componentes y los roles en cada eslabón.
- El primero está relacionado con el deseo de satisfacer al consumidor (visitante o comensal). Para tal fin, se juega con los ingredientes y cantidades, como cuando se conocen los gustos de los invitados o familiares cercanos y se sabe cuándo ponerle ciertos condimentos o cuándo no. En ese sentido, se pueden usar ejemplos de los gustos entre los participantes o dentro de los compañeros de trabajo o familia. El segundo ocurre cuando ya se encontró la combinación adecuada y se pueden definir con objetividad los detalles y cantidades necesarias para luego hacer el desarrollo del producto.



Los participantes podrán:

- Definir los componentes y roles dentro de la oferta de un producto turístico.
- Distinguir al menos dos momentos en el proceso: el diseño y la planificación.





- Se recomienda utilizar como referencias algunos platos icónicos o referentes dentro del territorio donde se hace el proceso, de manera que los participantes pueden sentirse vinculados.
- Se puede incitar a los participantes a expresar preferencias personales en relación con la comida o los platos. Se les indica que lo mismo sucede en turismo y en un destino: los visitantes o flujos tienen gustos diferentes y el reto es encontrar un punto medio que satisfaga al flujo priorizado. Debe quedar claro que no es posible satisfacerlos a todos.



- Jimmy Pons. (18/09/2020). Innovación turística en Turismo Sostenible, creación producto innovador. https://www.youtube.com/watch?v=-VhRODSIShN4&feature=youtu.be&ab_channel=JimmyPons



Construcción de la experiencia: pasos y formatos



Lograr que los participantes puedan identificar aquellas emociones, actividades y finalmente experiencias que el flujo priorizado busca en una visita turística y que consumirá por medio de un producto turístico.



- El facilitador invita a la plenaria a discutir la información generada de todos los participantes en la ficha detallada del perfil de visitante (Matriz 1) e identificar las emociones que el flujo trabajado busca (¡o evita!) durante su visita. Las frases que se hayan generado dentro de la ficha serán clave.
- Considerando que están todos los grupos al mismo tiempo, y pueden tener flujos (y productos) muy diferentes, el facilitador puede usar esas diferencias para mostrar la variedad de enfoques que se pueden tener para construir experiencias y luego productos.
- Luego de la dinámica de revisar en voz alta las ideas generadas dentro de las fichas de flujos, se instruye a los participantes para integrar sus grupos y diligenciar las matrices 2 y 3 del proceso: Matriz 2 de construcción de experiencias y la Matriz 3 resumen (ver Recursos adicionales).
- La Matriz 2 permite que los grupos puedan consolidar toda la información a manera de respuestas a las preguntas allí indicadas, se les debe reforzar siempre que deben pensar en el flujo priorizado a partir de las características de la ficha (Matriz 1).
- En la Matriz 3 se busca orientar el análisis de la información generada en la Matriz 2 hacia sitios o lugares objetivos en los cuales más adelante poder trabajar.
- Plantee la siguiente pregunta: ¿Si pensamos que una actividad X puede generar cierta emoción o experiencia en los visitantes, qué lugar o espacio dentro de nuestro destino puede llevarla a cabo? Recuerde que en este momento no se busca identificar nombres específicos o propios, sino generales, tipo playas, miradores, bosques, talleres, plazas, restaurantes, cocinas, etc.
- Más adelante, cuando se haga la revisión de la cadena de valor se podrán identificar los lugares específicos que pueden cumplir para ese fin.



- TED Talks, Pine, J. (2004). What consumers want. https://www.ted.com/talks/joseph_pine_what_consumers_want/up-next.





- Hay que recordar que en este momento aún no debemos pensar en sitios o lugares específicos, sino los necesarios para lograr la experiencia del visitante. Se puede usar la analogía de estar imaginando una película y pensando en las escenas y qué se necesita para ello.
- Justamente, el proceso de diseño y desarrollo busca, a partir de esta definición de lugares ideales u óptimos, identificar las brechas en las que se debe trabajar.
- En un paso siguiente se buscarán dentro del destino aquellos elementos que será necesario trabajar o mejorar.
- Esta parte culmina cuando cada grupo tiene las matrices 2 y 3 debidamente llenas.
- Se sugiere que el facilitador haya leído o revisado la Matriz 1 con anticipación, de manera que pueda orientar la conversación hacia los puntos clave dentro de la discusión.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué se busca entender las emociones que buscan o evitan los visitantes?

R: para construir una experiencia que coincida a sus gustos y expectativas.

¿Cuáles son las emociones que el flujo trabajado busca durante su visita?

R: felicidad, calma, nostalgia.

¿Cuáles son las emociones que el flujo trabajado evita durante su visita?

R: tristeza, preocupación, rabia.

¿En qué lugar o espacio dentro del destino se puede dar la emoción buscada?

R: en cualquier lugar de actividad turística donde el visitante encuentre una narrativa con la que pueda conectar.

Trabajo grupal para la construcción de la experiencia



Lograr que los participantes, organizados en grupos, diligencien las matrices 2 y 3 relacionadas con la construcción de la experiencia para el flujo priorizado.



- Cada grupo se organiza para trabajar en conjunto diligenciando los formatos Matriz 2 y Matriz 3 siguiendo las indicaciones del facilitador (ver actividad anterior).
- Se les recuerda que la ficha detallada del flujo es el principal punto de partida para la información que se consolide en las matrices.
- Al final los grupos deben darle al docente las matrices llenas.



- Si el trabajo se realiza de manera virtual, se recomienda al facilitador asegurarse que los grupos tengan claridad sobre el tipo de información que se busca y que la fuente principal de información es la ficha detallada (Matriz 1).
- Si se hace de manera virtual se pueden coordinar tiempos. Se recomienda que el facilitador pueda integrarse unos momentos al trabajo de los grupos y así confirmar que estén en el camino adecuado.
- Estas fichas constituyen el insumo para el siguiente paso.



Ver actividad anterior.



- [Fichas de Matriz 2 y Matriz 3 de grupos del proceso de formación.](#) (p. 4, p. 6)



Definición de las condiciones de consumo según el flujo



Lograr que los participantes puedan definir cuáles son las condiciones básicas que el flujo priorizado necesita para “consumir” el producto. Para tal efecto, se debe partir del conocimiento del perfil del flujo priorizado (ficha detallada del flujo) y la información sobre las emociones / actividades / experiencias que se pueden generar en el visitante.



- Para este paso, el docente utiliza la Matriz 4 (ver anexo) en la cual se deben precisar, con el mayor detalle posible, las condiciones específicas que espera el visitante perteneciente al flujo.
- La idea es que, a partir del conocimiento del flujo y sus gustos, puedan dosificar o cuantificar los tiempos, cantidades y otras especificidades a tener en cuenta cuando se entre a la etapa de planificación del producto.
- Para establecer las condiciones de consumo se debe empezar a hacerlas realidad a partir del flujo, de sus intereses, lo que busca en el destino. Aquí es importante entender el *storytelling*: el destino tiene un cuento para contarle al visitante, en el que hay unos personajes, un escenario, una trama, un desenlace. Esto es la experiencia ofrecida.
- En este momento los miembros del grupo o mesa encargada del proceso pueden apoyarse (si así lo consideran) con expertos en temas o actividades específicas para las cuales los miembros no tengan experiencia o información.
- Los temas considerados en la Matriz 4 son referenciales y deben poder adecuarse a las condiciones de la experiencia imaginada. Así, si para la experiencia pensada se requiere incluir un componente adicional o diferente, los participantes pueden modificar la matriz.
- La variedad de temas o aspectos a considerar puede variar según la modalidad o tema del producto a diseñar. Cuando los temas son recurrentes o en el destino se tiene experiencia con este tipo de pasajero, se puede avanzar con mayor facilidad que cuando son las primeras veces que se reciben este tipo de pasajeros o se diseñan este tipo de productos.
- La analogía en este caso es cuando ya se conoce el gusto de un determinado tipo de comensal/visitante y por lo tanto se cuenta con más información a considerar en el diseño.
- Los empresarios o prestadores de servicios en el destino suelen tener información sobre los gustos o detalles específicos del flujo, sin embargo, podría ser la primera vez que se hace de manera grupal y escrita, y por lo tanto puede generar algunos celos al inicio. Esto debe ser considerado.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué son las condiciones de consumo?

R: lo que se necesita hacer para que la experiencia se desarrolle a cabalidad y el flujo de visitantes quede satisfecho.

¿Cómo se definen las condiciones de consumo?

R: a partir de la información recogida y creada de los flujos de visitantes.

Verdadero o falso: se parte del flujo para definir las condiciones de consumo.

R: verdadero.



- Como mecanismo de referencia para pensar en las necesidades o dolores del flujo se pueden utilizar una o varias imágenes a la vista de los participantes, de manera que puedan recordar sus propias experiencias o conocimientos.



- [Ejemplo de la Matriz 4.](#) (p. 7)



Trabajo grupal para definir las condiciones de consumo según el flujo



Lograr que los participantes, organizados en grupos, diligencien la Matriz 4 sobre las condiciones de consumo para el flujo priorizado.



- El facilitador debe comentar que la información que se genere en este paso servirá para definir la construcción del producto más

adelante y que es muy importante definir estas condiciones para asegurar la satisfacción de los visitantes pertenecientes al flujo.



- En un escenario presencial, los grupos deben construir la matriz a partir de la información que los participantes tengan a la mano (podrían apoyarse con llamadas o consultas rápidas). Sin embargo, si lo hacen fuera de la reunión y tienen algún tiempo, pueden apoyarse con llamadas, entrevistas e incluso la participación de expertos en el flujo.
- En un escenario real, donde el equipo a cargo del proceso permanece en el territorio luego del taller o reunión, esta recolección de información específica se puede considerar como parte de la metodología.



Ver actividad anterior.





Lograr que los participantes puedan construir un modelo ideal de los eslabones necesarios para la oferta del producto e identificar, de manera general, las brechas existentes que se deben cerrar para ofrecer el producto de acuerdo con las expectativas del flujo priorizado.

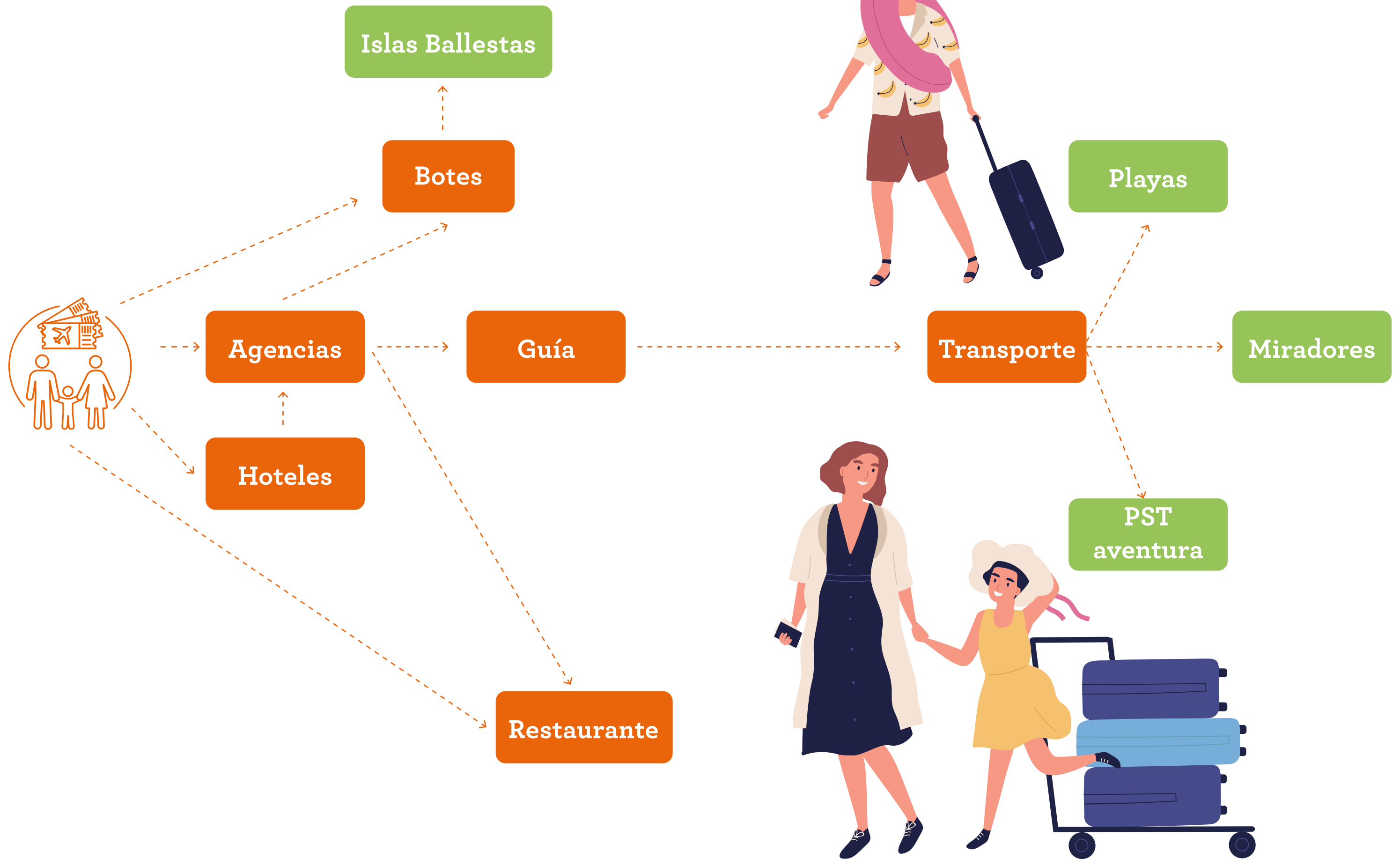


- Recuerde a los participantes que ya se cuenta con toda la información relacionada con la(s) experiencia(s) que se quieren ofrecer al flujo por medio del producto diseñado: se tienen las actividades a realizar, los lugares genéricos donde realizarlas y las emociones que se espera generar en los visitantes. También se conocen las condiciones mínimas necesarias para las actividades que el visitante va a realizar como parte del producto.
- Con esta información, y como primer paso, instruya a los participantes en la construcción de un gráfico que organice todos los elementos necesarios para ofrecer el producto. Los elementos mínimos dependen de las actividades/experiencias que se proponen para el producto y del tipo de producto. Por ejemplo, en los productos se suele requerir el eslabón de alojamiento, el cual luego se definirá si son hoteles, cabañas o *camping*, pero es un eslabón que debe estar presente. En otros casos, si es un producto de pasadía, el eslabón de alojamiento no aparecería. Es un eslabón que debe estar presente. Pero, en otros casos, si es un producto de pasadía, el eslabón de alojamiento no aparecería. Si en el diseño se ha considerado una experiencia de un “BBQ en el desierto”, eso significaría que alguien debe ocupar ese eslabón. Podría ser un restaurante que lleve la comida, un poblador local o la misma agencia, que puede decidir montar el BBQ. Si bien esto se puede definir más adelante, debe haber un eslabón que indique esa necesidad.
- Para ello se pueden utilizar gráficos dibujados manualmente (como ocurre en el primer ejemplo que se ve en la siguiente página o, quizás más esquemáticos, tipo árbol, como ocurre en el segundo ejemplo). En ambos casos se debe poder leer la secuencia de la participación de los eslabones y su función dentro del producto, bien como prestador de un servicio, como gestor de un atractivo o de una actividad secundaria, o de otro que se haya considerado en el diseño.



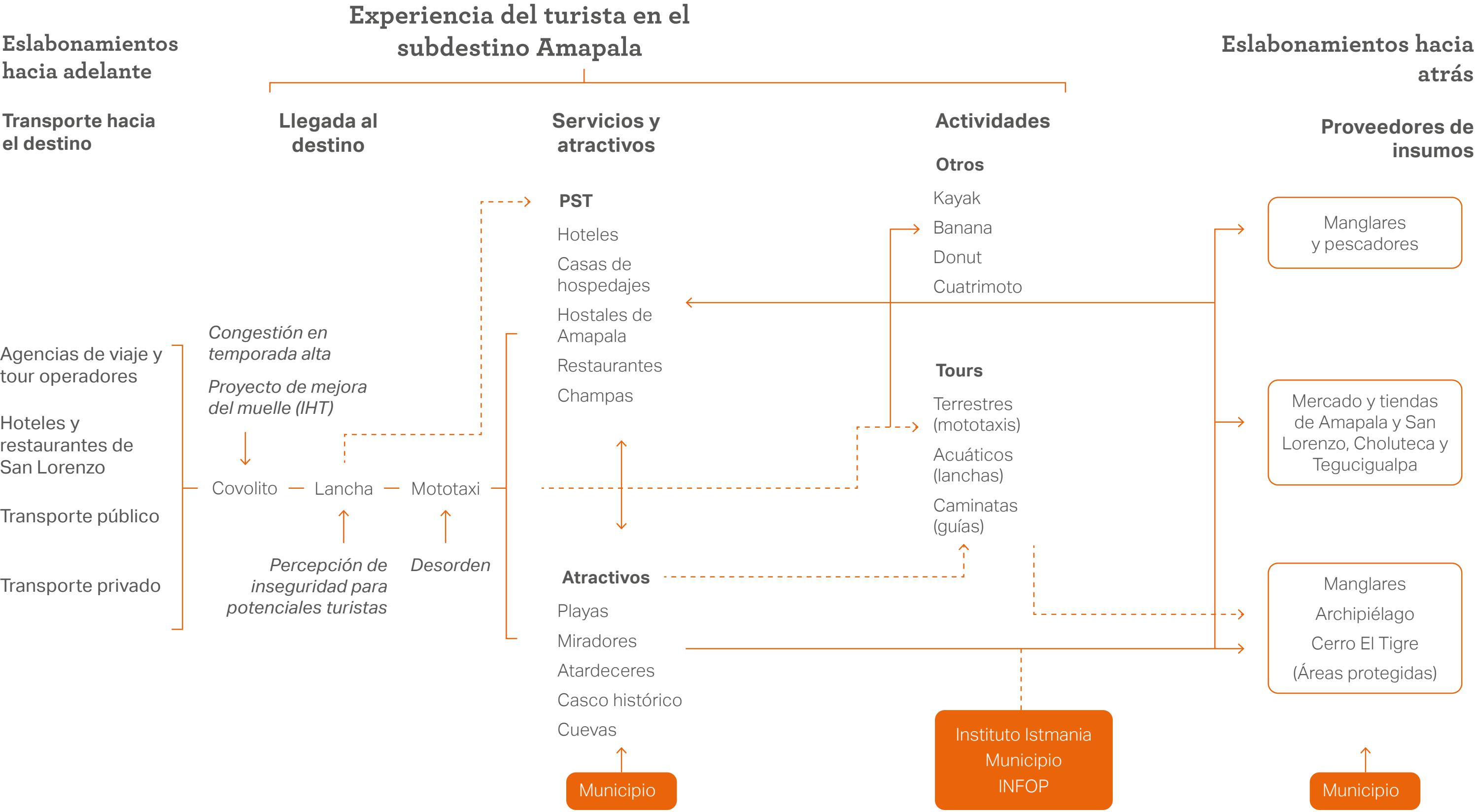
Ejemplo 1

Cadena de valor del turismo en Islas Ballestas



Ejemplo 2

Cadena de valor del turismo en Amapala²



2. Análisis del Conglomerado Turístico en la Región del Golfo de Fonseca en Honduras, Swisscontact Honduras, 2017.



- Estos gráficos deben leerse como una cronología o línea de tiempo, en la que se ven gráficamente los pasos que el visitante realiza durante la experiencia o el producto en diseño.
- Reitere que estos gráficos deben representar lo necesario para generar lo planificado, no deben reflejar la realidad del destino. Debe ser lo más cercano al ideal esperado para generar la experiencia diseñada.
- En un segundo momento, y sobre el gráfico de lo ideal, los participantes deben anotar las ausencias, debilidades o brechas reales sobre la oferta del destino. En este momento, destaque que empiezan a aparecer las tareas en las que hay que trabajar para hacer realidad el producto, pero generadas desde el enfoque de la demanda. Cada paso y cada actividad planificada para realizar y construir/mejorar el producto nace de las necesidades de la demanda. Probablemente muchos podrían coincidir con lo que hubieran hecho ellos también (para aquellos actores que tienen experiencia en el mercado). El método plantea, entonces, dos virtudes: si ya tenían ese conocimiento y lo aplicaban de manera natural, pues ahora lo confirman y además es un proceso "consciente". En aquellos destinos donde los actores no tengan el conocimiento, debe reiterarles que no se alejen de lo que quiere el mercado en ningún momento.
- Este ejercicio al inicio puede ser desordenado y por iniciativa de los participantes. Luego se procede a ordenar la información en la Matriz 5, que contiene espacios para organizar la información.

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 YY del Colegio...	Renovar su repertorio
Sitio de observación de aves	Finca X, Y y Z,	Necesita mejora de mirador y señalización
Sitio de observación de aves	Playa de río ADF	No tiene vía de ingreso ni señalización, no se encuentra acceso desde la carretera



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el elemento necesario para construir una experiencia?

R: *una historia del destino turístico, que necesita elementos emocionales y sensoriales definidos a partir de los atributos de dicho destino.*

¿Por qué se deben pensar esos elementos en forma de cadena?

R: *porque funcionan como un sistema en el que el uno no existe sin el otro.*

¿En este ejercicio se refleja la realidad del destino o lo planeado a futuro?

R: *se refleja lo planeado a futuro.*



- Siempre se debe recordar a los participantes que no se alejen de la planificación de experiencias para diseñar el gráfico y la cadena, pero que luego las contrasten con las condiciones mínimas para su consumo. En este contraste surgen las brechas.
- Usualmente los participantes se limitan a lo poco o mucho que tienen en el destino y no van más allá. Por ello se les invita a “soñar” y continuar con el ejercicio de diseño que empezaron. En estos momentos ya empiezan a contrastar con la realidad y dicen “no hay” o “no tienen las condiciones”, y vuelven al producto inicial que ya tienen en el destino, de modo que lo innovador o novedoso del diseño se pierde.
- La idea es que el facilitador acompañe y conozca los trabajos de cada grupo o destino y, por lo tanto, pueda asegurarse que no les falte nada. El ejercicio clásico sería imaginar el producto inicial y hacer preguntas sobre los elementos o componentes necesarios para llevar a cabo la experiencia. Por ejemplo, si dicen “los visitantes tendrán oportunidad de ver la luna desde el desierto”, preguntar: ¿En qué parte del desierto? ¿Con telescopio o no? ¿Alguien les contará una historia relacionada con el lugar? Esas respuestas deberían ir a la matriz.



Trabajo grupal de análisis de la cadena de valor



Lograr que los participantes, en sus grupos, construyan un gráfico que represente la cadena de valor para ofrecer el producto diseñado y sus componentes, así como para identificar las brechas generales en el destino con la Matriz 5.



- Se instruye a los grupos para elaborar un gráfico como los de la actividad anterior que represente a la cadena de valor necesaria para poder ofrecer el producto diseñado.
- Luego, y en el momento del análisis de brechas, generar la información para la Matriz 5.



- La información de la Matriz 5 se recomienda generarla a partir de las anotaciones o comentarios realizados sobre el gráfico de la cadena de valor. Así se asegura que las brechas realmente representan lo necesario para desarrollar el producto diseñado en los pasos anteriores y no sea una lista de “pedidos”.



Los gráficos hechos por los participantes.



- Ejemplos de cadena de valor desarrollados por los grupos en la formación.



Consolidación de la información generada dentro de una ficha de producto



Lograr que los grupos entiendan los contenidos sugeridos para la ficha de producto, con miras a que puedan consolidar toda la información relacionada con el producto en un solo documento. Este debe ofrecer la posibilidad de una revisión ordenada y la de una posterior socialización con los tomadores de decisiones.



- Exponga el formato de la Matriz 6 (Ficha del producto), en especial los diferentes elementos que la componen.
- Se busca que los participantes no se sorprendan o asusten y vean que ya cuentan con la información necesaria para construir esa ficha.
- Repase los contenidos paso a paso, haciendo el ejercicio de buscar la información dentro de los materiales, es decir, las matrices elaboradas en momentos previos.
- Eventualmente podrían hacerse ajustes al formato si el tipo de producto lo amerita; por ejemplo:

Quando sea necesario tener mapas en varias escalas por el tipo de recorrido.

Quando se ubique completamente en vías públicas o en sitios cuya gestión no esté a cargo de alguien específico (Centro histórico, por ejemplo). Aun así, la alcaldía lo tendría a su cargo.

Quando se desarrolla en territorios comunales o comunitarios y la gestión turística está en manos de figuras comunitarias que requieren un tratamiento espacial.



Conocimientos de las matrices anteriores (ver actividades pasadas).



- Para la Matriz 6 se usan todas las matrices anteriores, pues esta ficha de producto resume (pero no recopila) la información de las anteriores.
- Los participantes se pueden sentir intimidados ante la cantidad de trabajo e información que requiere la ficha. Ellos no se dan cuenta que esa información ya la tienen y solo deben consolidarla y resumirla.



M4**BLQ 4****Actividad****21***

Trabajo grupal para consolidar información generada dentro de una ficha de producto



Lograr que los participantes elaboren una ficha de producto incorporando la información desarrollada en todo el proceso.



- Explíquelo a los grupos que deben completar la Matriz 6 (Ficha de producto) siguiendo las instrucciones del facilitador y utilizando la información de las matrices previas.



La ficha de producto realizada por los participantes.



- Si el trabajo de los grupos se realiza fuera de la reunión y de manera virtual, se sugiere que el facilitador coordine su participación en las reuniones de los grupos con el fin de orientar el trabajo y hacer sugerencias.

Validación del producto
con representantes del flujo

Lograr que los participantes tengan elementos suficientes para diseñar una actividad que les permita validar los contenidos del futuro producto con representantes del mercado, o bien con los propios visitantes.



- Reitere que esta actividad subraya la necesidad de someter a evaluación el producto turístico diseñado. Esto, con miras a que tenga viabilidad en el mercado al cual está orientado (el flujo priorizado o sus voceros). En tal medida, se trata de ayudarles a organizar escenarios para el intercambio de ideas o percepciones sobre el producto con la finalidad de lograr la aprobación o recibir sugerencias de ajustes (antes de invertir en el producto).
- Los escenarios para este tipo de validación con empresarios o representantes pueden variar dependiendo del contexto local y empresarial. Por ejemplo, hay casos en los que se puede reunir a varios empresarios en un espacio tipo *focus group*, otros en los que no se reúnen y resulta necesario hacerlo usando formatos tipo entrevista con cada uno. Otra opción consiste en llevarlos a uno o a varios sitios donde se habría llevado a cabo la experiencia y recibir, allí, la retroalimentación. Cuando no se puede, la alternativa son los videos y las plataformas.
- Con esto en mente, los equipos técnicos deberían poder organizar y convocar reuniones con operadores vinculados directamente al producto y al flujo (proveedores), de manera que puedan exponerles el producto, tanto a nivel de experiencias como de condiciones de consumo.
- Destaque que esta es la última oportunidad de validar las futuras inversiones o mejoras planificadas para el producto.
- Considerando que los productos aún no están preparados, la sugerencia es utilizar los formatos de *focus group* o similares, en los cuales se puedan presentar videos, mapas e imágenes que relaten de la manera más fidedigna posible lo que el producto quiere transmitir.
- Recuérdeles a los equipos que en este momento no se está “vendiendo” un producto, pues la audiencia no va a comprar, pero sí va a opinar sobre cómo piensa el futuro comprador.
- Explique lo que se esconde detrás de cada actividad planificada y de los objetivos en términos de experiencias.





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué evaluar la viabilidad del producto turístico diseñado en el mercado?

R: *porque así se evitará una mala recepción del producto cuando salga al mercado turístico.*

Verdadero o falso: ¿se está vendiendo un producto?

R: *no, la audiencia no va a comprar, pero sí va a opinar sobre cómo piensa el futuro comprador.*



- En el contexto actual se pueden aprovechar muy bien las herramientas virtuales con intermediarios lejanos. Así podría organizarse una presentación de validación (por separado) de operadores tanto en el país como en el extranjero.
- Para las reuniones con agencias u operadores se recomienda organizar reuniones individuales.
- Se sugiere que durante las reuniones con representantes del mercado se trate de obtener información que permita hacer mejoras en el producto diseñado e incorporarlas en la planificación.
- Se deben tener en cuenta los horarios/días/épocas del año a la hora de coordinar reuniones de validación de producto.
- Cada grupo conoce la idiosincrasia de su destino, de modo que sus integrantes deben construir los formatos que se deben usar.
- Resalte que en estos escenarios no se busca vender, sino recibir retroalimentación e, incluso, críticas, pues aún se está a tiempo de incorporar mejoras.

Organizar las acciones necesarias para desarrollar el producto diseñado (Plan de Trabajo)



Lograr, a partir de las brechas identificadas en las matrices anteriores, que los participantes puedan construir un plan de trabajo que aplique el enfoque de la demanda y que sea incorporado en la gestión de destinos.



- Subraye que el plan de trabajo se construirá a partir de las brechas identificadas en las matrices previas.
- El cierre de esas brechas debe ser convertido en acciones concretas de diferente tipo, las cuales conformarán el plan de trabajo. Este punto se refiere específicamente a las acciones en las que hay que trabajar o hacer para cerrar la brecha, por ejemplo: hay hoteles pero no están preparados para recibir bicituristas que tienen necesidades específicas con sus ciclos y equipos, toca cambiar o modificar cosas, por ejemplo sus ciclos las meten al cuarto o quieren un depósito seguro porque son valiosas. Punto de lavado afuera del alojamiento para limpiar el barro cuando regresan de sus recorridos, desayunos energéticos y mucho más temprano que el resto de los otros alojados. En grupo o mesa a cargo del proceso tiene como miembros a los conocedores de esos detalles, en todo caso se invitan expertos para reuniones puntuales para recibir estos detalles.
- Para ello, los grupos deben realizar el ejercicio en dos momentos. El primero concierne la construcción de la estructura del plan de trabajo a partir de los grandes temas generados por las brechas. Estos grandes temas

se alimentan con actividades específicas a ser realizadas en el marco del desarrollo del producto. Esta actividad la desarrollan los grupos como equipo a partir del análisis de las matrices generadas en los pasos previos.

Un segundo momento lo constituye el desarrollo detallado de cada actividad, para lo cual los grupos deben dividirse las actividades según temática y especialidad con el fin de hacer propuestas técnicas. Cada actividad deberá incluir detalles, tiempos y, de ser posible, un presupuesto de referencia. Por ejemplo: una actividad consistiría en “poner señalización en el pueblo Aracataca”, pero eso requiere detalles básicos como la información o imágenes de contenido, el material, la ubicación, los permisos, etc. En el caso de actividades como “hacer mejoras de baños en los alojamientos”, se deben definir cuántos son, el tipo de sistema de desagüe si se trata de sitios con escenarios naturales frágiles, si tendrán agua o qué sistema sería el más recomendable, etc. También debe asignarse un responsable de la coordinación o seguimiento a esa actividad.

- Presente ante los asistentes un formato de referencia del plan de trabajo con las casillas de información antes mencionadas.



- Usando este formato como ejemplo inicie una dinámica de lluvia de ideas usando ejemplos sugeridos por los grupos sobre temas y actividades.
- Tome actividades de referencia para cada tema o componente de la estructura propuesta y en cada una cite ejemplos a propósito de:

Detalles técnicos.

Tiempos y cronograma.

Presupuesto referencial.

Coordinador de la actividad (no necesariamente quien financia, sino quien hace seguimiento).



- Se pueden hacer otros formatos de plan adecuándose a las preferencias de los participantes o entidades.
- Es clave lograr algún nivel de detalle técnico para las actividades que permita asegurar la viabilidad de su ejecución y que no se trunque durante la implementación.
- Los tiempos y el cronograma se manejan en el marco del cronograma del PGD. Allí se define cuándo se inicia la planificación, luego el desarrollo y la meta de tiempo para cuando debería estar. Es en esos tiempos que se debe trabajar, por ello es clave la etapa de planificación cuando se hace el PGD. Todo puede moverse excepto la fecha de la meta, que usualmente debería ser una fecha comercial para la cual se debe tener el producto, una fecha de vacaciones, un festivo tipo Semana Santa, etc. De allí se retrocede en función a las tareas.
- Se pueden dar recomendaciones a los participantes y se hace a partir de los detalles de cada actividad, pues tales detalles (cantidad, material, etc.) influyen en el presupuesto que se debe considerar. Cuando el grupo tiene conocimiento del tema o actividad se puede definir en el mismo grupo. Muchas actividades las tendrán que realizar los propios empresarios, otras el municipio, etc. La idea es saber si es posible hacer las inversiones en los tiempos. No deben depender de un proyecto o donante.



Los planes de trabajo realizados por los participantes.



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.

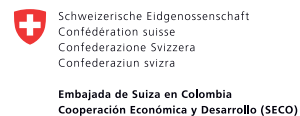


SWISSCONTACT TOURISM ADVISORY SERVICES

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





GESTIONA TU DESTINO

Guía para el diseño
y planificación de
productos turísticos

GESTIONA TU DESTINO

Guía para el diseño y planificación
de productos turísticos

AUTORES

María Paz Ramos Grimaldo

Sandra Abreu Ortiz

Federico Murrugarra Villanueva

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

Jerson Siabatto

Paula Romero

Sarah Daniela Peña

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

Shutterstock.com

...

ISBN: 978-958-53470-1-4

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 diseño
y planificación de
productos turísticos

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*

Tabla de contenido



Antecedentes **Pág. 6**

Perfil del flujo priorizado **Pág. 10**

Capítulo 1
Conceptualización
de la experiencia central **Pág. 14**

Descripción de la experiencia

Pág. 19

Muestra visual o gráfica de las escenas que
componen la experiencia central

Pág. 22

Capítulo 2
Condiciones de consumo de
la infraestructura y servicios **Pág. 26**



Capítulo 3

Análisis de la cadena de valor Pág. 30

Análisis de la cadena de
valor del producto turístico

Pág. 31

Capítulo 4

Construcción de productos turísticos sostenibles Pág. 34

Selección y detalle de todos los elementos que
conforman el producto turístico

Pág. 36

Elaboración de un bosquejo o gráfico que permita
observar todos los elementos del producto turístico

Pág. 38

Consolidación de la información en una Ficha
de Producto

Pág. 40

Canales de comercialización sugeridos
para el producto turístico diseñado

Pág. 41

Validación del producto turístico

Pág. 45

Capítulo 5

Plan de trabajo Pág. 48

Seguimiento al plan de trabajo

Pág. 54



Antecedentes

El diseño y planificación de un producto turístico se articula directamente a los compromisos asumidos en la etapa de planificación del destino, en la cual se prioriza un flujo específico para el que se va a diseñar y desarrollar un producto, con miras al cumplimiento de un objetivo específico del Plan de Gestión de Destinos (vea las publicaciones *Gestiona tu destino: Guía para el formador** y *Gestiona tu destino: Guía para el gestor**). En ese sentido, el proceso de diseño, y luego desarrollo del producto, está orientado a lograr el objetivo establecido por el destino.

En ese contexto, este proceso se desarrolla en el marco de uno de los espacios de coordinación definidos para este fin dentro de la gobernanza del destino (pueden ser grupos temáticos o mesas de flujo u otro nombre que se le asigne), en el cual participen aquellas personas conocedoras o con experiencia en el manejo del flujo o del tema que se haya priorizado para diseñar el producto. Para efectos de este documento, la llamaremos Mesa de Flujo.

Esta Mesa de Flujo tiene dentro de sus posibles mandatos hacer el diseño del producto, a partir de las prioridades establecidas en el Plan de Gestión de Destinos.

Se debe buscar la participación como miembros de este espacio de aquellas personas con el mejor conocimiento de las necesidades reales y expectativas del flujo a trabajar, así como de las tendencias del mercado, entre otros temas que aporten a un mejor diseño y una mejor planificación técnica

del producto. En esta última tarea se podría requerir, adicionalmente, de la participación de personas con experiencia en actividades específicas que se consideren dentro del diseño y que por sus roles pudieran representar a entidades o instituciones aliadas.

A diferencia de la etapa de análisis del destino, que se desarrolla en *Gestiona tu destino: Guía para el formador** y Gamper, Murrugara (2021) *Gestiona tu destino: guía para el gestor*, que consiste en, principalmente, recopilar información, este ejercicio demandará la creación y construcción colectiva de una experiencia para el flujo priorizado, la cual se expresará en un producto turístico, con sus componentes y detalles técnicos.

Dependiendo del análisis que se haya realizado en el momento de la planificación del destino, pueden adoptarse diferentes estrategias para el desarrollo de productos. Estas pueden ser una o más, dependiendo de los resultados del análisis (matrices de Ansoff y de Boston Consulting Group) y contemplando la disponibilidad de recursos humanos y financieros. Como ejemplo, podría considerarse una combinación de dos estrategias: el desarrollo de un nuevo producto para un flujo ya existente, fiel al destino, y la penetración o aumento de visitantes de un flujo nuevo en un producto ya consolidado. Se pueden considerar otras estrategias también; aún así, se debe priorizar considerando que eventualmente no será viable implementar todas las estrategias al mismo tiempo.

* Gamper et al. (2021)

* Gamper et al. (2021)

* Gamper et al. (2021)



El proceso de diseño y planificación de producto turístico contempla los siguientes pasos:

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES

1. DISEÑO

2. PLANIFICACIÓN



**1.1 CONCEPTUALIZAR
LA EXPERIENCIA**

**1.2 CONDICIONES DE
CONSUMO SEGÚN FLUJO**

**2.1 DEFINIR LA CADENA DE VALOR
COMPONENTES Y BRECHA**

**2.2 FICHA DE PRODUCTO Y
NECESIDADES - BRECHAS**

**2.3 ACCIONES PARA
DESARROLLAR EL PRODUCTO**

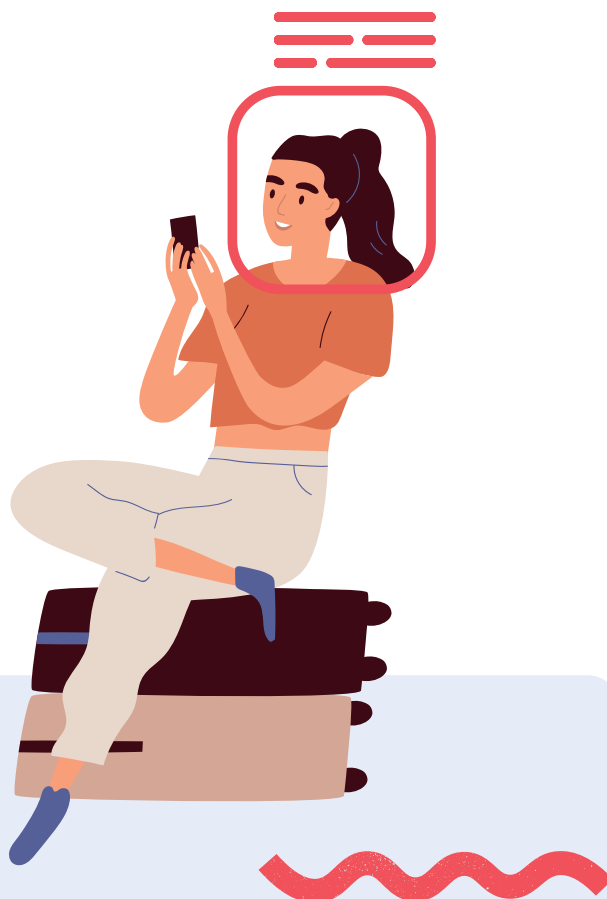




Perfil del flujo priorizado

De la etapa planificación del destino, y de los resultados del análisis de flujos de visitantes¹, se recoge la información relacionada al flujo priorizado para el cual se va a diseñar y planificar el producto.

Es a partir del perfil inicial construido que se busca profundizar sobre sus preferencias, expectativas y otros elementos emocionales que pueden influir en su experiencia. Para ello será necesario apoyarse en herramientas como el Mapa de Empatía, Buyer Persona u otros similares.



Se espera construir un perfil con información sobre los siguientes aspectos:

Perfil demográfico: El consumidor es descrito en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.).

Perfil psicográfico: Los motivos por los cuales el cliente adquiere un servicio; en cuanto a la personalidad, se refiere a las tendencias perdurables de la reacción de un individuo.

Perfil conductual: En estas características respecto a su comportamiento se tienen en cuenta las cantidades de producto consumidas, así como los hábitos de consumo o de utilización, las expectativas, valores, creencias, entre otras.

Perfil estilo de vida: Se refiere a las características generales del individuo, situándose a nivel más profundo. El estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero, actividades, intereses.

¹Aquí se hace referencia directa al libro Gamper et al. (2021). *Gestiona tu destino: guía para el gestor*. Bogotá: Puntoaparte Editores.



A continuación se muestra un ejemplo de un perfil de flujo detallado, en el cual el cliente objetivo es una familia de cuatro integrantes.

PERFIL DEL VIAJERO INFORMACIÓN FICHA TÉCNICA

SEGMENTO DE MERCADO: FAMILIAS CON HIJOS



Perfil de viajero

- + **Cliente objetivo (nombre):** Núcleo Familiar (**Luisa, Arturo, Emma y Sebastián**).
- + **¿Quiénes?:** Papás profesionales. Tienen mascota. Son una familia curiosa. Les gusta realizar actividades en familia.
- + **Edad:** Entre **28 y 35** años.
- + **¿De dónde son?:** **Medellín - Colombia**.
- + **Etapas de vida:** Arturo monta bicicleta, a Luisa le gusta la jardinería y cocinar. Luisa le enseña manualidades a Emma. Les gusta la lectura, ver programas de animales, sacar a pasear a la mascota al parque. Van a centros comerciales, les gusta salir al campo. Emma patina y Sebastián monta bicicleta como actividades extra curriculares. Consumidores de ropa deportiva especializada según los deportes de su interés.
- + **¿Qué hacen para vivir?:** Arturo es ingeniero y Luisa es abogada. Los dos padres trabajan. Los niños estudian en un colegio privado.
- + **Marcas que les gustan:** North Face, Nike, Adidas, Puma, McDonald's, Jenos Pizza, Pizza Hut, Dominos Pizza, restaurantes en centros comerciales.
- + **Decisiones de compra de viaje:** Buscan información por Internet, consultan con agencias de viajes, las recomendaciones de familiares/amigos son importantes. Buscan por redes sociales amigos que hayan estado en el destino de su interés y les piden recomendaciones. Buscan referencias con amigos y familiares que ya conocen el destino para definir bien qué van a hacer, dónde se van a hospedar, etc. Quien toma la decisión final (alojamiento, actividades, alimentación) es Luisa, la mamá. Proceso de decisión: Luisa primero tiene el deseo, luego consulta a sus amigos y conocidos y posteriormente consulta en Internet y agencias de viaje.
- + **¿Qué les importa?:** Destinos con actividades de aventura, posibilidades para realizar caminatas ecológicas, experiencias de interacción con animales, aventuras acuáticas, actividades en juegos mecánicos, visitar pueblos de interés. La mamá de Luisa ejerce una fuerte influencia en la decisión de viaje. Durante el viaje, le prestan atención a los tiempos de espera para inicio de cada una de las actividades, pues los niños pueden llegar a "aburrirse".
- + **¿Cómo viajan?:** La familia suele llevar a los abuelos al viaje. Viajan mínimo dos veces al año. Un viaje a nivel nacional y otro fuera del país. Les gusta viajar preferiblemente con su mascota. Utilizan agencias operadoras para actividades específicas.



¿Qué están buscando? (Necesidades)

1. **Destinos pet friendly:** Optan por viajar a destinos preferiblemente *pet friendly*, donde no solo puedan estar con el perro en el alojamiento, sino que también lo puedan llevar a las diferentes actividades y atracciones.
2. **Revivir experiencias de familiares y conocidos:** Que sus hijos puedan vivir lo que los hijos de amigos vivieron en un destino específico. Que sus hijos tengan una experiencia única.
3. **Diversión para los pequeños:** Buscan destinos que cuenten con espacios y actividades enfocadas en niños. Valoran las actividades que involucran la interacción con animales y en las que los niños puedan involucrarse en aprender cosas nuevas.
4. **Diversión para los grandes:** También buscan destinos que ofrezcan actividades para los adultos, donde ellos puedan realizar actividades de su gusto.
5. **Que produzca ganas de repetir:** Buscan destinos en los que los niños se vayan con la motivación de querer regresar.
6. **Destino principal con subdestinos:** Eligen un destino principal, que tenga posibilidades de visitar otros destinos aledaños (cercanos) para realizar una especie de ruta.
7. **Cumplimiento:** El cumplimiento de lo acordado con la agencia es fundamental.

Sensibilidad de precio



Prestan atención a los precios y tarifas de los destinos que visitan y los servicios que seleccionan, pues viajar en familia implica costos más elevados.



¿Cuáles son sus preocupaciones al viajar?

Les preocupa no poder llevar su mascota al viaje. Que el destino no ofrezca actividades suficientes y acordes para los niños. Que los niños se aburran en el viaje. Tener decepciones con respecto a lo que pagan comparado con lo que reciben. Enfermarse en el viaje.



¿Cómo les podemos ayudar (funcional)?

- + Organizar paquetes para familia personalizados, permitirá que los costos operativos de transporte especialmente, se reduzcan por número de personas.
- + En entorno post Covid, muy seguramente saldrán muchas familias en grupos grandes a viajar (familias ampliadas – con abuelos, tíos, etc), pues no han podido compartir mucho tiempo juntos. Esto permitirá la reducción de costos operativos, lo que ayudará a diseñar paquetes más atractivos para familias grandes.
- + El destino puede organizar tours donde las familias tengan experiencias únicas, con actividades enfocadas a los niños.
- + Enfocar los esfuerzos principalmente a crear servicios y productos enfocados en los niños.
- + Los niños mueven las decisiones de actividades para realizar, por lo que es importante aunar esfuerzos para desarrollar actividades a la medida de los niños.



Puntos de dolor y problemas

- + **Problemas superficiales:** Queremos tener las mejores experiencias que nos permitan disfrutar en familia. Valoramos poder viajar con nuestra mascota, pues es parte de nuestra familia.
- + **Dolor más profundo:** Queremos que nuestros hijos tengan unas vacaciones inolvidables. Lo que más nos interesa es la satisfacción de nuestros hijos durante el viaje, por lo que buscamos destinos que sean aptos para ellos.
- + La bioseguridad en la época post Covid-19 será relevante.



Fuente: https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2020/09/Ficha_familiasconhijos-1.pdf



ACOTUR
Agremiación de Turismo
Receptivo y de Naturaleza
Asociación Colombiana de Turismo Responsable



swisscontact



Colombia+
Competitiva
Cooperación suiza para la competitividad



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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





Capítulo

Conceptualización de la experiencia central



En la etapa de análisis del destino ya se definieron los productos ofertados, así como los respectivos ámbitos en los cuales se ofrecen. También en ese momento se describió su estado actual y las brechas generales existentes. Con toda esta información (perfil detallado del flujo priorizado y los productos ofertados y sus brechas) es que se inicia el diseño y la planificación del producto.

Ahora, recordemos qué es una experiencia turística²:

“Una experiencia es diferente a un producto o una locación. Una experiencia se forma por la combinación de 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). Una experiencia ofrece descubrimiento y aprendizaje y crea fuertes recuerdos”.

“Una experiencia profundamente conmovedora y personal llevará a sus visitantes a hablar sobre los elementos únicos del destino, así como a captar la atención y la imaginación de los futuros visitantes. Las experiencias mejoran los servicios y productos básicos para agregar valor y crear mayores oportunidades de beneficios. Las experiencias van más allá de los lugares agradables y las lindas vistas; conectan a los visitantes con el lugar, el entorno y la cultura”.

² *Experience development Strategies, Guidelines for Australia’s National Landscape Steering Committees Experience development Strategies, Guidelines. (2012). Second edition (pp 6). Australia.*





En resumen: “Un producto es lo que se vende. Una experiencia es lo que se recuerda”

Con la información detallada sobre el flujo priorizado y sus expectativas en relación con el destino, se procede a construir la **experiencia central**, es decir, la historia que queremos que el visitante se lleve de vuelta a su casa y que obtendrá por medio del producto.

El reto en la conceptualización de productos radica en lograr que todos los elementos con los que el visitante interactúa se diferencien del resto

y estén diseñados para generar las conexiones a nivel físico, emocional, espiritual, social o intelectual. En otras palabras, se busca lograr la “conexión personal” entre el visitante y el destino.

Para ello se construye una historia, la cual debe ser narrada detalladamente, incluyendo la ubicación, el entorno, las características que la hacen única (atributos valorados por el flujo) y resaltando las temáticas del destino involucradas.

En esta narración se busca conectar con:

- 1 **Las motivaciones del perfil del flujo** en relación con lo que quieren: sentir, ver, probar, pensar, oler, explorar, recordar, saborear, escuchar, imaginar, etc.
- 2 **La forma en la que los visitantes del flujo se involucran en las experiencias** que los prestadores de servicios turísticos van a compartir u ofrecer durante la visita.
- 3 **Los 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.).
- 4 **El elemento que diferencia** ese territorio-destino de otros, aquello que no se puede trasladar o repetir fácilmente (identificado como propuesta de valor en la identificación del destino).
- 5 **El elemento que sorprende**, aquel que no se espera y que impacta positivamente la experiencia.

La experiencia central debe ser clara y bien definida, de manera que a partir de ella se pueda trabajar en el diseño del producto.

Se sugiere que toda experiencia central sea capaz de:

Reflejar lo que los visitantes y pobladores comparten entre lo que se quiere conocer (visitantes) y mostrar (población).

Generar emociones en los visitantes.

Nutrir de nuevos aprendizajes.

Incluir actividades, además de contemplativas o interpretativas, que sean participativas o que los visitantes puedan hacer por ellos mismos y que involucren a las personas locales y el entorno.

Sembrar una semilla que permita transformar la vida de las personas.





Para ello la Mesa de Flujo a cargo del proceso deberá organizar una reunión de trabajo para iniciar la actividad más creativa y sensible de todo el proceso. **La conceptualización de la experiencia** representa "el corazón" del producto turístico, es decir, forma su personalidad. De ella dependen todos los elementos que lo conformarán.

Más adelante se utilizarán elementos visuales, gráficos, que sobre todo implican la comunicación fluida y el diálogo entre los participantes.

Se organiza a los miembros de la Mesa en uno o más grupos (dependiendo de la cantidad de productos turísticos que se encuentren priorizados) y se les facilita la información correspondiente a:

El flujo priorizado (en el Plan de Gestión de Destinos).

Los mapas de desplazamientos de los flujos, los elementos de la oferta turística y su punto de ubicación: atractivos, servicios, actividades e infraestructura turística utilizada (en análisis del destino).

Productos turísticos existentes (en análisis del destino).

El producto priorizado a diseñar (en Plan de Gestión del Destino).



En este punto se recomienda presentar a los participantes, antes de las dinámicas grupales, un caso real o material audiovisual ilustrativo que permita despertar emociones o mostrar experiencias referenciales de otros destinos para generar sensibilidad entre los asistentes.



Descripción de la experiencia

Esta etapa consiste en describir el tipo de experiencia que se quiere generar en el visitante del flujo priorizado y para ello se necesita generar la siguiente información:

1

Nombre del producto turístico, que ayude a direccionar la experiencia, que inspire el desarrollo de la experiencia y que unifique la identidad del destino.

2

Detalle de los flujos de visitantes a los que está orientada la experiencia central a desarrollar y las características más resaltantes a considerar para la conceptualización de la experiencia.

3

Describir: ¿Cuál es la memoria que quiere que el visitante se lleve?, ¿cuál es la historia de viaje que quiere que el visitante cuente al regresar a su casa? (recuerdo).

4

¿Qué emociones se quiere generar en el visitante? ¿Qué emociones o sentimientos quiere que se generen en el visitante (alegría, esperanza, admiración, solidaridad)?

Ejemplos:

- Exploración de la naturaleza, vitalidad, éxtasis por el descubrimiento de una catarata en medio de la Amazonía.
- La paz que un atardecer te puede regalar sobre una hamaca a orillas de la laguna.

5

¿Qué aprendizajes nuevos tendrán los visitantes que no tienen a su alcance en su lugar de origen?

- La hospitalidad y familiaridad de la población.
- Amor por las tradiciones, el arte de las artesanías.

Ejemplos:

- Aprender sobre el cultivo y proceso de transformación del cacao en chocolate.
- Aprender sobre la biodiversidad y conservación en un bosque inundable cercano a la ciudad.
- Aprender sobre las costumbres del pueblo y la vida de campo.
- Aprender sobre la cocina tradicional basada en agricultura local.

6

Experiencias con base en los sentidos y sensaciones: ¿Qué sentidos explorará el visitante durante la experiencia? ¿De qué manera? ¿Dónde?



**Vista-Ver:****Ejemplo:**

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

**Audición-Oír:****Ejemplo:**

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

**Olfato-Oler:****Ejemplo:**

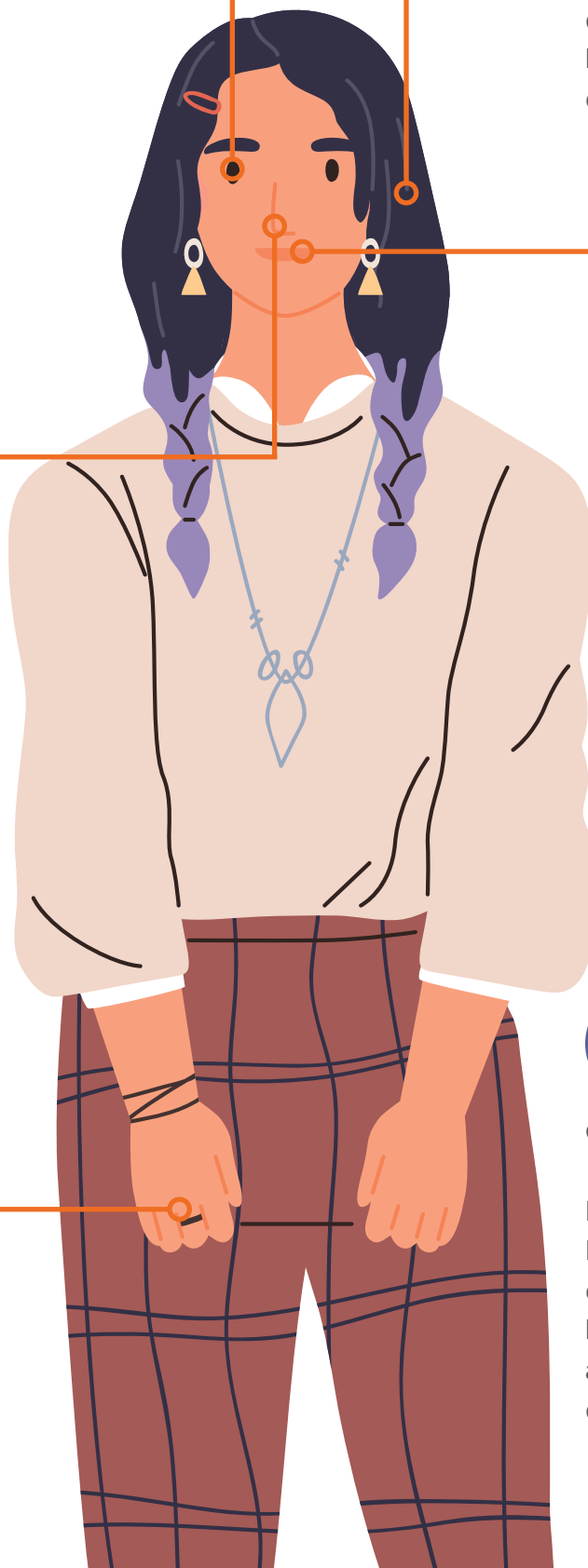
El aroma del café recién tostado y filtrado en la mañana, junto con el pan y las rosquitas horneadas.

**Tacto-Tocar:****Ejemplo:**

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

**Gusto-Saborear:****Ejemplo:**

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



Para ordenar y consolidar toda la información y las ideas generadas por cada experiencia se recomienda utilizar la matriz de abajo. Se debe hacer notar que el objetivo del ejercicio es contar con la mayor cantidad de las opciones disponibles en el territorio para poder construir la experiencia planificada, y por ello podría haber diferentes alternativas de organizar la información en la matriz.



MATRIZ CONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO

Nombre preliminar que mejor describe la experiencia para el flujo priorizado

Flujo	
Foto representativa	
¿Cuál es la memoria que quiere que el visitante se lleve? ¿Qué historia quiere que se cuente?	
¿En qué consiste la experiencia? Dimensión funcional – Descripción	
¿Qué le hace sentir al visitante? Dimensión emocional y social Cuál es la emoción que debe prevalecer Cómo lo debe ver su círculo de amigos	
¿Qué nuevos aprendizajes se llevará? Aquellos a los que no tiene acceso en su lugar de origen	
¿Qué sentidos el visitante explorará durante la experiencia? ¿Qué verá? ¿Qué oirá? ¿Qué tocará? ¿Qué olerá? ¿Qué saboreará?	
Espacios de realización de la experiencia. ¿Dónde se realizarían las actividades que componen la experiencia?	
Concepto del producto Integración entre idea-fuerza que permita posicionar el producto	





Muestra visual o gráfica de las escenas que componen la experiencia central

Definida la experiencia central y sus componentes, se procede a mostrar visual o gráficamente las escenas que la componen. Para ello el o los grupos toman una pizarra o un papelógrafo donde se puedan plasmar gráficamente las escenas del listado previo. Cada una de ellas será construida por los participantes mediante de la opción más adecuada o que les resulte fácil para expresarse. Estas pueden ser:

- Dibujos a mano.
- Corte y pegado de fotos de revistas o impresas.
- Moldeado de plastilina.
- Otras técnicas que consideren apropiadas.

Cada escena será plasmada en diferentes casilleros ordenados en secuencia, buscando resaltar o transmitir las emociones, sensaciones, actividades e historias que queremos que se lleven de los lugares visitados, así como las relaciones o vínculos que resultan del intercambio entre población local, el entorno y los visitantes. El objetivo es ordenar todas las ideas conforme a la narrativa de la experiencia central.



Este paso es clave para que los que están a cargo del diseño del producto puedan mostrar visualmente todo aquello que consideran imprescindible para el éxito de la experiencia. Además, es un excelente apoyo técnico para quienes no logran describir con palabras lo que imaginan o “tienen en mente”.

Ejemplo:

1



2



3



4



1

Muestra la ubicación general / lugar / acompañamiento / momento del día

Ejemplo: Pueblo Lamas en época de festividades.

2

Muestra una emoción enfática

Ejemplo: Una joven alegre y amable con su vestimenta, invitando a participar de la celebración.

3

Muestra una sensación producida por el entorno

Ejemplo: Pareja relajada, disfrutando de una copa de vino en medio de cultivos de vid, al aire libre en un día fresco y despejado.

4

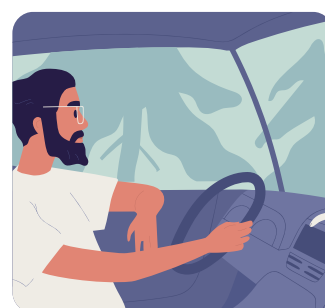
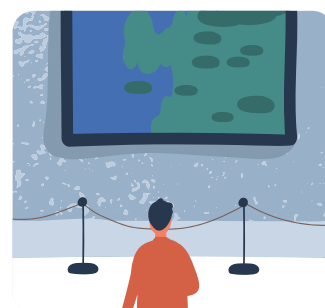
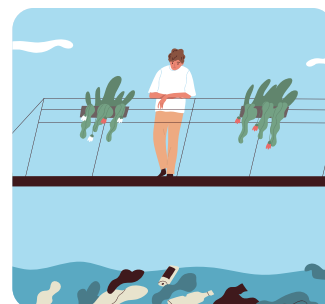
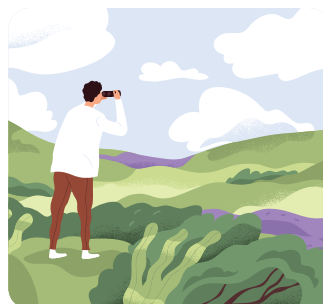
Muestra una emoción

Ejemplo: Cocinera de una picantería, amable y risueña, a la expectativa de que prueben el chupe preparado con camarones del valle.





Al finalizar este ejercicio se cuenta con un conjunto de escenas ilustradas que conforman la experiencia central. Esta herramienta o técnica³ tiene como finalidad previsualizar cómo está conformada la experiencia y cuáles son los elementos más importantes, aquellos sin los cuales la experiencia no sería la misma. Por ejemplo:



³ Inspirada en la técnica del *storyboard*.

Finalmente, se diligencia la información dentro de la siguiente matriz a manera de resumen, en la cual se busca vincular los elementos necesarios para construir la experiencia y enlazarlos con actividades concretas y sitios (generales) en el destino.

MATRIZ EXPERIENCIAS – ACTIVIDADES – SITIOS

SENTIDOS	ACTIVIDADES	SITIOS
Tocar el agua...		
Saborear el café...		
Oler...		
Por ejemplo: Caminar en la arena del desierto...		
Por ejemplo: Vibrar con las historias...		

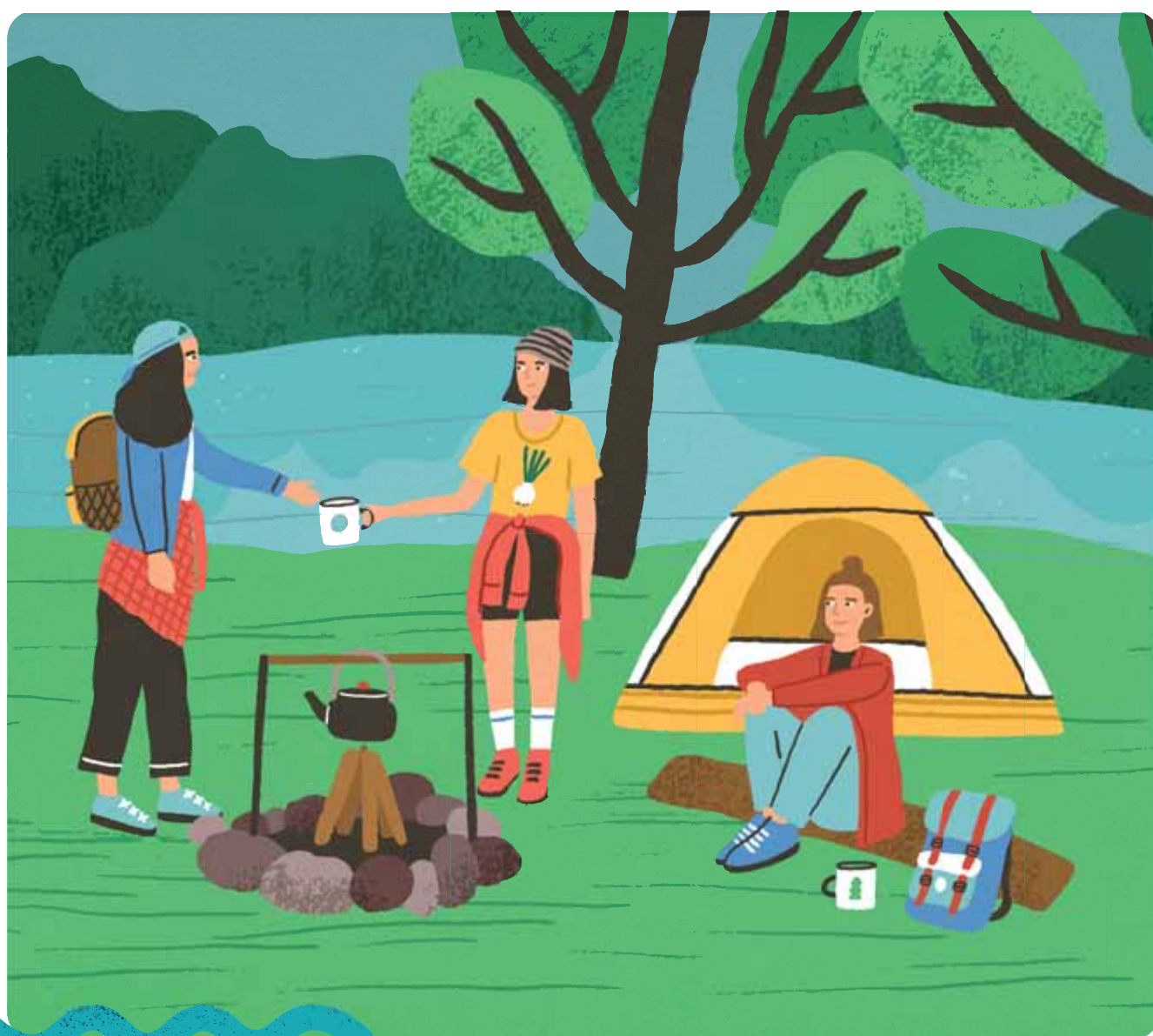


Capítulo

Condiciones de consumo de la infraestructura y servicios

Definida la experiencia y sus componentes, en este segundo paso se procede a detallar las preferencias que el flujo priorizado tendría para cada elemento o componente que hará parte de la experiencia a diseñar. La idea es volver al perfil detallado del flujo para el cual se está trabajando

(Buyer Persona o similar) y describir, con el mayor detalle y pensando siempre en el flujo priorizado, aquellas características o cualidades que deben tener cada uno de los servicios y/o actividades a incluir a fin de ir modelando la experiencia central de acuerdo con los gustos del flujo priorizado.





Como referencia se pueden utilizar los siguientes puntos a considerar en el análisis:



Flujo priorizado.



Nombre y/o temática del producto.



Preferencias en relación con el tipo e intensidad de las actividades.



Medios de transporte y condiciones.



Sobre alimentación y bebidas.



Tecnología necesaria o preferida.
Ritmo de viaje (horarios, tiempos, intensidad, etc.).



Sobre el alojamiento.



Preferencia en contratación de servicios (directo, empaquetado, etc.).



Sobre la infraestructura en el destino o zona de visita.



Cosas y aspectos que evitan.



Tipo de grupo de viaje o visita preferido.



Cosas o aspectos que valoran.

A continuación, un ejemplo de la matriz en la que se incluye la información de las condiciones de consumo del flujo priorizado:

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. • Recorridos de zonas naturales para llegar a destinos arqueológicos.
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.

Más adelante, cuando se proceda a identificar las necesidades o brechas para ofrecer el producto, se debe comparar la oferta actual con estas condiciones de consumo del flujo priorizado.





Capítulo

Análisis de la cadena de valor

Una vez se cuenta con el producto “conceptualizado” y las condiciones que espera el mercado para su consumo, se pasa a analizar la oferta del destino con la finalidad de saber qué se tiene para el desarrollo del producto, tanto en cantidad como en calidad. Esto de manera que se puedan identificar las brechas reales que enfrenta el destino.



Análisis de la cadena de valor del producto turístico

Dado que ya se tienen definidos el tema, la modalidad y el flujo del visitante priorizado, se pasa a analizar en detalle la cadena de valor del producto en el destino, de manera que a partir de sus eslabones se planifique el desarrollo del nuevo producto. Realmente no se formará una cadena, sino una “red”, debido a la complejidad de vínculos y oportunidades que se generan durante las experiencias.

Se busca “reconstruir” en un gráfico la cadena de valor real que será la base para el producto a planificar y posteriormente desarrollar, y así conocer sus diferentes eslabones, como por ejemplo atractivos, servicios, actividades, proveedores, intermediarios, entre otros.

Para cada “eslabón de la cadena” se debe buscar la información como el número de negocios o emprendimientos de ese tipo o condición disponibles en el destino, el estado y nivel de calidad, e identificar las ausencias, deficiencias o debilidades (brechas).

Esta información se expresará en un gráfico que simule una cadena, en la que los diferentes actores o proveedores se articulen secuencialmente tal cual se da en la vida real. Se busca expresar de manera gráfica a los miembros de la cadena, los vacíos, las debilidades y las fortalezas de esta. En el mismo gráfico se pueden resaltar algunos temas críticos o brechas de la cadena. A continuación, se presenta un gráfico de referencia:



Ejemplo: Cadena de valor del turismo en Amapala

Eslabonamientos hacia adelante

Transporte hacia el destino

Agencias de viaje y tour operadores

Hoteles y restaurantes de San Lorenzo

Transporte público

Transporte privado

Llegada al destino

Congestión en temporada alta

Proyecto de mejora del muelle (IHT)

Covolito

Lancha

Mototaxi

Percepción de inseguridad para potenciales turistas

Desorden

Experiencia del turista en el subdestino Amapala

Servicios y atractivos

PST

Hoteles
Casas de hospedaje
Hostales de Amapala
Restaurantes champas

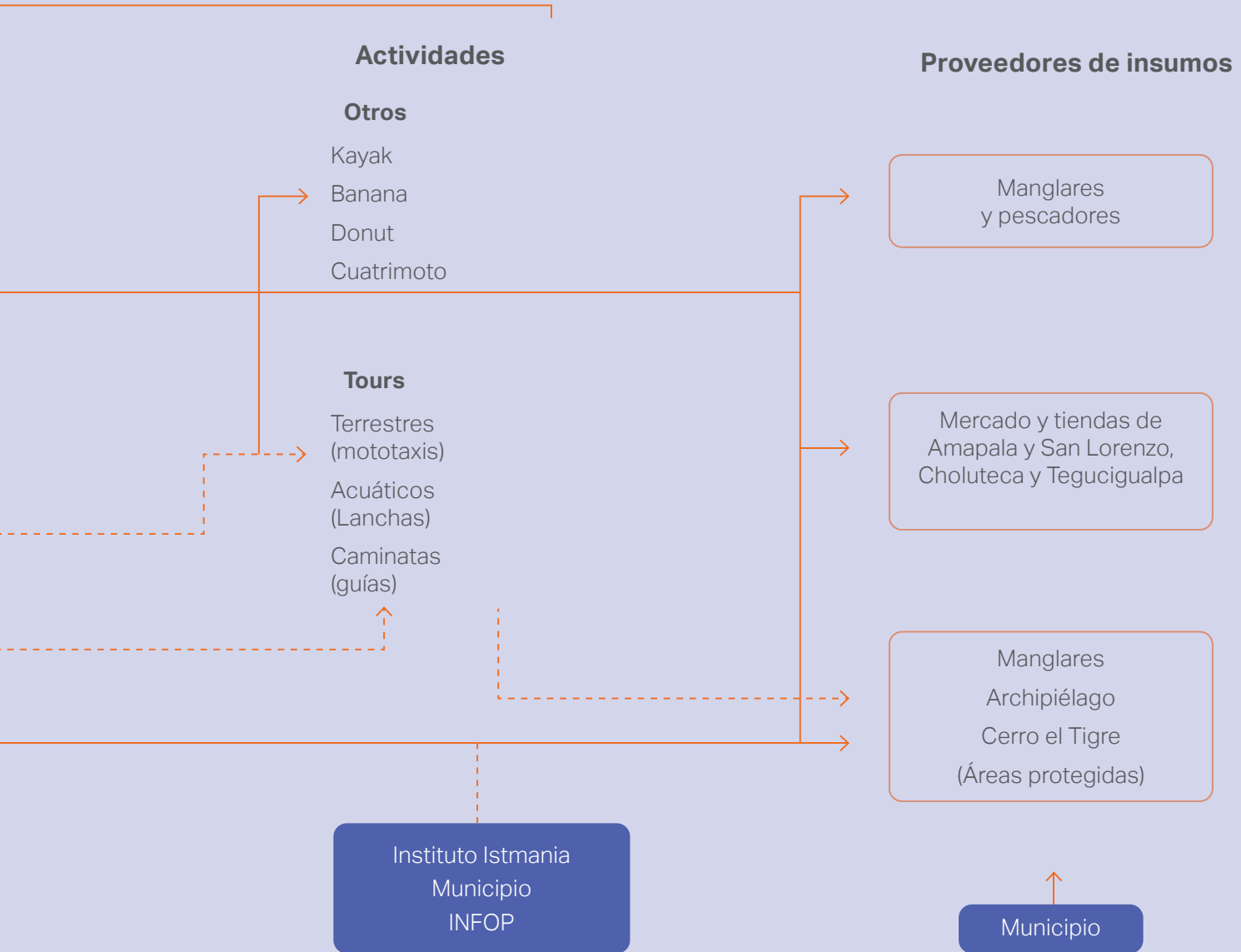
Atractivos

Playas
Miradores
Atardeceres
Casco histórico
Cuevas

Municipio



Eslabonamientos hacia atrás



En caso de que no se tenga información suficiente, se puede construir una cadena ideal a partir de información secundaria y, en caso de identificar los vacíos, recoger la información necesaria antes de pasar al siguiente paso. El proceso técnicamente no debería continuar si no se cuenta con información suficiente para la toma de decisiones; de otra manera se perdería el enfoque de mercado.

Fuente: Análisis del Conglomerado Turístico en la Región del Golfo de Fonseca en Honduras, Swisscontact Honduras, 2017.



Capítulo

Construcción de productos turísticos sostenibles

Una vez trabajada la “experiencia central” y las escenas que le darán vida o la harán realidad, se seleccionan, para cada una, las opciones disponibles en

el mercado en cada eslabón o componente, como pueden ser atractivos, prestadores de servicios turísticos, sitios o actividades existentes en el destino.

El desarrollo de este paso es una oportunidad para:

Proponer proveedores de actividades o atractivos emergentes y que aún no han sido expuestos al turismo (recursos turísticos) y que consideramos puedan lograr un impacto positivo en los productos a diseñar.

Involucrar a proveedores de servicios y productos de otros sectores (por ejemplo: artesanía, lácteos, actividades agrícolas o culturales, entre otros) en la cadena de valor del producto turístico en diseño.

Afianzar vínculos comerciales y sociales, así como alianzas entre los actores que interactúan en la dinámica turística del destino y comparten similar calidad o filosofía de colaboración y desarrollo.

Resaltar los detalles que diferencian nuestro destino de la competencia, por medio de la inclusión de actividades o temas en el producto.

Complementar competitivamente, a través de la combinación de actividades, la oferta tradicional del destino. Mientras más opciones se tengan, más probabilidades hay de que el visitante prolongue su estadía e invierta más dinero.

Fortalecer las redes de trabajo entre empresas locales.

Es importante recordar a las empresas locales que no están solas, ¡juntas pueden lograr mejores resultados e intercambiar conocimientos valiosos!





Selección y detalle de todos los elementos que conforman el producto turístico

Esta actividad se realiza en el marco de una reunión de trabajo con los miembros de la Mesa de Flujo a cargo del proceso de diseño del producto y tiene como objetivo seleccionar finalmente aquellos elementos que conformarán el producto turístico que se está planificando.

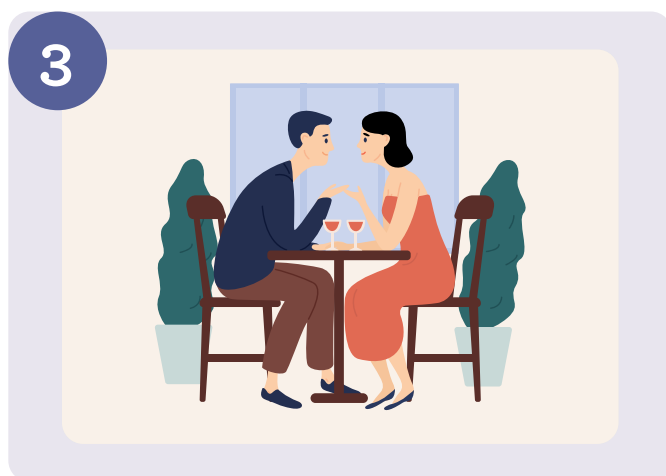
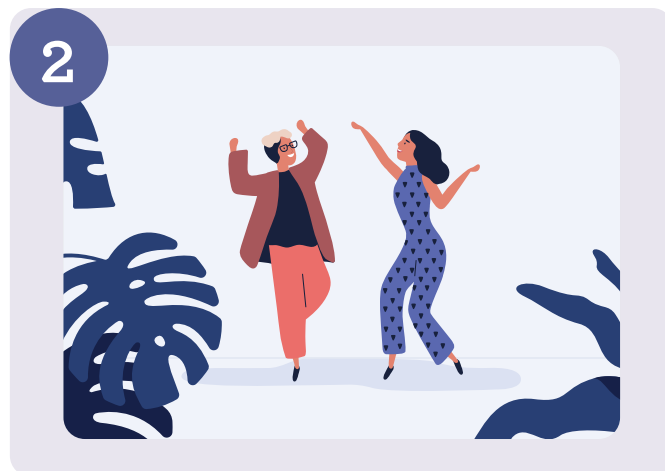
Es importante resaltar que no se trata de poner todo en un solo producto; más bien, de dosificar la combinación de experiencias y actividades en un producto que esté de acuerdo con las expectativas del flujo priorizado. A partir de la información

generada por el perfil detallado del flujo y de la matriz de condiciones de consumo se puede definir cuáles componentes son más adecuados a la intensidad, el tiempo y el nivel de interacción que prefiere el flujo.

De haber muchas opciones para escoger, se pueden diseñar y planificar más productos con actividades y experiencias distintas para el mismo flujo. En el momento de la implementación y considerando los recursos disponibles, habrá que priorizar uno de ellos para iniciar la implementación.



Ejemplo: Producto despensa amazónica y artesanía en el pueblo



1

- Festividad de carnavales, Centro Histórico de Pueblo Lamas

2

- Asociación de danzantes de Antioquia
- Museo Etnográfico de Vestimentas y Cultura Popular

3

- Casa Hacienda Pampa Colorada
- Hotel Viñedo "La Hacienda" - Paseos a caballo
- Bodega y Centro de cata "Don Américo"
- Asociación de guías especialistas en cata de vino y maridaje

4

- Restaurante "El Mirador de Candela"
- Clases de cocina rústica en el restaurante "A fuego"
- Venta de dulces tradicionales en dulcería "Almíbar"
- Mercado local de productores
- Clases de pan en panadería "Los Herrajes"





Elaborar un bosquejo o gráfico que permita observar todos los elementos del producto turístico



En la práctica, cada actividad podría tener uno o más proveedores (artesanos, tiendas o actividades culturales), así como cada atractivo tendrá una o más formas de recorrerlo o disfrutarlo (por horarios de visita, temáticas de interés del visitante, entre otros). Lo importante es identificarlos en un gráfico o mapa para que de esta manera se tenga una visión integral y geográfica del producto, de accesibilidad y facilidades, de

manera que cada operador que ofrezca el producto pueda personalizarlo o diferenciarlo según sus intereses.

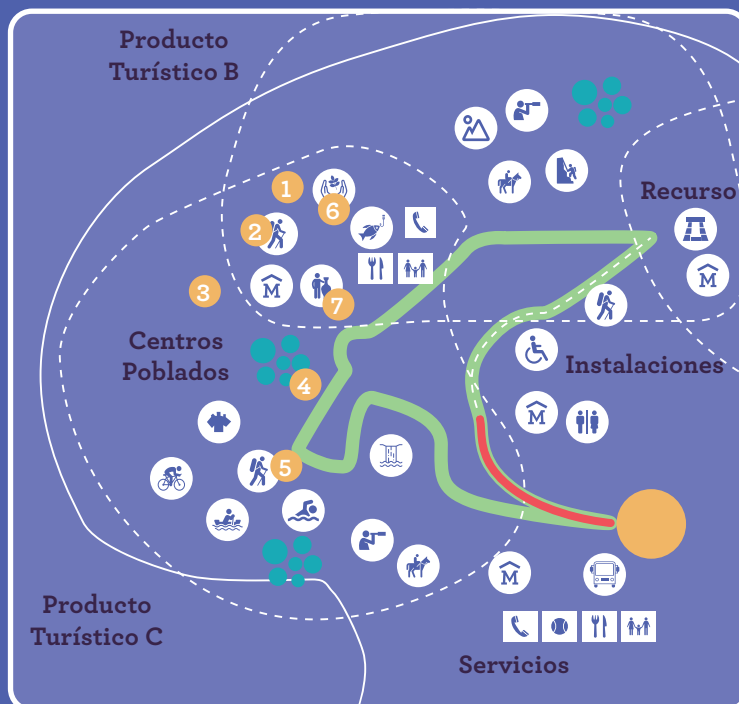
Al igual que en una paleta de colores, uno combina diferentes tonalidades para obtener diversos resultados. En este caso, se combinan los atractivos y proveedores de acuerdo con el gusto del perfil de visitante que lleva en mente.

Los elementos del producto deben responder al concepto de la experiencia central diseñada que espera el flujo priorizado.

Ejemplo: **Experiencia**

La experiencia exploración en bosque de montaña

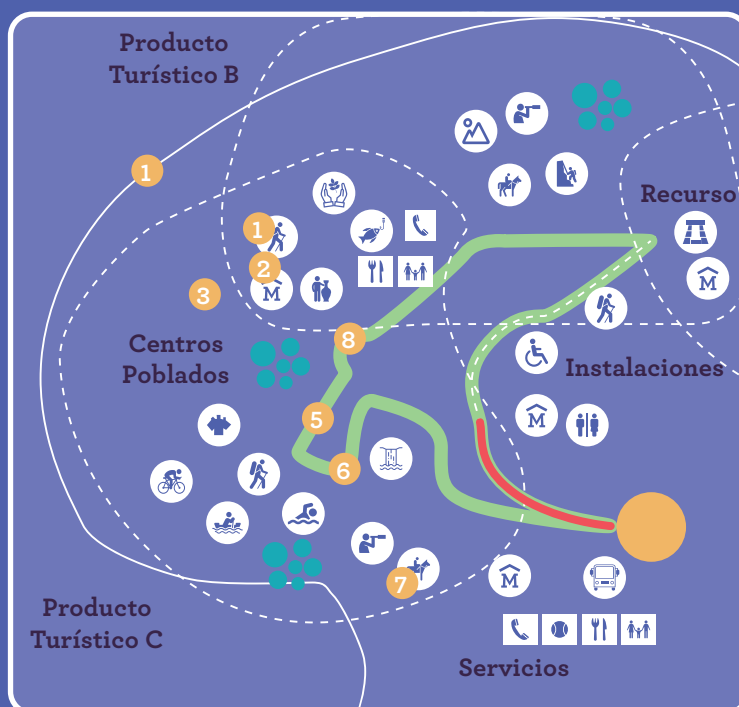
- 1 Desayuno/almuerzo/lonche con productos locales: rosquitas, vino y queso
- 2 Reforestación y apadrinamiento de un árbol
- 3 Cuenta cuentos y leyendas
- 4 *Glamping* en el bosque
- 5 Caminatas nocturnas e interpretación y observación de estrellas
- 6 Recojo de fibras naturales para elaboración de artesanías
- 7 ¡Hazlo tu mismo! Taller de artesanías

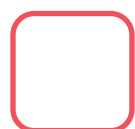


Producto

- 1 Bosque en buen estado de conservación
- 2 Guía especializado en bosques y cafetales
- 3 Senderos identificados, paneles y señalización
- 4 Miradores, paraderos de descanso
- 5 Kiosko para la venta de bebidas y refrigeración
- 6 Alojamiento
- 7 Cabalgatas
- 8 Venta de artesanías
- 9 Inventario / Láminas de especies de flora y fauna

La experiencia exploración en bosque de montaña





Consolidar información en una Ficha de Producto

En el siguiente paso y como resultado de todo lo anterior, en trabajo de oficina, el equipo facilitador procede a consolidar toda la información referente al producto diseñado en la Ficha del Producto Turístico. Esta ficha debe congrega toda la información conceptual, técnica, logística y operativa relacionada al producto, incluyendo las debilidades o brechas.

La aplicación práctica en campo de la propuesta será verificada más adelante por medio de una actividad de validación, utilizando el medio más adecuado según el contexto del territorio y del producto.

Si fuera necesario, y, adicionalmente, se puede complementar la Ficha de Producto con otras específicas que permitan recoger información más detallada referente al producto, como por ejemplo:



1

Detalle de atractivos turísticos (una plantilla por cada atractivo).

3

Detalle de establecimientos de hospedaje (una plantilla por cada establecimiento).

2

Detalle de actividades complementarias (una plantilla por cada actividad).

4

Detalle de establecimientos de alimentos y bebidas (una plantilla por cada establecimiento).



Canales de comercialización sugeridos para el producto turístico diseñado

Las experiencias se generan a través del consumo de los productos. En otros casos, los mismos visitantes los construyen personal y libremente mediante la compra de servicios y/o actividades utilizando la información que recogen antes y durante el viaje.

En este paso se busca informar sobre las diferentes alternativas de canales de comercialización para el producto ya diseñado, los cuales pueden ser utilizados en función al mercado priorizado y las condiciones locales del destino.

Con base en la identificación del destino y en el análisis de la cadena de valor de turismo, para este momento ya se conoce la conformación de esta y las alternativas que tienen los visitantes para comprar el producto, así como para llegar y recorrer el destino.

Al utilizar el gráfico de la cadena de valor 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 determinar los canales más adecuados para llegar a los futuros clientes.

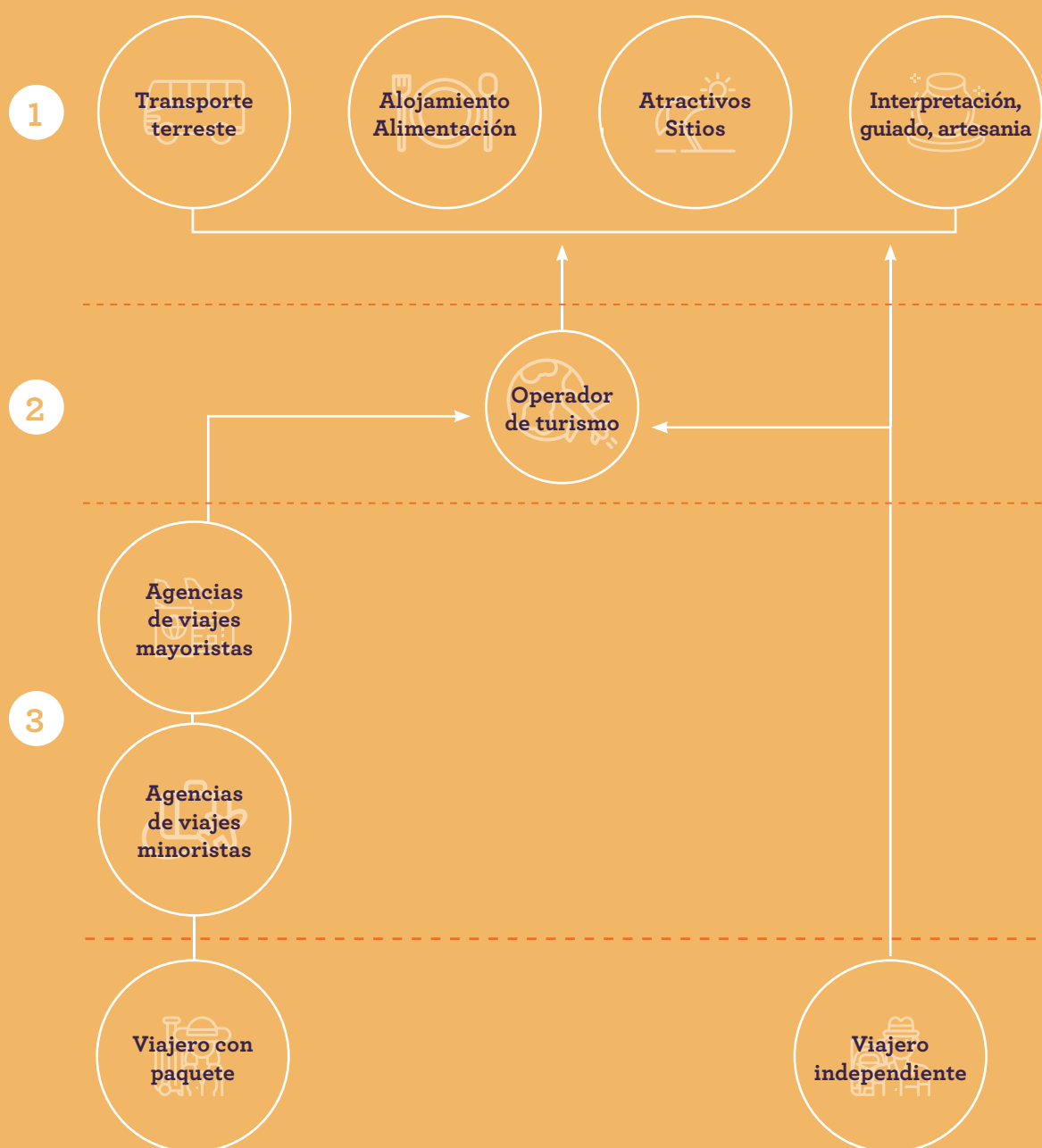
En el siguiente gráfico se expresan de manera simplificada los diferentes eslabones de la cadena y se proponen dos formas de visitar el destino: **viajero "en paquete" y viajero "independiente"**. Como se puede apreciar, para el viajero en grupo el canal tradicional es por medio de las agencias de viaje que promocionan y venden el producto, algunas en el propio país y otras en los mercados emisores en el extranjero o en destinos cercanos, de ser el caso.





Esquema de la cadena de valor

| Ejemplo



En el caso del viajero independiente, se requiere de un análisis más cuidadoso de su comportamiento, ya que recoge información de redes sociales o plataformas digitales y eventualmente reserva o compra por estos medios. Sin embargo, si se estudia su comportamiento en el destino, se puede ver que, una vez llega, busca información más detallada y finalmente toma contacto con un operador local, el cual le ofrece el producto directamente.

Eventualmente, algunos podrían incluso decidir libremente qué servicios necesitan y qué atracciones desean visitar, estructurando su propio programa o itinerario, pero finalmente, y a su manera, están consumiendo el producto planificado dentro de un menú que representa la oferta del destino.



Por lo tanto, y en función del contexto del destino, los canales de comercialización (venta) podrían ser:

Tradicionales: 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 cuales 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.



La Mesa de Flujo, como parte de sus tareas, sugerirá el diseño de las herramientas necesarias para facilitar la comercialización, las cuales se pueden utilizar de manera combinada según sean las características del flujo priorizado.



Dependiendo del contexto del destino, estas herramientas se pueden elaborar de manera digital o tradicional (física):

Mapa con todas las opciones en el destino e información relevante. El visitante observa todas las opciones disponibles.

Tiquetera que incluya un número de servicios o atracciones prepagadas. Esta opción suele tener algún incentivo (descuentos) o beneficios adicionales (horarios extendidos, acceso a zonas o lugares específicos).

Señalización específica relacionada con el producto. Pueden ser avisos en los servicios o atracciones que forman parte del producto, de manera que el visitante los pueda identificar y utilizar directamente según su itinerario.

Paquete de operadores de turismo.



Validación del producto turístico

El ejercicio de someter a evaluación el producto turístico diseñado por el flujo priorizado está relacionado con asegurar la viabilidad del producto, así como de las inversiones que se requiere hacer en el destino turístico. Para ello, en la Mesa de Flujo, se deben organizar mecanismos o espacios donde se reciban ideas o percepciones sobre el producto con la finalidad de lograr la aprobación

o recibir sugerencias de ajustes. Estos espacios pueden estar conformados por actores vinculados directamente al flujo y al destino; así, pueden participar representantes de la **oferta de proveedores** en vinculación directa al producto, del **flujo** al que se encuentra dirigido el producto y, eventualmente, representantes del espacio gestor de destino como observadores.



Reunión de trabajo
Mesa de Flujo



Validación o *try-out* en
campo con gestores/
empresarios



Focus group con perfil
de la demanda





Un primer formato puede ser la reunión de trabajo de la Mesa de Flujo con los representantes del flujo o mercado, y en ella se sugiere cumplir con los siguientes pasos:

1

Paso 1: Se sugiere comenzar las dinámicas haciendo 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 propósito es lograr que los participantes tengan una idea lo más cercana posible a la experiencia que tendrá el pasajero. Para ello, y dependiendo del contexto en que se trabaje, se pueden utilizar medios virtuales o impresos, videos, entre otros.

2

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.

3

Paso 3: Los participantes podrían identificar, aun en esta etapa final, algunas inversiones o mejoras que todavía se requiere realizar en el producto evaluado. Ello genera valiosos insumos a incluir en la siguiente etapa, el plan de trabajo.

4

Paso 4: Su participación 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 son la realización de reuniones en el formato *focus group* y/o visitas de prueba (*try-out*) en campo y con pasajeros del perfil priorizado. Estas son formas de verificar si el producto diseñado será capaz de lograr la experiencia planificada 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 Producto.





Capítulo

Plan de trabajo

El objetivo de esta actividad es elaborar un documento de trabajo que comprometa a los actores vinculados estrechamente con el producto turístico en el marco de la Mesa de Flujo, a fin de asegurar el cumplimiento de las actividades propuestas y la sostenibilidad de las inversiones (tanto en el aspecto técnico como en su permanencia en el largo plazo).



Lineamientos para la elaboración del plan de trabajo:



Debe ser de carácter operativo y ejecutivo, con acciones de corto y mediano plazo.



Debe tener indicadores de cumplimiento concretos, evaluables y medibles en la práctica.



Debe ser de fácil entendimiento y manejo para todos los involucrados.



Debe responder a una lógica secuencial, de manera que se evidencien los avances y logros intermedios.



Debe reunir o integrar a otros esfuerzos existentes en el ámbito del producto, evitando la duplicidad de inversiones, y fortalecer las alianzas locales.



Debe ser validado por todos los actores involucrados en el plan y formalizado a través de un acta. En casos en que las intervenciones involucren áreas comunales o protegidas, se debe considerar la validación por los gestores o directivas a cargo.



Debe evidenciar el cumplimiento de los objetivos cualitativos y cuantitativos del Plan de Gestión de Destinos.



Lineamientos para la gestión y el cumplimiento del plan de trabajo:

1

Se sugiere programar reuniones periódicas (semanales, quincenales, mensuales, según sea el periodo dentro del cual se planifique) donde se intercambie información entre los actores involucrados (pueden ser virtuales). Para los aspectos técnicos se pueden programar de manera quincenal o mensual, y **bimestrales o trimestrales** para tratar aquellos temas de carácter estratégico, de manera que la retroalimentación sobre los avances sea constante.

2

Es preferible establecer en el territorio un grupo permanente que funcione como gestor del producto y que articule con el espacio gestor de destino. Este grupo puede estar conformado por los involucrados locales y los aliados estratégicos, con una clara definición de roles y responsabilidades en la gestión mixta (pública y privada), de acuerdo a la capacidad y las competencias reales de cada actor participante. Este grupo necesita contar con una persona responsable del seguimiento y el cumplimiento de las actividades.



Ejemplo de matriz del producto Ruta del Cacao en Lamas, San Martín, Perú

Componente de Organización y Gestión

N°	Actividad	Descripción actividad	Meta	Medio verificación	Resultado esperado	Periodo de ejecución	Responsable		Presupuesto o estimado	Comentario/Observación
							Directo	Soporte		
1	Conformación de un Comité Gestor para el Desarrollo Turístico de la provincia de Lamas que impulse el desarrollo producto turístico "Cacao de Lamas"	Articulación de grupo de instituciones y organizaciones locales que velen por la implementación de plan de trabajo del producto turístico priorizado	01 Comité Gestor para el Desarrollo Turístico de la provincia de Lamas	01 Acta de Conformación de CGDT	Lograr la sostenibilidad del producto turístico priorizado	Octubre	MPL	DIRCE-TUR/OGD-NA/DMT	500	
2	Organizar a los emprendedores turísticos del CPCNK Wayku para la prestación de servicios turísticos orientados al producto turístico	Reuniones de capacitación para elaborar modelo de gestión	01 Organización de	01 Acta de Constitución	Lograr las sostenibilidades del desarrollo turístico en la CN Wayku	Octubre a diciembre	OGD NA	MPL/ DIRCE-TUR/	3,000	
3	Coordinación y monitoreo de la implementación de las actividades del plan de trabajo del producto Turístico "Cacao de Lamas"	Reuniones periódicas de coordinación y seguimiento para la implementación de las actividades propuestas en el plan de trabajo	01 Reunión mensual	Acta de Reunión y/o Acuerdos	Coordinar las gestiones requeridas para la implementación de las actividades del plan de trabajo	Octubre 2012 a marzo 2013	OGD NA	DIRCE-TUR/ MPL	14,500	
4	Actualización permanente de las encuestas de nivel de satisfacción del turística y perfil de turista que visita Lamas	Realizar encuestas a visitantes que llegan a Lamas	Encuestas	01 Informe con el análisis de la encuesta	Lograr la identificación del perfil del visitante a Lamas	Noviembre 2012 a marzo 2013	DIRCET UR	MPL	13,500	
5	Charlas de socialización	Talleres para la difusión de la Ruta de Cacao de San Martín	Talleres realizados	Control de asistencia a talleres	Lograr la identificación de los actores	Noviembre a diciembre	OGD NA	DIRCE-TUR/ MPL	4,500	



Ejemplo de matriz del producto Playa y gastronomía en San Lorenzo, Honduras.

Intervención	Indicador	Responsable	Calendarización					
			Monto estimado	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Mediano plazo
Componente A. Infraestructura y equipamiento			2,480,000					
Implementación de estacionamientos de vehículos en la playa (Cabañas), incluyendo su gestión	Estacionamiento de vehículos habilitado	Municipio - Asociación	300,000		X	X		
Diseño e instalación de señalización turística en atractivos y sitios clave en San Lorenzo	6 letreros turísticos/vallas instalados	Municipio - Asociación	200,000				X	
Diseño e instalación de señalización vial en San Lorenzo	3 letreros turísticos/vallas instalados	Municipio - Asociación	300,000				X	
Mejoramiento de los servicios sanitarios en el mercado	10 Baños en mercado mejorados y operativos	Municipio		X				
Puesta en valor turístico del mercado de San Lorenzo	Mercado cuenta con servicios turísticos	Municipio	1,000,000					1,000,000
Instalar duchas y vestidores en la zona de la playa de San Lorenzo	Módulo de duchas y vestidores operativos	Asociación	300,000				X	
Mejora de la infraestructura de los restaurantes para atención al cliente	5 restaurantes mejorados	Dueños de restaurantes	350,000					
Habilitar servicios sanitarios en el centro de San Lorenzo (Parque)	Servicios sanitarios operativos en Parque de San Lorenzo	Municipio - Asociación	30,000		X			

Ejemplo de matriz integrada de cinco planes de trabajo en un destino:

Plan de producto corto plazo	Inversión X componente corto plazo					23	
COMPONENTES	Marcovia	San Lorenzo	San Marcos	Choluloteca	Amapala	Total (Lp.)	Total (\$)
Componente A. Infraestructura y equipamiento			2,766,000				
Componente B. Oferta de experiencias y servicios			130,000				
Componente C. Mejora de calidad y sostenibilidad			300,000				
Componente D. Marketing y posicionamiento del producto			169,000				
Componente E. Gestión de destino y producto			28,000				
TOTAL CORTO PLAZO (Lp.)			3,393,000				





Seguimiento al plan de trabajo

Es el último paso del proceso de planificación de un producto turístico y consiste en asegurar la sostenibilidad de las intervenciones y del producto mismo. 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.

Se identifican hasta dos niveles para el seguimiento en relación con el proceso de desarrollo de producto:



1

Seguimiento técnico: Está referido a la correcta ejecución de las actividades planificadas en el plan de trabajo, las cuales tienen características técnicas, responsables, cronogramas y resultados que deben coordinarse integralmente para la implementación del producto en los tiempos establecidos y las condiciones esperadas. Esta es una tarea de corto plazo que se enmarca en el periodo planificado para el desarrollo de producto y puede estar a cargo de la misma Mesa de Flujo o quien asuma sus tareas luego de finalizado el proceso de planificación. Este seguimiento no implica el manejo de recursos directamente, pues se entiende que cada actor responsable de la actividad asume esa función como parte de sus compromisos. Eventualmente puede haber tareas que sean asignadas a la Mesa de Flujo, para lo cual esta deberá buscar los recursos necesarios y responder por su correcta ejecución.

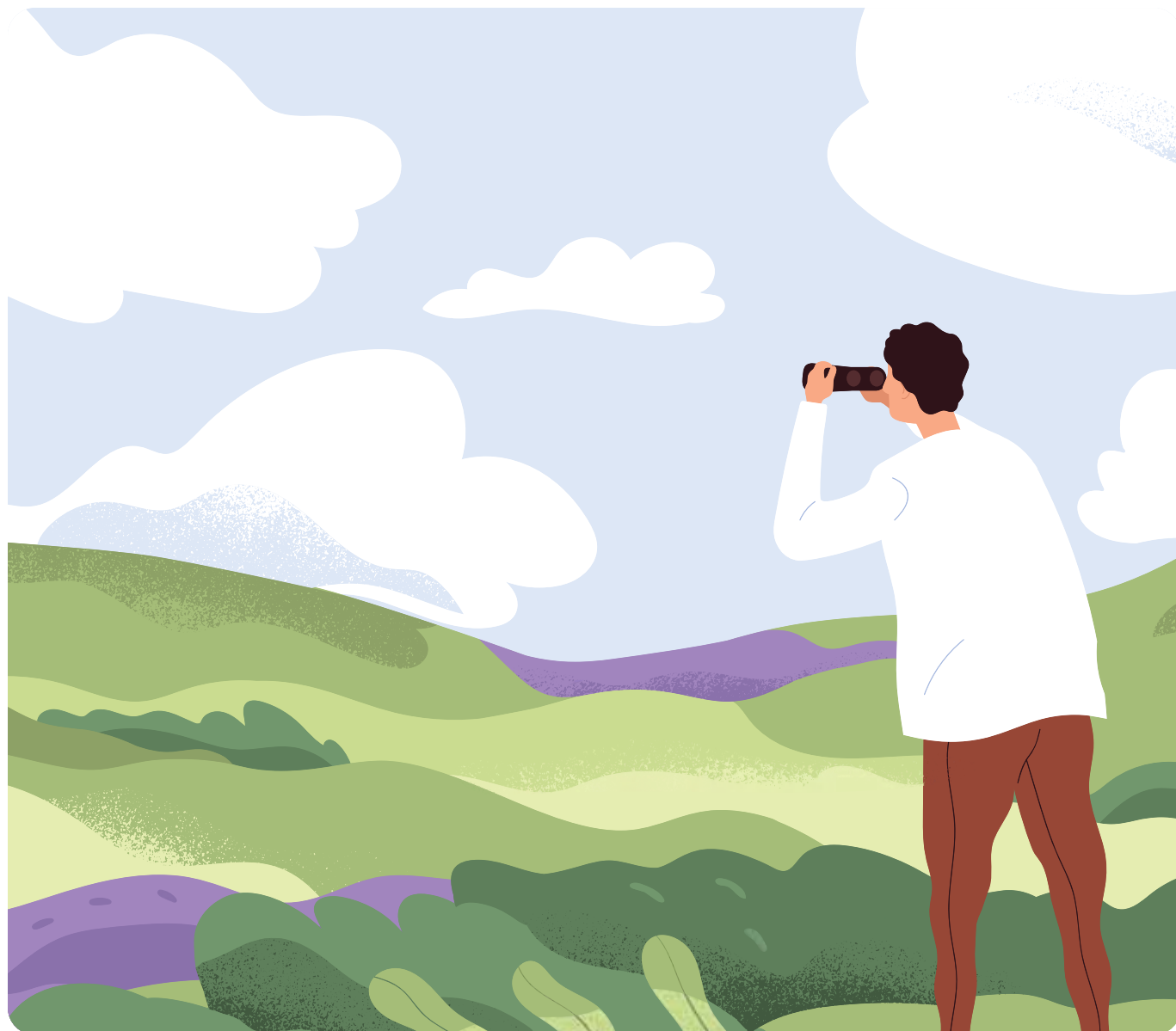
2

Seguimiento estratégico: Es el seguimiento de mediano plazo que se inicia luego de desarrollado el producto. Consiste en el monitoreo del impacto que se genere como resultado del ingreso al mercado del producto desarrollado, para lo cual se hace seguimiento a los objetivos, las metas y los indicadores definidos en la estrategia de producto desarrollada en el análisis del destino. Es necesario considerar que desde el lanzamiento comercial del producto hasta ver los primeros impactos generados pueden pasar entre 24 y 36 meses. Este monitoreo debe estar a cargo del espacio de gestión de destino o de quien cumpla con sus funciones. Dentro de sus tareas está el diseño de la estrategia de producto y el posterior monitoreo de resultados, por lo que el desarrollo de producto y su implementación constituye una actividad enmarcada en la gestión del destino, con metas e indicadores específicos.

El espacio de gestión de destino puede asumir la tarea del monitoreo y seguimiento del producto dentro de sus funciones. Sin embargo, por espacialidad técnica o por limitación de tiempo y recursos, se puede formar alternativamente un comité de producto turístico a cargo de la gestión del producto desarrollado, el cual se debe articular con el espacio de gestión del destino. Debemos considerar que, propiamente, la gestión del destino se da en un nivel

más estratégico y transversal, mientras que la de producto tiene temas y actores específicos.

Este espacio está compuesto por los propios actores involucrados en su implementación y posterior funcionamiento, por lo que existe un fuerte compromiso con su gestión, y muchas veces no es necesario formar espacios adicionales, sino más bien formalizar o fortalecer los ya existentes.



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.

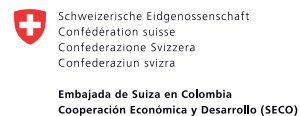


SWISSCONTACT TOURISM ADVISORY SERVICES

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.

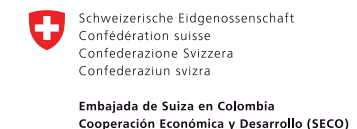
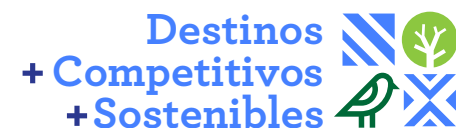
Con base en esta experiencia, Swisscontact Tourism Advisory Services ofrece asesorías, capacitaciones y entrenamientos a propósito de la evaluación de destinos, la elaboración de planes de desarrollo turístico y la generación de capacidades para la gestión del turismo, entre otros frentes.

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



Gestión de Destinos Sostenibles

Recursos adicionales para la implementación del
Módulo 4: Desarrollo y Gestión del destino



ÍNDICE



Herramientas Y Formatos:

Perfil del flujo priorizado

Pag. 3

Herramientas Y Formatos:

Matriz 2: Construcción De La Experiencia Del Flujo

Pag. 4

Herramientas Y Formatos:

Matriz 3: Experiencias – Actividades – Sitios

Pag. 6

Ejemplo:

Matriz 4: Condiciones Para El Consumo Del Flujo

Pag. 7

Ejemplo:

Matriz 5: Esquemas Cadena De Valor Del Producto

Pag. 9

Herramientas Y Formatos:

Matriz 5: Esquemas Cadena De Valor Del Producto

Pag. 11

Ejemplo:

Matriz 6: Ficha Resumen Del Producto

Pag. 12

Herramientas Y Formatos:

Matriz 7: Plan De Trabajo Para Desarrollar El Producto (Excel)

Pag. 17

Herramientas y formatos: PERFIL DEL FLUJO PRIORIZADO



Información Tipo Buyer persona:

FLUJO DE VISITANTES DE GRUPOS INTERNACIONALES DE LA TERCERA EDAD QUE LLEGAN AL DESTINO CON AGENCIAS DE VIAJE (GVTE CON AV).

Nombre: Mr. Beekhof

Nacionalidad: Holandés

Género: Hombre

Edad: 62

Estado Civil: Viudo
Pensionado, Voluntario del Programa PUM-Netherlands Senior Experts.

Formación: Profesional universitario con posgrado y maestría. Administrador de empresas, gerente general de cadena de restaurantes.

Datos Económicos:
Clase media alta.

Datos laborales:

Es pensionado, pero actualmente trabaja independientemente prestando asesorías a proyectos de emprendimiento y es docente universitario, asesor del programa PUM.

Datos personales:

- Su principal afición es viajar por el mundo.
- Le gusta interactuar con las personas y la comunidad, disfruta de la comunidad de un destino, pregunta e investiga.
- Es simpático y socializa fácilmente con la gente del hotel u hostel donde pernocta. Disfruta de las áreas sociales.
- Disfruta de los entornos naturales, enigmáticos y de historia interesante.
- Tiene Dos Hijos y 3 Nietos.
- Vive solo, pero hace parte de asociaciones, clubes de jubilados y grupos de tertulias y salones de bailes.
- Disfruta de los entornos naturales.
- Goza de la gastronomía del país que visita.
- Tiene antecedentes cardiacos y los controla con medicamentos.
- Le gusta caminar.
- Fue deportista en el colegio y universidad.
- Alergia a los mariscos.

Comportamiento digital:

Disfruta de la tecnología, siempre esta conectado la web, Consulta todo, Tiene redes sociales, maneja WhatsApp, aficionado a la fotografía y viaja con PC portátil.

Datos relacionados con los viajes:

- Viaja en grupos de similares características, con amigos.
- Siempre busca alojarse en Hoteles con buenas instalaciones y ubicación urbana.
- Planea sus viajes con anticipación.
- Compra los paquetes completos.
- Le gustan las experiencias nuevas y diferentes.
- Es un viajero frecuente.
- Habla tres idiomas.
- Viaja con un presupuesto organizado, pero le gusta comprar souvenirs para coleccionar.
- Disfruta de los planes culturales.
- En sus viajes por lo general compra libros.
- Siempre contrata guías para sus viajes.
- Disfruta de la buena gastronomía de la región que visita.
- Viaja con póliza de salud especial par emergencias.
- Disfruta de las frutas exóticas.

Datos psicológicos:

- Amable.
- Extrovertido.
- Descomplicado.
- Se adapta al cambio fácilmente.
- Católico.

Motivaciones y puntos de dolor:

- Conocer las maravillas culturales de un país.
- Amante del arte.
- No le gusta la violencia.
- Es caritativo.
- Le gusta involucrarse en actividades que hacen en la visita a un destino.
- Disfruta apoyar procesos de superación en países tercermundistas.

Herramientas y formatos:

MATRIZ 2: CONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL FLUJO

DENOMINACIÓN DEL PRODUCTO Nombre preliminar que mejor describe la experiencia para el flujo priorizado
Flujo
Foto representativa
¿Cuál es la memoria que quiere que el visitante se lleve?, ¿qué historia quiere que cuente?
¿En qué consiste la experiencia? Dimensión funcional – Descripción
¿Qué le hace sentir al visitante? Dimensión emocional y social Cuál es la emoción que debe prevalecer Cómo lo debe ver su círculo de amigos

¿Qué actividades realizaría?
Dimensión vivencial

¿Qué nuevos aprendizajes se llevará?
Aquellos a los que no tiene acceso en su
lugar de origen

**¿Qué sentidos el visitante explorará
durante la experiencia?**
¿Qué verá?
¿Qué oirá?,
¿Qué tocará?
¿Qué olerá?
¿Qué saboreará?

**Íconos y símbolos del destino que
representen la experiencia**

Espacios de realización de la experiencia

Concepto del producto
**Integración entre: Idea Fuerza que permita
posicionar el producto**

Herramientas y formatos:

MATRIZ 3: EXPERIENCIAS – ACTIVIDADES – SITIOS

Sentidos	Actividades	Lugar
Tocar el agua...		
Saborear el café		
Oler...		
Caminar en la arena del desierto		
Vibrar con las historias		

Ejemplo:

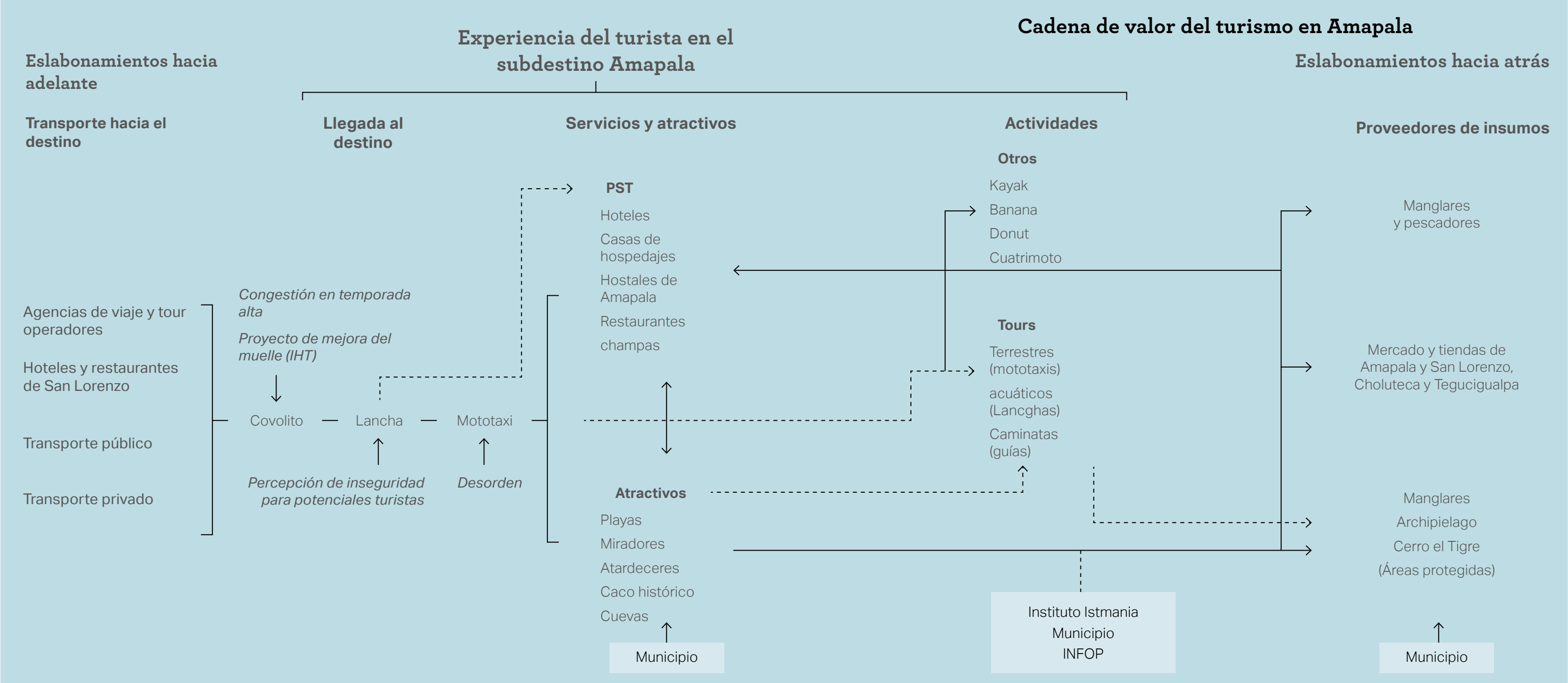
MATRIZ 4: CONDICIONES PARA EL CONSUMO DEL FLUJO

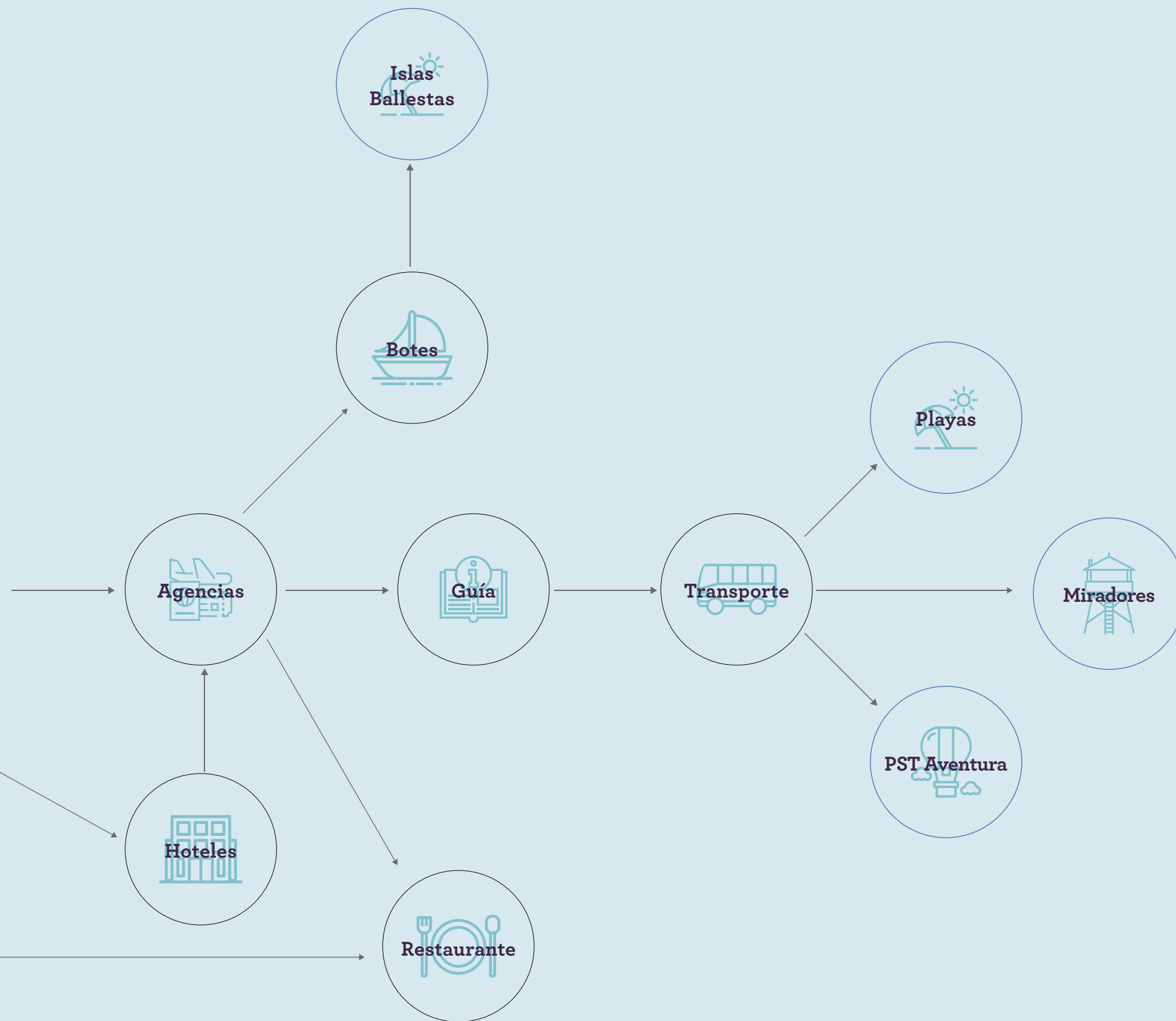
FLUJO	“SAN AGUSTÍN... UNA HISTORIA ANCESTRAL INEXPLICABLE...”
NOMBRE/TEMA DEL PRODUCTO	
Actividades	• Conocimientos de una cultura nueva. • Actividades de naturaleza y senderismo. • Prioridad en zonas tranquilas con terapias de relajación. • Reuniones sociales con música andina y fogatas. • Recorridos de zonas naturales para llegar a destinos arqueológicos.
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, wifi 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.

Compañía de grupo	• Prefieren la soledad • Personas con gustos similares • Buscan guías locales • Compañía de extranjeros • Compañía de personas especializadas
Transporte	• Prefieren opciones ecológicas • Solo se movilizan en autos particulares. • Toman transporte público • Prefieren caminar • Disponibilidad para usar transporte local y otros medios como parte de su experiencia
Tecnología	• Que los atractivos o servicios tengan información publicada o rankeada en la web • Guías o información en blogs, etc.
Ritmo de viaje	• Es acelerado • Empieza actividades temprano • Quiere conocer muchos destinos • Quiere libertad en itinerarios y paquetes, escoger actividades
Preferencia en contratación de servicios	• Es independiente • Prefiere contacto directo con proveedores • Busca intermediarios
Evitan...	• Estar rodeados de otros visitantes • Bulla • Calma en el entorno
Valoran...	• Ir a mercados locales de alimentos o artesanías • Amenities ecológicos • Interactuar con población local • Presentaciones culturales espontáneas • Amabilidad de los proveedores de experiencias • Información económica y comercial sobre el lugar

Ejemplo:

MATRIZ 5: ESQUEMAS CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO





Herramientas y formatos:

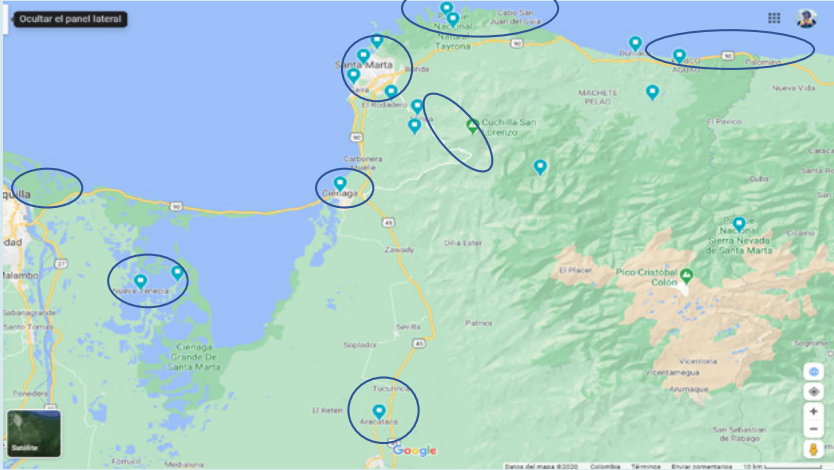
MATRIZ 5: ESQUEMAS CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO

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 YY del Colegio....	Renovar su repertorio
Sitio de observación de aves	Finca XX	Necesita mejora de mirador y señalización

Ejemplo:

MATRIZ 6: FICHA RESUMEN DEL PRODUCTO

MATRIZ DE PRODUCTO (1ra parte)			
Nombre del producto	La Ciénaga Grande, vive una experiencia ancestral con la cultura anfibia		
Flujo priorizado	Jóvenes extranjeros independientes con intereses culturales y de aventura (Ver Matriz detallada del flujo)		
Experiencia turística (descripción del concepto)	El visitante conoce una cultura ancestral no visible para el visitante tradicional y que une el agua (Ciénaga) con la cultura (Etnias locales) y se expresa en la música (Cumbia) y actividades tradicionales (pesca)....  (Ícono: Carlos Vives-Cumbiana) La experiencia se puede empaquetar en diversos formatos o itinerarios que van entre medio día hasta dos días con pernoctación en la Ciénaga.		
Destino y ubicación (Departamento, Municipio, Corregimiento, Vereda, etc)	Destino Santa Marta Departamento de Magdalena, Municipio de Santa Marta y Ciénaga	Zonas en que se desarrolla el producto	Ciénega grande (Ciénaga, VIPIS, Tasajera, Nueva Venecia y Buenavista)

Conectividad del flujo hacia el Destino (desde fuera del Destino)	El flujo priorizado llega al Destino Santa Marta desde La Guajira, Cartagena o Barranquilla, vía terrestre. Desde Santa Marta se traslada hasta la Zona en transporte público o vehículo contratado por las agencias.
Mapa de ubicación donde se desarrolla el producto dentro del Destino	
CONDICIONES ACTUALES DE LA CADENA DE VALOR (Descripción general por eslabón de la CdV, basado en la Matriz 3)	
Alojamientos	Existen 15 albergues rurales adecuados a las necesidades del flujo. Requiere fortalecer la atención al pasajero.
Servicios de alimentación guías u orientadores	
Información u orientación al visitante	
Ventas de recuerdos o artesanías	

MATRIZ DE PRODUCTO (2da parte) (Descripción general por eslabón de la Cadena de valor, basado en la Matriz 3)						
SITIOS DE VISITA O ATRACTIVOS (Descripción general de los sitios a visitar y sus brechas, relacionado al tema central del producto)	Acceso al visitante	Estado de conservación del sitio y del visitante	SSHH o similar	Información al visitante	Señal telefónica o celular	Datos de gestor o responsable de su gestión
Playa Roja	Vía de tierra 2km hasta la playa, destapada pero transitable	Plaza silvestre, sin mayor manejo ni mantenimiento	No existen	No existen	Señal celular débil o parcial. No Wifi.	
Mirador del Río Magdalena						
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (Actividades que complementan y dan valor agregado a la experiencia)	Acceso al visitante	Estado de conservación del sitio y del visitante SSHH o similar	SSHH o similar	Información al visitante	Señal telefónica o celular	Datos de gestor o responsable de su gestión

MATRIZ DE PRODUCTO (3ra parte) (Brechas, basado en la Matriz 3)						
BRECHAS GENERALES (Descripción general de las brechas según el tema general)						
Playa Roja	Vía de tierra 2km hasta la playa, destapada pero transitable	Plaza silvestre, sin mayor manejo ni mantenimiento	No existen	No existen	Señal celular débil o parcial. No Wifi.	
Agua y alcantarillado						
Seguridad pública						
Salud						
Conectividad						
Electricidad						
Vías de transporte local o de acceso						
Limpieza pública						

LIMITANTES DEL DESTINO (Temas propios del Destino que pueden limitar la oferta del producto)	
Clima	La temporada de lluvias entre febrero y abril podría limitar los recorridos Los vientos del desierto soplan fuerte a partir de las 2pm, se recomienda salir de la zona antes de esa hora
Permisos espaciales	
Capacidad de carga	
Horarios preferidos	

Herramientas y formatos:

MATRIZ 7: PLAN DE TRABAJO PARA DESARROLLAR EL PRODUCTO (Excel)

					CALENDARIZACIÓN				
Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado		Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Mediano Plazo
Componente A. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.									
Componente B. OFERTA DE EXPERIENCIAS Y SERVICIOS									
Componente C. MEJORA DE CALIDAD, RECURSO HUMANO Y SOSTENIBILIDAD									
Componente D. PROMOCIÓN Y ARTICULACIÓN DEL PRODUCTO									
Componente E. GESTIÓN DEL PRODUCTO									