



**Universidad de San Andrés**  
**Trabajo de Licenciatura en**  
**Administración de Empresas**

**Cooperación público-privada y marketing turístico:**  
**Qué hacen los exitosos y cómo hacer para crecer.**  
**Los casos de Salta y Tucumán**

**Autor: Mercedes Young**  
**Mentor: Roberto Dvoskin**

**Victoria, Buenos Aires**  
**2004**

## INTRODUCCIÓN

### Problemática

En los últimos años hubo un gran crecimiento del norte argentino como destino turístico. Sin embargo los miembros de la misma no se desarrollaron en la misma proporción. La provincia de Salta fue la más beneficiada, y quedaron relegadas Jujuy y Tucumán. La gravedad de esto para esta última fue fatal porque perdió posicionamiento y protagonismo en la región.

Este resultado no fue producto del azar ya que Salta, diez años atrás se propuso como objetivo de gobierno impulsar el turismo, hasta llegar a lo que es el día de hoy: su segunda industria (la primera es el tabaco). Paralelamente, Tucumán siempre careció de un plan estratégico consolidado en lo que respecta al turismo.

¿Por qué es importante desarrollar el turismo? Según Kotler, el beneficio más visible del turismo es el empleo directo en hoteles, restaurantes, tiendas y empresas de transporte. Un segundo beneficio, menos visible, consiste en las industrias y profesiones de apoyo. El tercero es su efecto multiplicador conforme los consumos turísticos se reciclan a través de la economía local. El cuarto son las utilidades estatales y locales derivadas de los impuestos sobre el turismo. El turismo también produce un quinto beneficio: estimula las exportaciones de los productos hechos en los destinos turísticos” (1997:636). Además la industria del ocio es el negocio del futuro. En pocas palabras, el turismo es una industria capaz de potenciar la economía y por lo tanto una herramienta muy importante a tener en cuenta por los países en desarrollo para progresar.

Por todo esto, el turismo también constituye una solución para reactivar la economía de Tucumán, que gracias a los múltiples atractivos potenciales que posee se le presentan diversas oportunidades de acción y perspectivas de desarrollo.

Sin embargo, para que este impulso sea factible hay que tener en cuenta que el mismo es una responsabilidad compartida entre el sector público y el privado porque desde el punto de vista de la demanda, el producto (que son las vacaciones en su conjunto y no una

excursión) está compuesto por un grupo diverso de elementos que van desde la hotelería y la gastronomía hasta la seguridad y la limpieza de la ciudad. Entonces ambas partes constituyen la cadena productiva, por lo que para tener éxito deben asegurar calidad. Particularmente, el sector público desempeña un papel fundamental como impulsor del turismo gracias a las disposiciones legales que tienen como fin fomentarlo, y a la promoción de los destinos o centros turísticos.

En consecuencia, surgió la idea de analizar como a través de la cooperación público-privada y del marketing turístico se puede impulsar el desarrollo de un destino turístico, investigando específicamente el caso de Salta como éxito y el de Tucumán como fracaso. Me centré en el estudio de uno de los componentes del marketing: la promoción, pero sin dejar de lado las otras variables del marketing mix, ya que una no puede darse sin la otra y están íntimamente relacionadas.

Al investigar sobre los avances existentes en este tema, el Trabajo de Licenciatura de Laura Olivares Caminal, titulado “Programa de lealtad nacional. Cómo lograr cooperación público-privada para incentivar a la industria nacional”, sirvió como punto de partida para realizar parte de esta investigación. Sin embargo, no se encontró extensa bibliografía que trate conjuntamente el tema de cooperación público-privada y marketing de destinos turísticos.

### Metodología de investigación

La investigación es un híbrido entre una de tipo exploratoria y otra descriptiva. Por un lado, es exploratoria porque el tema de la cooperación público-privada relacionada específicamente con el marketing turístico es un tema que en la actualidad no es muy tenido en cuenta y suele ocupar solamente un ítem de los libros que estudian estas cuestiones más generales. Por otro lado, es descriptiva en el desarrollo exhaustivo de las características que nos conciernen de los dos casos a tratar.

La metodología es cualitativa porque se estudiaron en profundidad dos casos: uno de éxito y otro de fracaso, las provincias argentinas de Salta y Tucumán respectivamente. La elección de las mismas se debió en primer lugar al boom del turismo en los últimos años en

el noroeste de nuestro país, y en segundo lugar al surgimiento de Salta como líder indiscutido de la región en tal materia y a la aparente abdicación voluntaria de Tucumán a este trono debido a una política poco interesada en estos temas.

Para esto, se hizo un estudio intensivo sobre la situación actual del marketing turístico y las relaciones de cooperación en cada provincia. Los informantes clave fueron los funcionarios estratégicos de la Secretaría de Turismo como el propio secretario y el director, los responsables de marketing y comunicación del ente oficial de turismo, y los representantes de la Cámara de Turismo considerándoselos como líderes de opinión del sector privado. Se realizaron doce entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas, siete en Salta (cuatro en el sector público y tres en el privado) y cinco en Tucumán (tres y dos respectivamente). En los anexos se encuentran sólo las más importantes y que se cree serán de interés para el lector.

Con respecto a los datos, se utilizaron principalmente fuentes primarias, específicamente entrevistas, material bibliográfico de libros, internet y documentos desarrollados por cada secretaría, como el plan de marketing que realizó la provincia de Salta al cual se le adjudicó el premio Mercurio otorgado por la Asociación Argentina de Marketing (AAM). El mismo también se encuentra anexado. A su vez, en lo que respecta al tema de cooperación público-privada se utilizó como punto de partida el Trabajo de Graduación de Laura Olivares Caminal, y sólo se profundizó en el campo específico del turismo.

### Guía de lectura

En el primer capítulo se hace una breve síntesis de lo que significa e implica la cooperación público-privada en base al trabajo de Olivares Caminal. A partir de ahí se desarrolla el tema de cooperación en el sector turístico.

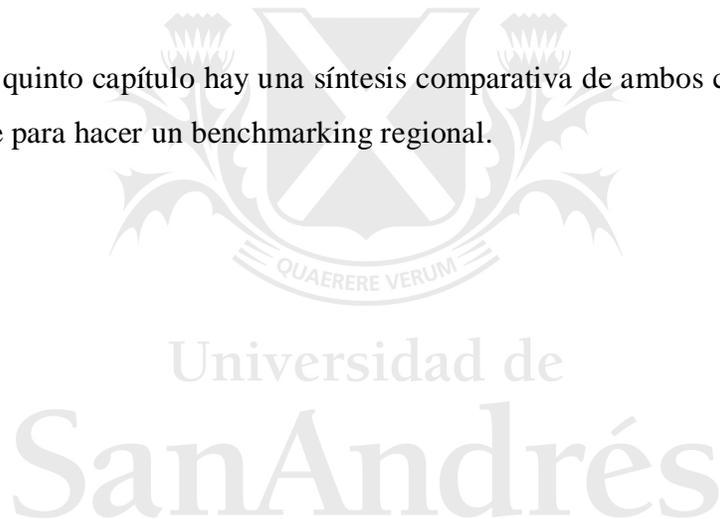
En el segundo capítulo se plantea la definición de marketing turístico y luego se describe cada una de sus partes con el fin de desarrollar un destino turístico, y no un producto específico como es una excursión, siempre teniendo en cuenta cuál es el rol del sector

público y cuál el del sector privado frente a esto. Específicamente se profundiza en una variable del marketing mix: la promoción.

En el tercer capítulo se trata el tema de la cooperación público-privada y el marketing turístico. Se hace un punteo muy preciso sobre las responsabilidades de uno y otro, ya que las mismas fueron explicadas en el capítulo anterior.

En el cuarto capítulo se detalla la investigación de campo, haciendo referencia al por qué de la situación actual tanto de Salta como de Tucumán y a algunos aspectos de su plan de marketing. Los mismo no se tratan en profundidad porque el de Salta se encuentra en el Anexo y Tucumán no posee uno concreto sobre papel.

Por último, en el quinto capítulo hay una síntesis comparativa de ambos casos que luego se utilizó como base para hacer un benchmarking regional.



## **CAPITULO 1. COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA**

### **1.1 Cooperación público-privada: síntesis del trabajo de licenciatura de María Laura Olivares Caminal<sup>1</sup>**

La razón por la cual consideramos importante entender las relaciones entre el ámbito público y el privado es que, a partir de ellas, pueden desprenderse importantes estímulos para el desarrollo de un país o por el contrario, pueden crearse desconfianzas mutuas que tiendan a generar cierto estancamiento (2001:7).

Este nuevo tipo de relación apareció en los últimos años a partir del surgimiento de la globalización, con todas las causas y consecuencias que implica. Debido a este cambio en el contexto en el que interactúan tanto empresas como estado, se requiere el cambio de ambos organismos para poder lograr la cooperación y adaptarse al nuevo mundo. En pocas palabras, el estado debe modernizarse y las empresas deben asumir mayor responsabilidad social.

Quien debe entablar inicialmente esta relación es el Estado, ya que la cooperación es considerada una institución, es decir, una regla, y el Estado tiene como responsabilidad general la creación de reglas. Esto no resta importancia al sector privado, quien por el contrario, tiene un rol fundamental como promotor del cambio, desarrollo de nuevas tecnologías, etc., los que se traduce en crecimiento y por ende beneficios para la sociedad. De esta manera, ante esta clara diferenciación de roles, se hace imprescindible nuevamente la coordinación de ambos sectores.

Por otra parte, tanto Porter como Solow identifican la importancia de construir el vínculo público-privado y dinamizar los flujos de información para lograr incrementar el compromiso de los distintos agentes. A su vez, Evans afirma que las normas de confianza y redes interpersonales en que se basan dichos vínculos pasan a ser un activo económico

---

<sup>1</sup> La autora entiende como cooperación al mecanismo de obrar conjuntamente con otros para alcanzar un mismo resultado, como sector público a lo público estatal dejando de lado lo público no estatal como las organizaciones no gubernamentales, y como sector privado a las empresas privadas que no están en manos del estado y no hacen oferta pública, y si lo hacen el capital mayorista está en manos privadas (2001:6-7). En este trabajo se tomarán como válidas estas definiciones.

importante (Muñoz Goma en Olivares Caminal, 2001:13), lo que permite un mayor desarrollo para el país, la región o la localidad.

El resultado final de esta cooperación es la definición de una política comercial e industrial general, de la que tanto empresas como Estado son responsables respecto de su implementación global y eficaz (2001:13).

Debido a la necesidad de lograr una convivencia pacífica entre la esfera pública y privada, hoy el centro del debate está en cómo debe ser su relación. Por esto constituye un desafío el descubrimiento de mecanismos e instrumentos para articular esta relación y poder así obtener los mejores beneficios posibles de esta suma de esfuerzos. Sin embargo, se deben evitar las generalizaciones, ya que los países, regiones o localidades no tienen las mismas capacidades de desarrollar estas relaciones y articularlas.

### **1.2 Cooperación público-privada en la industria del turismo**

El funcionamiento del espacio turístico requiere de una superestructura administrativa, integrada por las organizaciones de la empresa privada y por los organismos del Estado dedicados al turismo (Boullon, 1990:22). Acerenza (1986:243-244) asegura que es necesario que el sector privado se organice en un consejo de turismo<sup>2</sup>, que actúe como asesor de la dirección del organismo público de turismo. De esta manera, en la cúpula directiva quedaría conformada la superestructura cooperativa.

La superestructura, debe tener fuertes lazos de confianza y lealtad, y tener muy en claro que en las negociaciones, no se busca perjudicar al otro para sacar el mayor beneficio, sino que se trata de un juego win-win donde todos ganan. Además debe tener capacidad de acción y el poder suficiente para asegurar el desarrollo de un turismo sustentable, armónico y sostenido. El desarrollo de un destino turístico es en definitiva un trabajo en equipo.

---

<sup>2</sup> El consejo de turismo o el sector privado debe estar conformado por representantes de todos aquellos sectores que están involucrados directamente con el desarrollo del turismo. Estos representantes surgen a su vez de las federaciones y asociaciones que reúnen a los proveedores de distintos servicios (por ejemplo, puede existir la asociación de turismo aventura, la federación de agencias de viajes, etc.), y en un nivel superior surgen de las cámaras o uniones (por ejemplo cámara de turismo, cámara de transporte, etc.).

¿Por qué es decisiva la cooperación en el turismo? Principalmente porque, como veremos más adelante, el producto turístico está conformado por un grupo de factores cuya producción es desarrollada tanto por el sector público como por el privado (por ejemplo, la seguridad y la infraestructura en el primer caso, y el servicio hotelero en el segundo), por lo que si se quiere satisfacer las necesidades del consumidor cada uno tiene que cumplir con su parte, y para esto debe existir un acuerdo respecto de a dónde se quiere llegar y de qué manera. Como dice Olivares Caminal (2001:28), así como la cooperación permite alcanzar objetivos comunes (el desarrollo del destino turístico), también impone al sector público y al privado ciertos compromisos y responsabilidades. Por un lado, las empresas deben ser capaces de ofrecer servicios con estándares de calidad rigurosos para los más exigentes turistas. Por otro lado, el estado debe garantizar prestaciones mínimas como seguridad a los turistas, y desplegar sus esfuerzos de promoción en el exterior. De lo contrario, si el estado hiciera planificaciones sin el apoyo del sector privado se estarían dejando de lado las expectativas y opiniones de quienes tienen el verdadero contacto con el turista, y los empresarios no tendrían los recursos ni el poder necesario para desarrollar el destino. Por esto, los esfuerzos individuales resultan inútiles.

Si resulta, entonces, en teoría evidente que juntos somos más, y que no es de débiles buscar coaliciones, especialmente cuando nos movemos en un sistema de alta interdependencia entre los actores y recursos insertos en él como con otros sistemas, tendremos que resolver la cuestión práctica de plantear una propuesta para que esto sea realidad (Capece, 2001:65).

El planteamiento de la propuesta de coordinación variará de acuerdo al lugar al que se aplique porque depende de la estructura del Estado y de las organizaciones empresariales, de la historia de las relaciones de ambos, del contexto que se este viviendo en el destino, del gobierno de turno, etc. Lo que si es claro, es que el resultado de esta articulación debe ser la elaboración de una política turística consensuada por todos<sup>3</sup>, y el establecimiento de una comunicación fluida que redundará en un activo económico. Luego, para que la

---

<sup>3</sup> Con respecto al consenso, Capece (2001:67) advierte que hay que prestar atención ya que a pesar de que es la mayor de las fortalezas toda vez que le da perdurabilidad a la política, amplía la base del poder y agiliza la puesta en marcha de las estrategias, no significa para nada el fin de las jerarquías. Una cosa es actuar por consenso y otra muy distinta es eliminar las relaciones de autoridad. Cita la siguiente afirmación de Drucker: “Cuando el barco se va a pique el capitán no llama a una reunión: da una orden”

ejecución sea real, en un país subdesarrollado como Argentina donde existe un alto índice de apatía política, el Estado tendría que tomar la iniciativa concretando las primeras acciones. De esta manera, a través de la obtención de resultados, se generaría credibilidad y confianza en el sector privado, lo que desencadenaría un círculo positivo ya que estos también empezarían a llevar a cabo sus responsabilidades. En este nivel de concreción el Estado es quien actúa como coordinador, y en general realiza gran parte de las tareas, y los empresarios, se ocupan de “bajar” el plan al producto específico.

En definitiva el mejor modelo de cooperación es el que, desarrollado de acuerdo a las características del sector público y privado del destino turístico, funciona (adquiriendo la forma de una superestructura, de un ente mixto o cualquier otra), cumple el objetivo de impulsar el desarrollo de un destino de una manera sostenida, sustentable y armónica.



## CAPITULO 2. MARKETING DE DESTINOS TURISTICOS

### 2.1 Marketing Turístico

El marketing se ha convertido en un elemento vital dentro del conjunto de operaciones que deben llevar a cabo todos aquellos interesados en el desarrollo del turismo. Constituye el principal instrumento de que se dispone para estimular el funcionamiento del sistema turístico y para incrementar, así, las corrientes turísticas hacia las regiones receptoras, de tal manera que de su eficacia depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de los planes de desarrollo turístico emprendidos por los países (Acerenza, 1986:191), regiones o destinos turísticos.

El marketing turístico podría considerarse como una variante del marketing convencional, con todos sus componentes (segmentación, investigación de mercado, las cuatro p: producto, precio, promoción y plaza, etc.), pero enfocado a la industria del turismo. Por esto, también su objetivo principal sería la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

Garzarelli especifica más este objetivo principal cuando dice que el marketing turístico va encaminado a satisfacer en las mejores condiciones psicosociales las motivaciones y necesidades de los turistas, de las poblaciones, y las instituciones (2000:45). En otras palabras, debe haber un marketing tanto hacia fuera como hacia adentro. Hacia fuera dirigido al mercado, ya sea local, regional, nacional o internacional, y hacia adentro dirigido a todos los ciudadanos que formarán parte del producto (con su trato cordial, por ejemplo) y serán potenciales prestadores de servicios turísticos. También internamente, en las organizaciones que lleven a cabo el marketing turístico, el mismo no puede ser una labor más entre muchas, sino la idea básica que anime todas las labores (Martini, 1983:119)

A su vez, Acerenza aclara que cuando el marketing turístico se encara a nivel nacional para un mercado internacional, e intervienen en su instrumentalización, los organismos nacionales de turismo, en la faz institucional y los prestadores de servicios turísticos nacionales, en forma individual, en la venta del producto específico, presenta las características de un macromarketing. Este enfatiza el requisito de coordinación de

políticas, entre el sector público y el privado (1986:208) ya que el país en su conjunto constituye una entidad vendedora (1985:37). Y si se lo analiza en función del ámbito en el cual se desarrollan las acciones, es evidente que se trata de un marketing internacional (1986:208). Tanto el macromarketing como el marketing internacional pueden ser aplicados no sólo por países, sino también, por regiones, provincias y hasta incluso destinos o centros turísticos. Este es el caso, por ejemplo, de la promoción de la temporada de ski de Bariloche en Uruguay y Brasil.

Por su parte, J. Krippendorf (en Acerenza ; 1986:208) afirma que por marketing turístico se entiende la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado. Sin embargo, este autor, a pesar de que establece la necesidad de coordinación, que es la esencia del macromarketing, y el fin de satisfacción del cliente más beneficios económicos para el destino, con lo que estamos completamente de acuerdo, deja de lado los medios o instrumentos para lograr esto: segmentación, investigación de mercado, marketing mix, etc.

Por otra parte, no hay que dejar de lado el hecho de que hay tres diferentes grupos que ejecutan el marketing turístico pero de distinta manera. En primer lugar se encuentra en sector privado, es decir, los hoteles, restaurantes, atracciones turísticas, transporte, agencias de viajes (minoristas o mayoristas), etc, que se ocupan de comercializar su propio negocio, con todo lo que esto implica. Cada servicio turístico constituye un producto en sí mismo que requiere su propio marketing. En segundo lugar, el sector público quien debe promover el destino turístico. Por último, si tenemos en cuenta que muchas de las acciones de comunicación las deben llevar a cabo tanto el sector público como el privado, podríamos considerar al tercer grupo como un ente de cooperación de ambos sectores, con actividades integradas en busca de un mismo fin: desarrollar y fomentar el crecimiento sustentable y armónico del destino turístico. Por sustentable se entiende un balance entre cantidad y calidad, y por armónico, lograr la máxima satisfacción del visitante, que sea compatible con un aceptable nivel de beneficio para el destino turístico (Acerenza, 1985:40).

Entonces, el marketing de un destino turístico es la adaptación de las herramientas tradicionales del marketing a la industria del turismo, más la aplicación del marketing internacional y macromarketing, con todo lo que esto implica, para comercializar un destino específico. Su objetivo es la satisfacción de los consumidores, población e instituciones, y la obtención de beneficios (económicos, sociales, etc.) para el destino. Todo esto está englobado en el objetivo de todas las políticas y acciones turísticas: desarrollar y fomentar el crecimiento sustentable y armónico del destino.

Esto debe ser el principal elemento a tomar en cuenta para elaborar planes de marketing por cualquier miembro, ya que la imagen y el posicionamiento de los centros turísticos tienen un fuerte peso en la estructura del sistema turístico y en sus formas de comercialización. Es fundamental realizar planes que lleguen al consumidor con argumentos convincentes, a partir de los cuales todo el sistema se movilice con eficiencia.

## **2.2 Investigación de mercado**

En turismo, es sabido que se ganan ventajas competitivas a través de mejores comunicaciones, debido a un mejor acceso y distribución de la información así como una respuesta adecuada a los signos del mercado (Nijkamp, 2000:50).

Por esto, para estar siempre actualizado respecto a las necesidades, comportamientos y características de los consumidores es fundamental hacer una investigación de mercado para obtener esta información, y seguir así en la carrera por la competitividad. La misma debe a su vez analizar las acciones de la competencia, tanto de la exitosa como de la pasiva, para poder obtener enseñanzas desde la observación de su estrategia y accionar. De esta manera se obtendrán lecciones sobre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer.

Estos estudios pueden ser de dos formas diferentes: cuantitativos o cualitativos. Los primeros se basan en la utilización de estadísticas y encuestas a muestras representativas de los consumidores. Los segundos, concluyen en resultados más subjetivos pero con mayor

grado de profundidad; algunos ejemplos son las entrevistas en profundidad, los focus group, etc.

En este proceso es fundamental el rol del estado como centralizador y distribuidor de la información estadística al sector privado, porque para una PyME sería muy costoso, y por lo tanto imposible obtenerla. Sin embargo, para que la investigación efectuada por el sector público sea confiable, se requiere de la predisposición de los empresarios de procesar los resultados de su negocio y brindar los números exactos al estado. Para que esto sea factible, es imprescindible la conciencia de los prestadores de servicios turísticos sobre la importancia de la información. La información resultante puede ser entre otras cosas la cantidad de turistas arribados por temporada, lugares de procedencia, cantidad de días promedio de pernocte, edad promedio de turistas, gasto promedio, zonas más visitadas, etc.

El análisis de esta investigación contribuirá a determinar el segmento objetivo, las necesidades insatisfechas, los nichos de mercado, los puntos en los cuales se deben concentrar los esfuerzos promocionales, etc., y así elaborar un plan de marketing con posibilidades de éxito.

### **2.3 Segmentación**

De la misma manera que el marketing convencional, los especialistas en el turístico deben ocuparse principalmente en identificar sus clientes reales y potenciales, cuales son sus necesidades insatisfechas y que productos se les podría ofrecer de acuerdo con sus dotaciones naturales y servicios disponibles.

Segmentar un mercado turístico es dividir el mercado potencial total en un número de subconjuntos lo más homogéneos posible (en cuanto a sus comportamientos, necesidades, motivaciones y gustos) y heterogéneos entre sí, con el fin de permitir a los operadores del turismo adoptar justificadas políticas de comercialización diferentes para cada uno de esos segmentos o subconjuntos (Cárdenas Tabares, 1991:37,39). Cada segmento debe tener el tamaño adecuado como para ser redituable, ni muy grande, porque se tendería a desaprovechar recursos en personas no interesadas en lo que se ofrece, ni muy chico porque

se estaría dejando de lado potenciales consumidores que si bien pueden diferir un poco respecto a algún componente del producto, tendrían una respuesta positiva frente a un estímulo porque la generalidad del mismo satisface sus necesidades. En la práctica, no se debe dividir al mercado en gran cantidad de segmentos porque sería muy costoso dirigirse a cada uno de ellos, hasta incluso identificarlos. Se debe agrupar los segmentos con características similares hasta llegar a un número que sean lo más homogéneos posibles y sobre los que se pueda aplicar una política de mercado conjunta y efectiva.

La justificación sobre la necesidad de segmentar el mercado se basa en el hecho de que sería imposible dirigirse a todos y captar su atención de la misma manera, porque los consumidores poseen diferentes motivaciones, comportamientos, gustos, etc. Se debe concentrar esfuerzos y recursos en los más redituables y en los que se posee la capacidad de satisfacer sus necesidades. Es imposible atender bien a todos (Przybylski, 1995:92). Por otra parte, al segmentar es posible encontrar nuevas oportunidades de negocios que constituyen nuevos segmentos o nichos, que no son explotados por la competencia y si se desarrollan se obtendrá una ventaja competitiva.

Existen múltiples maneras de segmentar. En el campo turístico los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos son los más utilizables ante la dificultad que tienen de medirse objetivamente los demás criterios (comportamiento, personalidad y estilo de vida, aptitud psicológica, etc.). Se puede segmentar geográficamente por país, región, categoría, clima, población, etc.; demográficamente por edad, sexo, tamaño familiar, ciclo de vida familiar y composición familiar; y los criterios socioeconómicos pueden ser el nivel de renta, nivel de educación, religión, raza, nacionalidad, categoría socioprofesional, clase social, entre otros (Cárdenas Tabares, 1991:46)

A su vez, se podría dividir al mercado turístico, en turismo deportivo, gastronómico, cultural, de aventura, científico, educativo, de negocios, de salud, religioso, familiar, de convenciones y congresos, etc.

Al momento de segmentar, es importante tener en cuenta que las áreas geográficas de mayor concentración de demanda potencial, coinciden con los principales centros urbanos, de tal manera, que cuanto mayor es el tamaño de la ciudad, mayor es su capacidad para generar viajes por motivos vacacionales ya que en general, mayor es el nivel de renta. Por esto, a nivel internacional, los principales centros emisores de turismo son las ciudades de los países más desarrollados (Acerenza, 1986:211). De esta manera, por ejemplo, los esfuerzos promocionales se dirigirán a este tipo de segmentos.

Desde la óptica de un empresario, es fundamental la determinación del mercado meta, porque sería ineficiente dirigirse al mercado de todos los que viajan. Sin embargo, desde el sector público esto no está tan claro. Una perspectiva es que debe ejecutar un marketing masivo, aunque con escasa segmentación. Por un lado debe ser masivo porque su objetivo debe ser fomentar el turismo del destino o centro turístico en su totalidad, el cual satisface a múltiples segmentos de mercado; por ejemplo, un empresario que realiza ecoturismo en su estancia puede tener como meta la atracción de un segmento de mercado de clase media alta, mientras que en la región también hay actividades para la clase media baja, por lo que el estado debe contribuir a promover ambas. Por otro lado, se debe realizar algún grado de segmentación, porque por ejemplo en una zona de montaña sería inútil intentar atraer a turistas que prefieren la playa o que disfrutan de las comodidades de las ciudades cosmopolitas.

Otra perspectiva prioriza un desarrollo sustentable del turismo, lo que hace fundamental el uso de la segmentación como herramienta para lograrlo. Desde este punto de vista, la segmentación no es tan generalizada (montañas o playas, como se ejemplificó anteriormente), sino que es más específica porque prefiere la calidad de los segmentos objetivo y no la cantidad de turistas arribados (que correspondería a una lógica de turismo masivo). El desarrollo no sustentable tiene como consecuencia problemas en el medio ambiente, que no incluyen sólo la suciedad de una ciudad sino también por ejemplo el ruido en un espacio natural donde parte del producto es estar sólo con la naturaleza, oír sus sonidos, etc., entre otros efectos.

Continuando con lo anterior, hay que reconocer que un gran número de turistas va a dañar e incluso destruir el ambiente natural, erosionando así la base de la actividad turística (Nijkamp, 2000:44), lo que constituye una verdadera ironía. Sin embargo, el adoptar esta perspectiva, representa un gran desafío para el sector público porque tendrá que apaciguar las presiones de los empresarios que no estén incluidos en el segmento objetivo a enfocarse.

En definitiva, nuestra perspectiva es la de la segmentación, es decir, la de la calidad porque contribuye al desarrollo sustentable y armónico de un destino turístico y es una medida de largo plazo. La tendencia mundial parece demostrar que la demanda de los altos estándares es cada vez mayor y que existe una tendencia a querer satisfacer necesidades con un alto grado de calidad del producto turístico (Jefferson y Vanhove en Porto, 1999:56). El período del turismo masivo ha concluido y se prevé una mayor selectividad en la demanda de turismo, con limitaciones cuantitativas y no cualitativas (Vellas en Porto, 1999:56). Hay que admitir la existencia de una progresión lógica del marketing masivo a la segmentación, luego al marketing directo y por último al marketing uno a uno (Bergsma, 2001:247).

#### **2.4 Producto**

La primera discusión que se plantea al hablar de la oferta turística es si la misma constituye un producto o un servicio. En este trabajo no nos detendremos en esto y se lo considerará indistintamente como producto o servicio. Boullon, por su parte, en un principio, considera al turismo como un servicio y lo distingue de los productos físicos. Esta marcada diferencia, argumenta, serviría para afirmar que las técnicas de marketing de los productos (las más conocidas), son “poco operativas” para los servicios turísticos. Sin embargo, al reconocer que éstos se materializan con el consumo, accede finalmente a llamarlos producto-servicio turísticos (1998:12-15).

El producto turístico varía desde un servicio brindado por un proveedor individual (alojamiento, gastronomía, etc.) hasta un paquete turístico, terminando en el destino en su totalidad o la localidad, región o país a la que el mismo pertenece. La concepción será diferente para cada miembro de la industria. Sin embargo, la concepción sobre el producto cambia respecto de la oferta y la demanda. Para la oferta su producto es lo que vende, para

la demanda, el producto son sus vacaciones o su viaje de negocios (Przybylski, 1995:114). Esto sucede, porque el producto en sí es el atractivo turístico (las montañas, la cultura, etc.), no un restaurante ni un hotel, por lo que el turista tiene una visión de conjunto.

Por esto, el producto turístico no está compuesto únicamente por lo que vende el agente de viajes, el restaurante, etc. sino que contiene elementos como la limpieza de la ciudad, la seguridad, el trato de los ciudadanos, la infraestructura, etc. Esto se debe, como dijimos anteriormente, a que el consumidor no compra una excursión al casco histórico de la ciudad, sino que le interesa el atractivo turístico en su totalidad, que implica factores externos a la agencia que se ocupa de hacer la visita guiada. Esto implica, que para poder satisfacer las necesidades del consumidor debe haber un trabajo conjunto entre sector público y privado, ya que uno debe proveer la infraestructura para la elaboración del producto turístico además del control de variables como la seguridad, higiene, educación de la población, etc., y el otro debe asegurar la calidad de los servicios propios del turismo como el alojamiento, las excursiones, etc.

Por todo esto, puede decirse que el sector público no elabora el producto que compra efectivamente el turista (pasaje aéreo, noches en hotel, excursiones, etc.), pero si forma parte del que cumple con sus expectativas. Entonces, debe asegurarse que en todos aquellos puntos del país, región o localidad, que se han seleccionado como destinos turísticos prioritarios, se cuente con todos los elementos necesarios que permitan elaborar la gama de productos factibles para los distintos mercados, y también el desarrollo a partir de estos destinos prioritarios, de destinos opcionales, a los efectos de la ampliación de la oferta turística (Acerenza, 1985:38). A su vez, la creación de estos destinos o productos complementarios, lograrían el aumento de la estadía promedio y el consumo reincidente (Porto, 1999:55). Pareciera que (al menos en esta etapa del desarrollo del turismo en nuestro país y bajo la actual coyuntura económica) la inversión pública debería sentar las bases para el crecimiento económico y la posterior inversión privada (Munnell y Cook en Porto, 1999:57). Además, los organismos públicos de turismo, deben prestar servicios de información y asistencia al turista.

### Ciclo de vida de los destinos turísticos

Los destinos turísticos poseen un ciclo de vida similar al esquematizado por el marketing tradicional para los productos físicos; la curva y las etapas son muy parecidas pero con algunas singularidades. Es importante detectar en qué etapa se encuentra el destino para que a partir de ahí se pueda hacer un buen diagnóstico y se desarrollen las políticas adecuadas (Porto, 1999:52)

Lickorisch (Porto, 1999:52-53), divide a este ciclo en tres etapas en función del papel que deben jugar el sector público y el sector privado. La primera es la de exploración, experimentación e iniciación; la segunda la de desarrollo; y la tercera la de maduración.

La primer etapa distingue entre las acciones “involuntarias” de los individuos y las acciones deliberadas del sector privado y del sector público. Estas acciones “involuntarias”, se traducen en nuevos destinos turísticos que surgen sin el apoyo de una estructura para su desarrollo, donde no hay patrones estacionales de demanda como tampoco facilidades designadas especialmente para los turistas. El papel del sector público suele ser decisivo, ya que si identifica este fenómeno y realiza una planificación para su desarrollo, le garantizará al destino vida por largo plazo; de lo contrario, la curva decaerá al poco tiempo. El sector privado, por su parte, puede perdurar esto en su beneficio, si reacciona proporcionándole a los turistas los productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

La segunda etapa existe si la primera fue exitosa y es el período donde la actividad experimenta el mayor crecimiento. Surge un patrón de demanda estacional, se proveen cada vez más facilidades y servicios para los visitantes. Aparece un área turística bien definida y hay una gran actividad promocional. La situación es dominada por el sector privado. Sin embargo, Kotler (1997:638) pone en duda esta última afirmación al recomendar que los administradores de turismo deben manejar sus productos y asegurarse que durante la etapa de crecimiento se desarrolle una infraestructura que apoye las demandas turísticas en el futuro. Esto implicaría que el rol del sector público también es fundamental en este período.

La tercer etapa puede derivar en estancamiento, crecimiento lento o declinación. El estancamiento implica el debilitamiento de la llegada de turistas, apertura de pocos nuevos establecimientos y desvanecimiento de la popularidad del destino. Kotler (1997:638) por su parte, dice que en esta etapa el mantenimiento del turismo puede significar limitar la cantidad de turistas a un número que la infraestructura pueda manejar. Afirma que el desarrollo turístico debe mantener un equilibrio entre la tentación de obtener la mayor cantidad de dinero de los turistas, y la preservación del medio ambiente junto con la calidad de vida de los residentes locales. Aquí aparece nuevamente, el tema del desarrollo sustentable del turismo. Por otra parte, una salida a este estado podría ser la reingeniería del destino. Esta podría basarse en la explotación de recursos antes desaprovechados, la creación de atractivos artificiales o la renovación de los existentes. Kotler (1997:638) también sugiere que si la infraestructura construida es sólida, se puede tratar de incrementar el negocio al transformar el producto de temporada en uno adecuado para varias temporadas o ampliar la base geográfica del producto.

Por último, el organismo oficial de turismo siempre debe tener en cuenta, tanto cuando se decide explotar el turismo como cuando se está en una situación de madurez, que el ciclo de vida de los destinos turísticos, no tiene la opción de terminar como el de los productos de existencia física en un declive y el posterior egreso del mercado. En turismo no se puede cerrar la fábrica, ya que si en algún momento constituyó una de las actividades centrales de la economía, esto implicaría una grave crisis económica y social porque se verían afectados los intereses de una gran parte del sector privado. El turismo es una de esas actividades en las que no hay marcha atrás, lo que implica un esfuerzo adicional (Capece, 2001:20).

## **2.5 Precio**

El precio es determinado por el sector privado de acuerdo al segmento objetivo y a las ofertas del mercado. El mismo, al estipularlo, no debe perder de vista la actual competencia en este campo que existe en el sector. Esto se produjo por los avances tecnológicos y el fácil acceso a la información, que produjeron una creciente transparencia del mercado, y la consecuente concientización del consumidor frente los precios.

Para hacer frente a la competencia de precios, el método más usado, son las promociones de paquetes turísticos que involucran a múltiples proveedores de servicios turísticos y generalmente son armados por un mayorista.

Por otra parte, para aumentar los días de pernocte, se pueden alentar o adoptar (desde el sector público o privado, respectivamente) políticas de precios no lineales (descuentos por estadías más prolongadas) como una alternativa paliativa del problema (Porto, 1999: 56).

El sector público no interviene salvo en casos especiales como alguna campaña promocional. Sin embargo, puede también hacerlo en el caso en el que los precios estén interviniendo negativamente en la ejecución de las estrategias de desarrollo turístico. Por ejemplo, si la estrategia apuntase a un segmento de clase media alta y contrariamente a esto en vez de estar progresando efectivamente, la misma se viera opacada por el surgimiento desmedido de numerosos servicios para un segmento menos redituable, como el de mochileros (un turismo joven que gasta poco), la Secretaría tendría que replantearse si verdaderamente la estrategia esta dirigida al segmento adecuado, y si así fuese, debería tomar decisiones para revertir esta situación. Una forma para redireccionar el desarrollo podría ser estipular un cupo máximo de licencias para hostales, y así evitar una afluencia masiva de este mercado. Por otra parte, podría establecer un impuesto para este tipo de establecimientos, de manera de incrementar el precio de la tarifa de los mismos y así desmotivar nuevamente la llegada de este segmento al destino turístico. Así, el precio de venta se convierte en uno de los elementos diferenciadores más importantes (Acerenza, 1986:202) que contribuyen a atraer al segmento deseado.

A pesar de esto, no hay que dejar de tener en cuenta el punto de vista de Martini quien advierte sobre la regulación en las tarifas hoteleras por parte del Estado. Afirma que los resultados a corto plazo suelen variar de acuerdo con las circunstancias de la economía, no siendo raro que puedan beneficiar al consumidor nacional bajo la forma de menores precios, lo que equivale a una transferencia de ingresos a favor del público a costa de las empresas. Pero en un plazo mayor, los resultados son, invariablemente, un atraso y obsolescencia de la industria, y un freno al crecimiento de la oferta, al mismo tiempo que

un estímulo para la demanda, de suerte que, con el tiempo, la capacidad hotelera resulta anticuada e insuficiente; las empresas, actuando en un medio de competencia debilitada por el control de precios, pierden los estímulos que las llevan a invertir, y requieren para ello distintos subsidios estatales que deforman aún más el mercado. En este caso, concluye que la recomendación es terminante: salvo en circunstancias muy graves, y por períodos breves, la regla de oro es precios enteramente libres, es decir, sin intervención del Estado (1983: 141-142).

En definitiva, en lo que respecta a la intervención del Estado, podríamos decir que la misma resultará beneficiosa dependiendo del caso. Lo que es importante es que al tomar la decisión se tengan en cuenta las múltiples variables y efectos que la medida puede producir, y el corto y el largo plazo.

## **2.6 Promoción**

La promoción es un instrumento esencial para el desarrollo del mercado turístico (Dahdá, 1998:74). Su principal objetivo es el de persuadir al consumidor y motivarlo a que visite el destino turístico. Para esto hay que apelar a sus necesidades insatisfechas y sus emociones. Hay diferentes maneras de promocionar un destino, las más importantes son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y las ventas personales; que están muy relacionadas y se complementan entre sí. El sector privado puede hacer uso de todas, pero el público prescinde de las ventas personales porque no tiene fines de lucro y su accionar no implica directamente la transferencia de un producto. Cooperativamente, para impulsar el crecimiento de un destino, tampoco se utilizan las ventas personales: no hay una fuerza de ventas directa constituida por el sector público y el privado (por esto, a continuación solo desarrollaremos las tres primeras). En general, cada prestador de servicios individuales posee una fuerza de ventas, o se agrupan para formarla.

Por otra parte, la publicidad y promoción turísticas deben contemplar en su planeamiento: los objetivos que se quieren alcanzar, el presupuesto asignado, el público al que se ha de llegar, el ciclo de vida del servicio o producto, la coyuntura económica, las características de los anuncios y de los medios de comunicación social, la coordinación de los organismos

públicos y privados que van a participar y la capacidad de la organización encargada de llevar a cabo estas actividades (Dahdá, 1998:74).

Acerenza, por su parte, hace una distinción válida respecto a la promoción y advierte que la misma se lleva a cabo en dos niveles: el institucional, en el nivel del destino turístico, y el del producto específico, llevado a cabo por los prestadores de servicios individuales e intermediarios. De este modo, afirma que en el nivel institucional, el organismo nacional de turismo vende ideas, es decir, inicia una transacción comercial, que es cerrada por los prestadores de servicios turísticos, en forma individual, con la venta del producto efectivo (1986:205). Sin embargo, en esta última idea este autor parece olvidar el hecho de que el sector privado también participa en la promoción institucional del destino turístico, quizás en menor medida que el público, pero lo hace al fin. Por esto podríamos corregir esta afirmación diciendo que el organismo nacional de turismo con la colaboración del sector privado, venden las ideas. Podríamos decir entonces, que los esfuerzos individuales para promover un destino turístico tienen altas probabilidades de ser en vano, por esto es esencial la cooperación público-privada.

### La publicidad

Dahdá (1998:69) afirma que la publicidad, constituye una herramienta útil en cuyas dotes de información y persuasión descansa el desarrollo de los centros turísticos, por el hecho de dar a conocer, prestigiar y dirigir hacia ellos flujos de visitantes que contribuyen a alcanzar los beneficios económicos, políticos y sociales esperados. En definitiva, el objetivo de la publicidad es dar a conocer el producto, o el destino en este caso, hacerlo atractivo y convertir a los consumidores potenciales en consumidores reales, estimulando sus deseos, necesidades, etc.

La elaboración de las campañas publicitarias generalmente están a cargo de una agencia especializada. Brevemente, lo que éstas hacen es un análisis de los atractivos que ofrece el destino, cuales son sus diferencias respecto de la competencia, qué hace la competencia en este aspecto, cual es el perfil del consumidor potencial, cuales son sus necesidades insatisfechas, como se puede apelar a sus emociones, entre otras cosas.

Entre los conceptos psicológicos que emplea la publicidad turística para lograr sus objetivos, se podrían mencionar el estímulo de la vanidad; la ambición de elevar la posición social; la búsqueda de aventuras y nuevas experiencias en un mundo cada vez más pequeño; la identificación con gente famosa, linda, elegante, sana o poderosa, valiéndose de los anuncios testimoniales, etc (Dahdá, 1998:51).

A pesar de todo esto, como asegura Fernández Fuster (1985:813), la propaganda turística más importante es la que realiza el propio visitante de un país en el círculo restringido de sus familiares y amistades, es decir de persona a persona. Ello depende del trato recibido, de la impresión favorable que lleva al final del viaje y de la satisfacción de sus necesidades. El boca en boca es mucho más importante en turismo que en otras industrias. En la industria de consumo masivo, por ejemplo, las mujeres no comentan todos los días sobre su jabón en polvo, ni sobre el detergente que usan, salvo en ocasiones en las que se deslumbran por los buenos o malos resultados o porque el producto posea algo fuera de lo común. Sin embargo, indefectiblemente, siempre que una persona vuelve de viaje sus allegados le preguntan como le fue, y este relata anécdotas, describe al destino, la gente, la comida, el clima, muestra fotos que quedan inmortalizadas, etc. Inclusive esto ocurre también en el caso de viajes de negocios, siempre alguien le pregunta al viajero como le fue, y este siempre hace alguna referencia al destino que visitó aparte de contar los resultados de sus negociaciones. Además, siempre que en una conversación el consumidor se quiere diferenciar del resto, mostrar status, espíritu de aventura, etc., recurre a las historias de viajes y a las imágenes que quedaron de la estadía en un determinado destino. Por esto, la promoción más eficaz es la que realiza el turista que visitó el destino. A esto se debe, entonces, la importancia de una conformación correcta de todo el producto turístico, y la importancia de que todo el destino considere al marketing como algo estratégico (no funcional), que debe estar incorporado tanto en el accionar de un taxista como en el del ministro de turismo de la nación.

### Promoción de ventas

La promoción de ventas también tiene por objetivo estimular la compra. Sin embargo lo hace de distinta manera que la publicidad, ya que lleva el producto al cliente, y no el cliente hacia el producto, como en el otro caso.

Puede aplicarse con diversos propósitos: acelerar las ventas, desarrollar las ventas en determinada temporada, mejorar resultados de otros años, etc.

Las técnicas más comunes son el correo directo o mailing, las visitas promocionales, los viajes de familiarización para agentes de viajes (conocidos también como fam's tours), los seminarios y presentaciones para agentes de viajes, y la participación en eventos de la industria de viajes como las ferias internacionales de turismo (Acerenza, 1985:53,57). Además, el sector público puede cumplir su función de coordinación, orientación y apoyo a las operaciones de venta de los prestadores de servicios privados, a través de la instalación de oficinas promocionales en los mercados objetivos con el fin de incrementar la afluencia de visitantes y participar activamente en las organizaciones intergubernamentales que de carácter internacional y regional han sido creadas con el fin de incrementar el turismo entre los estados (Acerenza, 1986:116,252).

### Relaciones Públicas

La función de las relaciones públicas es producir una imagen favorable, de tal manera que facilite las actividades de comercialización y venta de la oferta turística del país, o del destino turístico (Acerenza, 1985:54).

En pocas palabras, se trata de publicidad gratuita que también tiene como fin persuadir al turista para que visite el destino. Además, a través de las relaciones públicas, si se hacen correctamente, se está cumpliendo con parte del producto de un destino que es la hospitalidad. Esto motivará a su vez, a una promoción positiva boca a boca.

### Imagen, posicionamiento y marca

En general, la imagen, el posicionamiento y la marca pretendida se obtienen a partir del uso apropiado de la promoción.

La imagen de los centros turísticos se crea principalmente a partir de fotografías del mismo. No obstante, al promocionar un destino turístico, hay que cerciorarse de hacer un correcto manejo de la evidencia tangible (Kotler; 1997) para que las expectativas del visitante coincidan con las creadas por el folleto o las imágenes que recibió sobre el mismo, es decir, debe existir congruencia entre la publicidad y el destino. Una manera de lograrlo es efectuar viajes de familiarización para clientes intermedios, como lo son los agentes de viajes. Sin embargo, cada destino no tiene una única imagen sino tantas como segmentos objetivo posea. Por esto, antes de proponerle imágenes al mercado meta, hay que conocer sus deseos y expectativas. A su vez, la proposición se debe efectuar en los medios que lleguen al segmento elegido, para no desperdiciar esfuerzos y asegurarse la consolidación de la imagen propuesta. Entonces, se sabrá si se logró construir la imagen deseada si se obtuvo la penetración esperada en el mercado objetivo.

El posicionamiento de un servicio turístico viene dado después de la determinación de la identidad del mismo y la construcción de una imagen. Para lograrlo, a su vez, hay que hacer también un profundo análisis de la competencia para descubrir espacios libres que constituyan oportunidades de acción. De esta manera, a partir de la concreción de una ventaja competitiva a través de la diferenciación y la correcta difusión de esto, se logrará alcanzar una posición en la mente de los consumidores. En otras palabras, se obtendrá un lugar privilegiado dentro de las preferencias en las futuras compras del consumidor (Przybylski, 1995:89).

Cuando las utilidades básicas aparecen equilibradas frente a distintas opciones de un mismo tipo de atractivo, la demanda elige guiándose por las actividades complementarias (Boullon; 1998). Un ejemplo es el caso de Pinamar y Cariló que poseen el mismo tipo de atractivo preponderante: mar y bosques, por lo que tienen que diferenciarse a través de los

servicios y las comodidades que ofrecen; el primero se ha convertido en los últimos años en el lugar de veraneo top de adolescentes de entre 16 y 20 años, y el segundo posee las comodidades apropiadas para las vacaciones de familias. De todas maneras, el atractivo nunca es el mismo porque el tipo de paisaje varía de un lugar a otro. Por otra parte, posicionar un centro turístico es algo que le compete a todos los miembros del sistema, por lo que deben coordinar y consolidar conjuntamente el perfil que desean mostrar a los consumidores.

En turismo también existen las marcas, ya sea de un servicio individual o de un destino particular. Cuando se trata de un centro turístico que quiere actuar como marca, en la materialización de la idea están envueltos todos los empresarios prestadores de servicios que actúan en esa localidad. Como dijimos anteriormente, cada uno de ellos actúa como un componente del producto final que es el centro mismo (Boullon; 1998:87). El sector público también interviene en la concreción de esta estrategia.

El hecho de que se desarrolle la marca de un destino turístico, que generalmente es el nombre del mismo, no significa que los prestadores de servicios individuales deban dejar de la lado el desarrollo de las marcas de su negocio. Por el contrario, deben aferrarse de esta marca paraguas (la del destino) haciendo mención a la misma en sus acciones individuales y participando en las promociones generales que se realicen del centro turístico (Boullon, 1998:90).

#### Tipos de medios de comunicación

Dahdá (1998:66) divide a los medios de comunicación en dos grandes bloques: el de los medios generales o colectivos, dirigidos a todo el público que apuntan a una difusión masiva, y el de los medios especializados o selectivos, encaminados a sectores específicos y más reducidos de la población, es decir, a segmentos.

Los primeros son la televisión, la radio, los diarios, revistas de interés general, el cine, carteles en zonas de mucho tránsito, etc. Los segundos son los diarios o revistas de tipo

técnico o profesional, los mailings (siempre que sean segmentados), los catálogos, calendarios y folletos, etc.

### Plan de medios de comunicación

Es fundamental diseñar una estrategia y una planificación para la elección de los medios de comunicación a través de los cuales se promocionará el destino turístico. El objetivo de este plan es hacer llegar el mensaje publicitario al mayor número posible de personas que integran el público objetivo, mediante el uso de los canales de comunicación más idóneos (Acerenza, 1986:182).

Entre los más importantes elementos que influyen para tomar en cuenta un medio de comunicación, se hallan los objetivos a lograr, las características de lo ofrecido, los recursos económicos de los que se disponga, la situación de mercado, los medios que emplea la competencia, el perfil de la audiencia del medio, el tiempo en el que los consumidores están expuestos al medio y la cobertura del mismo. La gran diferencia entre los distintos medios se encontrará en el costo inicial de la producción de un mensaje y el costo agregado por ganar un nuevo cliente (Dahdá, 1998:64-65).

Después de este análisis se tendrán que evaluar comparativamente unos con otros para comprobar si hay superposición entre los distintos medios, a fin de evitarla si lo que se pretende es una mayor cobertura del mercado o, por el contrario, sacar provecho de ésta cuando lo que se requiera sea concentrar los esfuerzos para lograr una mayor intensidad en un menor tiempo (Acerenza, 1986:183). También se deberá hacer una planificación para distribuir la difusión y los esfuerzos promocionales a lo largo del año, tanto en temporadas altas como bajas, para evitar la estacionalidad que caracteriza a los productos turísticos. Esta distribución también variará de acuerdo a los segmentos objetivos; por ejemplo, antes de algún fin de semana largo, se promoverá el destino en la región y no a nivel nacional ya que durante períodos cortos los turistas suelen viajar por su zona de residencia.

Es factible utilizar más de un medio a la vez, lo que producirá una mayor intensidad. Esto es factible generalmente cuando se posee la cantidad de presupuesto necesario para hacerlo.

Si este no fuera el caso, habrá que adoptar el razonamiento tipo de los recursos escasos y establecer prioridades, eligiendo los medios que lleven el mensaje al mayor número de personas del segmento objetivo.

Vale aclarar, que al hablar de promoción en medios, no nos estamos refiriendo únicamente a la compra de espacios publicitarios. Por el contrario, la mayor parte de las acciones de difusión comprenden la presencia en medios a través de notas periodísticas.

Con respecto a la ejecución de este plan, la lleva a cabo el organismo público de turismo. Si se trabaja coordinadamente con el sector privado, que es lo óptimo, se realizará bajo su consentimiento y apoyo. Por ejemplo, cuando viaja un medio de Capital Federal a Córdoba para hacer una nota periodística, el contacto es establecido por la secretaría de turismo pero el sector privado colabora otorgando los servicios de transporte, alojamiento y alimentación de manera gratuita. Esto último podría considerarse como el “pago o tarifa” que en general exigen los medios para realizar la promoción.

#### La promoción y el ciclo de vida del destino

Acerenza (1985:43-48) advierte que cuando se trata de un plan integral de marketing, donde intervienen conjuntamente el organismo nacional de turismo y los prestadores de servicios, necesariamente debe determinarse hasta qué punto y en qué medida deben utilizarse los diferentes instrumentos promocionales durante el desarrollo del plan, puesto que la combinación promocional (de diferentes acciones y medios) variará en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el destino, en el mercado considerado. Por otra parte, determina la combinación promocional adecuada para cada etapa, lo que se desarrollará a continuación.

Tomando en cuenta, además, el esquema de Lickorisch mencionado anteriormente, podríamos decir que en la primer etapa, la de exploración, experimentación e iniciación, a pesar de las acciones “involuntarias” de los individuos, la demanda no es lo suficientemente considerable y el nivel de ventas es reducido. Por esto, los costos de promoción son elevados, y se los debe mirar como una inversión a futuro y no como un gasto. Entonces, se

deben establecer prioridades y los esfuerzos de promoción deben recaer fundamentalmente en la publicidad, ya que la misma tiene la capacidad de inculcar un hábito de compra, o de combatir un preconceito, es decir, educar al público en relación con un nuevo tipo de producto. En palabras de Dadhá (1998:80) los nuevos destinos turísticos, por falta de nombre o imagen en el mercado, requieren de un gran despliegue informativo para darse a conocer y consolidarse. Se tiene que anunciar su situación geográfica, los servicios que ofrece, las características que lo diferencian de la competencia, etc.

Cabe aclarar, que al hablar de publicidad no nos estamos refiriendo exclusivamente a un aviso de televisión, porque es claro que una pequeña empresa que recién empieza no podría afrontar el gasto. En la práctica, este emprendimiento por ejemplo haría su página de internet, folletería, intentaría por ejemplo si el producto fuera rafting que alguna página web sobre turismo aventura le hiciera una nota, etc. Desde el punto de vista del sector público, se promovería el destino a través de notas periodísticas en los medios apropiados, ya que son más económicas que una campaña publicitaria por televisión o en la vía pública.

En la segunda etapa, la de desarrollo, al haber mayor demanda disminuyen los costos de promoción. Sin embargo, cuando empiezan a aparecer los competidores se deben incrementar las acciones promocionales para fortalecer al destino y asegurar así su permanencia en esta etapa del ciclo de vida. Específicamente se deben concentrar esfuerzos en la promoción de ventas, pero sin dejar de lado la publicidad.. Esto último se debe a que mientras la promoción de ventas busca incrementar el volumen de venta del producto, la publicidad trata de fortalecer la marca, para entrar en la siguiente etapa en una posición favorable respecto de la competencia.

En la última etapa, la de madurez, como dijimos anteriormente, se puede llegar a un estancamiento, crecimiento lento o declinación. Si el destino llega con una marca fuerte y prestigiosa, y la demanda continúa firme, la publicidad se oriente fundamentalmente a una labor de tipo recordatorio, con el objetivo de mantener el posicionamiento y hacer frente a la acción de la competencia. Por otro lado, si el destino no posee una característica distinta, o sus atractivos son muy parecidos a los de su competencia, se puede intentar decir algo al

respecto que no haya dicho todavía la competencia y que satisfaga una necesidad, enfocándose la publicidad hacia destacar la diferencia del producto. Si la competencia ya hubiera dicho todo al respecto, la publicidad dejaría de apoyarse en el destino, para pasar a crear una diferencia psicológica mediante la elaboración de imágenes originales de carácter subjetivo.

## **2.7 Canales de distribución**

La particularidad de la distribución en el sector turístico se debe al carácter inmaterial de los mismos, por lo que no hay existencias en stock ni existe la distribución física. Para poder hacer uso del producto adquirido, el consumidor final debe trasladarse al lugar de su producción, por lo tanto, no se trasladan los productos sino los consumidores.

Al hablar de distribución en el turismo nos referimos a la manera en la que el producto turístico llega a los clientes a través de los canales de venta. Esto puede realizarse de diversas maneras, las más comunes a nivel nacional consisten en que el productor del servicio se contacte directamente con el turista o que el productor venda sus servicios a un agente mayorista que arma paquetes de viajes y los distribuye a agentes de viajes minoristas, que son finalmente quienes efectúan la venta al consumidor final.

A nivel internacional, este proceso es mucho más complejo. Según Martini, se requiere de un importador que venda los productos en su país de origen porque en el comercio internacional de turismo el público actúa en un mercado interno o doméstico. En otras palabras, el operador que vende al público es una empresa del mismo país que el consumidor. La causa de esta singularidad del mercado turístico reside, según da la impresión, en que los paquetes se hacen a la medida del consumidor de cada país, y se venden respetando su idiosincrasia, en mucho mayor medida que los bienes (1983:129), la que seguramente es mejor entendida por un agente local.

En todo este proceso de venta y transacciones de productos turísticos a través de los diferentes canales, actúa el sector privado, a pesar de que como vimos anteriormente, los

mismo contienen ingredientes elaborados por el sector público, como por ejemplo, la infraestructura.

El sector público, a través de la presencia en ferias internacionales (como se mencionó en el apartado de promoción) contribuye a que los productos lleguen al consumidor final, facilitando la conexión de los diferentes niveles del canal de distribución, es decir, la interacción entre proveedores o mayoristas del destino turístico y mayoristas del mercado objetivo.

## **2.8 La función del sector público**

Una de las tareas del organismo público de turismo del centro turístico es lograr que el mismo sea amable con los visitantes desde todos los puntos de vista, lo que abarcaría desde infraestructura adecuada hasta la educación de la población para el trato hacia el turista.

Kotler detalla ocho funciones básicas de las organizaciones nacionales de turismo de los Estados Unidos. Antes afirma que las mismas tienen dos tareas de marketing, por un lado, determinar y desarrollar productos turísticos, y por otro promoverlos en los mercados objetivo. De esta manera, actúa en beneficio del centro turístico en su totalidad y complementa las actividades individuales de promoción y desarrollo de los proveedores turísticos.

- 1) *Flujo de datos de investigación.* Coordinan la investigación sobre el turismo y la recopilación de datos para obtener información útil sobre las nuevas tendencias del mercado, que también le servirá al sector privado. Esto les permite elaborar una estrategia sobre argumentos sólidos.
- 2) *Representación en los mercados.* Poseen oficinas en mercados importantes donde la principal acción es la publicidad.
- 3) *Organización de talleres educativos y exhibiciones comerciales.* Facilitan la interacción de los proveedores turístico del destino con los canales de distribución como ser las agencias de viajes. A su vez, organizan talleres de capacitación y compran espacios en exposiciones comerciales, lo que contribuye a disminuir los costos de las empresas individuales del rubro.

- 4) *Viajes de familiarización*. Organizan estos viajes para los canales de distribución con el fin de hacer un correcto manejo de la evidencia tangible, como se explicó anteriormente.
- 5) *Participación en esquemas conjuntos de marketing*. Colaboran con publicidad para ayudar a los miembros del centro a promoverse en sus mercados meta.
- 6) *Apoyo a empresas nuevas o pequeñas*.
- 7) *Asistencia y protección al consumidor*. Proporcionan información al visitante. Muchas veces intervienen en la oferta de servicios al influir en las características del alojamiento o en los menús de los restaurantes para atender los deseos específicos de algún segmento.
- 8) *Educación general*. Capacitan a los proveedores de servicios turísticos para que se actualicen sobre las necesidades de los mercados.

Según este autor, las metas típicas de estas organizaciones respecto de sus operaciones gubernamentales deben ser “Armonizar al máximo todas las actividades gubernamentales que apoyan las actividades turísticas y recreativas; apoyar las necesidades del público en general y de los sectores público y privado de las industrias que participan en el turismo y las actividades recreativas; desempeñar un papel de liderazgo con todos los grupos interesados en el turismo, la recreación y la conservación de la herencia cultural”. Además, afirma que “El objetivo subyacente de la formulación de la estrategia regional consiste en traducir las condiciones presentes en la región en situaciones deseadas” (Kotler; 1997)

Bouillon (1998:162), también determina tareas básicas del sector público para lograr una mejora de la operación comercial de los destinos turísticos. A las ya mencionadas por Kotler se pueden agregar:

- Mantener vigente el inventario de la planta turística
- Controlar el crecimiento del centro turístico y la calidad y estilo de las nuevas construcciones
- Controlar los aspectos sanitarios de los establecimientos turísticos

## **2.9 El plan de marketing**

Para desarrollar cualquier destino se requiere contar con una adecuada herramienta de planificación y gestión: un plan de marketing diseñado a medida para cada segmento objetivo (Przybylski, 1995:110).

El centro turístico debe realizar dos tipos de planes de marketing. Por un lado, el dirigido a los visitantes, que caracterizamos en los apartados anteriores. Por el otro, el destinado a la población del mismo, que con un fin educativo intentará concientizar sobre la importancia del trato cordial a los turistas, el desarrollo responsable de servicios, el cuidado del patrimonio, la necesidad de cooperación, etc.

Bouillon, establece nuevos conceptos que asegura que servirán de base para desarrollar el plan de marketing. Afirma que estos actúan o deberían actuar como la plataforma ideológica que concibe a los centros turísticos como un nuevo tipo de empresa colectiva (Bouillon, 1998:164).

Cuadro N°1: Creencias sobre los Centros Turísticos

<b>VIEJAS CREENCIAS</b>	<b>NUEVOS CONCEPTOS</b>
1- Los centros turísticos son iguales a cualquier otra ciudad	1- Los centros turísticos son ciudades especiales
2- Lo importante es tener más edificios	2- Lo importante es lograr excelencia en los servicios
3- Hay que crecer	3- Hay que ser mejores
4- Las cuestiones urbanas son responsabilidad del municipio	4- Las cuestiones urbanas son responsabilidad de todos
5- La gente de la ciudad es simpática	5- La gente de la ciudad es eficiente
6- Intervienen sólo las empresas turísticas	6- Intervienen todas las empresas
7- Cada empresario actúa independientemente	7- Todos los empresarios son interdependientes
8- Predomina el marketing individual	8- Predomina el marketing colectivo
9- Competencia interna	9- Armonía interna

10-La prestación de servicios está en manos de los empleados y propietarios de las empresas turísticas	10-La prestación de servicios se extiende a toda la población, sea cual fuere su actividad
--	--

Fuente: Boullon; 1998

Acerenza (1985:41) rectifica lo que dice Boullon en cuatro de sus nuevos conceptos (6-9) al afirmar que todo plan de marketing debe basarse en una adecuada coordinación en la ejecución de las acciones, para que efectivamente se pueda desarrollar en el mercado una acción conjunta del organismo nacional de turismo y los prestadores de servicios, en pos de un objetivo que les es común: el incremento de la actividad turística nacional. Esto sustenta a su vez, lo que se propone en este trabajo: que a través de la cooperación público-privada y del marketing se puede estimular el desarrollo de un destino turístico.



### CAPITULO 3. COOPERACIÓN Y MARKETING EN TURISMO

Ya vimos la importancia del marketing y de la cooperación para el desarrollo del turismo. El hecho es que uno de los principales motivos de la cooperación público-privada en el turismo, es el de promoción del destino turístico. Boullon (1998:162), propone la siguiente lista de tareas, parte del plan de marketing del destino turístico, a efectuar conjuntamente por el sector público y el privado.

Cuadro N° 2: Tareas de los Organismos Públicos y Privados

<b>Administración Pública y Organismos Privados</b>
1- Elaborar los componentes de imagen del centro turístico
2- Investigar el perfil de la demanda en las distintas plazas de mercado emisor
3- Elaborar el material publicitario institucional y privado que servirá de apoyo a las acciones de marketing en las plazas de mercado emisor
4- Realizar encuentros de comercialización en el mismo centro turístico
5- Preparar programas de capacitación del personal y de los empresarios
6- Establecer estándares básicos de calidad para los distintos tipos de servicios y acordar las formas de control externo a las empresas
7- Consolidar acuerdos para encarar campañas destinadas a posicionar al centro turístico como marca
8- Establecer mecanismos de contribución de la actividad privada y del municipio para la creación de un fondo de financiamiento de las actividades de marketing a nivel del centro turístico
9- Coordinar y organizar la concurrencia a eventos de comercialización en otras ciudades previamente seleccionadas.

Fuente: Boullon, 1998:162

## CAPITULO 4. COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y MARKETING DE DESTINOS TURISTICOS: CASOS PRÁCTICOS

### 4.1 Salta: un caso de éxito

#### 4.1.1 Por qué triunfaron: breve historia de una victoria

En 1995 Salta era la segunda provincia en orden de importancia en la región del norte argentino, como tradicionalmente siempre lo fue. Ese año Juan Carlos Romero asume como gobernador de la provincia y plantea en su discurso político que el desarrollo del turismo iba a ser una cuestión de estado.

Para que esto suceda, el gobierno era conciente que era fundamental reorganizar la entonces Subsecretaría de Turismo, realizar inversiones públicas y fomentar las inversiones privadas, aumentar el presupuesto de este ente oficial y junto con el consenso y apoyo del sector privado elaborar una estrategia de crecimiento a largo plazo.

En primer lugar, la Subsecretaría de Turismo pasó a convertirse en la Secretaría de Turismo de la gobernación, y depender entonces directamente del gobernador. Además se contrató un equipo de profesionales para formar parte de la organización y llevar adelante el cambio. En segundo lugar, el dinero generado por las privatizaciones conformaron un fondo de promoción para inversiones cuyo eje era el turismo y se construyeron rutas, hoteles, un estadio de fútbol y se recicló en centro histórico de la ciudad, entre otras cosas. En tercer lugar, el presupuesto del ente oficial para promocionar el destino ascendió a más de \$1.00.000 anuales. En cuarto lugar, se creó la figura del Consejo Asesor para que el sector privado pudiera ser parte de la planificación estratégica del desarrollo de Salta como uno de los destinos más importantes del país.

Los resultados fueron contundentes. Hoy el turismo es la segunda industria de la provincia de Salta. Además, Salta es el centro del norte argentino en lo que respecta a turismo porque lidera en los días de pernocte de los turistas respecto del resto de la región; los argentinos la consideran como su tercera opción para vacacionar, lo que significa que logró un excelente posicionamiento en el mercado nacional. En números, pasó de recibir 272.715 turistas en

1995 a recibir más de 700.000 en el 2003, pasó de tener 4.000 camas en 1995 a tener 9.000 en el 2003. Por otra parte, la Asociación Argentina de Marketing reconoció sus esfuerzos otorgándole en el 2001 el Premio Mercurio por poseer el mejor plan de marketing en lo que respecta a servicios públicos.

A continuación no detallaremos su plan de marketing porque puede consultarse el presentado a la AAM en el anexo 7. Procederemos a comentar y analizar algunos aspectos de cada parte del plan de marketing y en qué medida el sector privado actúa conjuntamente con el sector público en cada uno de ellos para promover el crecimiento del destino.

#### 4.1.2 Lo que hicieron y hacen para crecer: cooperación público-privada y marketing

##### 4.1.2.1 Cooperación público-privada

Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en este punto: sólo se puede crecer si se unen fuerzas. Además aseguran que ambas partes buscan un mismo objetivo: el desarrollo de Salta como destino turístico. Sólo podían lograrlo trabajando conjuntamente.

Por esto, como se mencionó anteriormente, el estado convocó al sector privado para crear el Consejo Asesor de la Secretaría de Turismo. El mismo está formado por los principales representantes de las cámaras y asociaciones<sup>4</sup> afines al sector y es presidida por el secretario de turismo junto con el director de turismo; se reúnen mínimamente una vez por mes. La función del mismo es de consulta frente a las acciones a llevar a cabo por la secretaría de turismo, el fin es lograr el consenso entre ambas partes. Por otra parte este es el lugar donde el sector privado puede plantear inquietudes o problemáticas a ser resueltas por el Estado. Además el sector privado puede también proponer cursos de acción. Este Consejo es exactamente lo que propone Acerenza (1986: 243-244).

Lo sorprendente de esto, considerando que vivimos en la Argentina, es que esto efectivamente funciona. Los dos sectores comprendieron que se trata de un juego win-win, y que cada uno tiene un rol que cumplir.

---

<sup>4</sup> La Cámara de Turismo, específicamente tiene como principal objetivo la promoción del destino turístico. La mayoría de las asociaciones también lo tienen.

Además, esta relación se consolidó aún más cuando en 1998, el sector privado logró que el director de turismo sea propuesto por ellos, dejando a elección política el puesto de secretario de turismo. Hoy sucede al revés, el secretario pertenece al sector privado y el director es asignado por el gobierno. De esta manera, los empresarios se ven mejor representados, y el ente oficial tiene mejor colaboración y respuesta de ellos.

#### 4.1.2.2 El plan de marketing turístico y la cooperación

##### Investigación de mercado

Antes de 1995 los datos son poco confiables, hoy se hacen tanto investigaciones cuantitativas como cualitativas. Hay un sistema de encuesta permanente y se parcializa la información por fines de semana.

Efectivamente la Secretaría de Turismo logró ser centralizador de la información. Luego la comparte los resultados íntegramente con el sector privado. Sin embargo, Geraldine Norte, quien fue responsable de esto desde un inicio, advierte que no todo el empresariado está capacitado para leer esta información. Esto se está revirtiendo con el ingreso al sector de una nueva generación profesionalizada (Anexo 1), pero destaca la importancia de la capacitación de los empresarios. Justamente, esto último es otro de los objetivos de la Cámara de Turismo (el primero es la promoción). De esta manera, la secretaría aporta la información tabulada y la Cámara enseña a interpretarla.

Por otra parte, si bien la información que se obtiene permite determinar las tendencias generales de los consumidores, no se están realizando estudios en profundidad sobre los diferentes segmentos. Esta cuestión incluso es admitida en el plan estratégico (Anexo 7).

Entonces, podríamos decir que Salta logró ordenar la obtención de información del mercado, pero que todavía quedan cuestiones pendientes como la investigación detallada de los segmentos objetivo.

## Segmentación

Tanto en el plan de marketing como en algunas de las entrevistas se asegura la estrategia es acorde a la segmentación del mercado, pero en la práctica éstas afirmaciones son discutibles. Si ésta se hiciese, tendríamos que decir que en el día a día no se aplica porque se ejecuta una comunicación masiva. Lo que si se hace es una distinción del mercado objetivo a grandes rasgos: el local, el regional, el nacional y el internacional, pero no una diferenciación específica de los segmentos objetivo con todas sus características.

Por ejemplo, se sabe que los europeos son asiduos visitantes del norte porque valoran la cultura, la tradición y la historia, como no sucede con los norteamericanos. Entonces, a nivel internacional podría considerarse en términos generales que el segmento objetivo es el europeo. Sin embargo, dentro de este mercado no se conocen las características del turista potencial, por lo cual no se sabe cuál sería el medio de comunicación indicado para promocionar a Salta. Esto es una gran falencia teniendo en cuenta que es fundamental “dar en la tecla” porque por el tipo de cambio los recursos son muy escasos y este tipo de acciones son muy costosas y se pueden llevar a cabo sólo en contadas ocasiones.

Sin embargo, se puede considerar como intento de segmentación la campaña “Chicos Gratis” (se analizará en el apartado de promoción) que se hizo las dos últimas temporadas de verano, porque tenía como fin atraer a las familias. Por otra parte, hay algunas intenciones también de dirigirse al segmento de profesionales jóvenes, como lo mencionara la responsable de promoción de la Casa de Salta en Buenos Aires, Ana Cornejo (Anexo 2), pero sólo se realizaron acciones dispersas como la presencia en el Abierto Argentino de Polo en el 2003. En definitiva, no hay acciones continuas que marquen una línea concreta hacia el segmento que apunta Salta. Irene Mintzer (ex directora de turismo y quien escribió el plan estratégico que ganó el premio mercurio) afirma esto y dice: “...no hay una visión muy clara desde arriba respecto de la demanda. Y eso se vio en las gestiones siguientes y se sigue viendo. Los esfuerzos están orientados a todo el mundo” (Anexo 1).

Todo esto indica que estos últimos diez años se priorizó la cantidad de turistas, dejando de lado la calidad de los mismos. Aquí estaríamos entrando nuevamente en la discusión sobre

medio ambiente y turismo sustentable y sostenible a largo plazo. El hecho es que la esencia de los pueblos vallistos y de la puna salteña, lugares con más demanda turística además de la ciudad, no soportan mucha cantidad de gente y quizás llegó el punto en el que hay que dejar de convocar a todos hacia esos circuitos, segmentar el mercado y elegir el objetivo, y redistribuirlo haciendo uso del marketing a lo largo y ancho de toda la provincia y de todos los circuitos turísticos. Ana Cornejo admite esto y dice: “... tenemos que empezar a trabajar por segmento y por producto”. Además agrega, “Lo que pasa es que eso es porque ya hemos llegado a un tope..., sino tenés que promocionar masivo, masivo, masivo, después te tenés que especializar” (Anexo 2). Esta última afirmación concuerda con lo citado de Bergsma (2001:247) en cuanto a que existe una progresión lógica del marketing masivo a la segmentación. Aquí también nos podríamos remontar al inicio de los emprendimientos, que suelen ser ‘atolondrados’ y guiados por el sentido común, y con el crecimiento se ven obligados a ordenarse y planificar más detalladamente. Quizás Mintzer y Norte sean muy alarmistas al respecto, pero lo que es muy claro es que a Salta le llegó el momento de segmentar para seguir creciendo de manera ordenada.

Esta segmentación no va a ser tan fácil por las presiones políticas en las que se verá atrapado el secretario de turismo, por los diferentes intereses de las distintas categorías de servicios y porque el éxito de su gestión lo miden por la cantidad de turistas; así lo miran los medios a nivel local y nacional, así lo quieren los operadores, así lo quieren los prestadores de servicios (Mintzer, Anexo 1). Al respecto, Cornejo dice: “no podés descuidar a nadie” (Anexo 2). Sin embargo no es descuidar a alguien el decidir enfocarse a un determinado segmento por una cuestión de rentabilidad a un largo plazo sustentable, es advertirles que tienen que enfocar su negocio hacia otro mercado. Esto puede lograrse por ejemplo, incentivando inversiones para el desarrollo de productos para el segmento objetivo, además de comunicar hacia dónde se quiere llegar y el por qué de la decisión. Finalmente, Cornejo se contradice y termina afirmando esto último al decir: “... en Cafayate hay posibilidades de hacer más, pero distinto. Ya no queremos más que se abra un residencial, lo que se tiene que abrir es más una Bodega La Rosa<sup>5</sup>...” (Anexo 2).

---

<sup>5</sup> En la Bodega La Rosa se producen los vinos Michel Torino. Hoy, el casco de la estancia fue convertido en uno de los hoteles de más categoría de Cafayate.

## Producto

Hasta 1995 Salta ofrecía cinco circuitos turísticos: los valles calchaquíes, la puna, ciudad y alrededores, el sur y el norte. No tenía la infraestructura necesaria para llevar a cabo el desarrollo turístico deseado; por ejemplo, la ruta que unía Salta con Cafayate (el segundo centro turístico después de la ciudad) no estaba pavimentada, y se contaba sólo con 4.000 camas.

Hoy la situación es distinta. Salta, no sólo cuenta con un producto (desde el punto de vista de la demanda) consolidado, ya que se hicieron grandes obras públicas, se capacitó y concientizó a la población sobre la importancia del turismo, se reglamentó los servicios de turismo alternativo y la provincia posee 9.000 camas, sino que va por mucho más. El BID (Banco Interamericano de Desarrollo) le otorgó a la provincia un crédito de U\$S 34.100.000 que tiene como eje el desarrollo del turismo. Este proyecto es denominado 'Proyecto Un Millón' porque tiene como objetivo final que Salta tenga en el año 2.010 un arribo de 1.000.000 de turistas. Contempla la creación de múltiples productos específicos y elementos que contribuyen a crear los mismos, como por ejemplo el Camino del Inca, el Camino de los Artesanos, el Camino del Vino, el fortalecimiento de los pueblos vallistos, la construcción de tres hosterías de alta montaña, el fortalecimiento institucional de la Secretaría de Turismo, la señalización turística de la provincia, la construcción de un centro de congresos y convenciones, un proyecto de infraestructura vial, y la finalización del museo de alta montaña donde están las momias de los niños encontrados en el volcán Llullaillaco (para más detalles ver Anexo 7).

Después de esto, si intentamos hacer una comparación con el resto de las provincias del norte la misma podría equivaler, aunque un poco exagerada, a la que existe entre los países desarrollados y los subdesarrollados. Con esto, no quedan dudas de que Salta es y será por mucho tiempo la líder y se merece todos los aplausos.

Sin embargo, si nos ponemos a analizar un poco los distintos subproyectos del gran Proyecto Un Millón, podemos ver que siete se van a aplicar en la zona de los valles calchaquíes y la puna. Entonces surge de nuevo la discusión sobre la sustentabilidad del

turismo y la necesidad de una planificación de desarrollo armónica. El circuito norte y el sur no están dentro de esta estrategia.

Otro punto a recalcar de este proyecto es que si bien el sector público es quien asumirá el crédito, se decidió llevarlo a cabo con el consenso del sector privado. Algunos empresarios participarán activamente en el desarrollo de determinados subproyectos, como es el caso de los bodegueros quienes apoyarán el nuevo producto Camino del Vino.

Por otra parte, Salta posee graves problemas en cuanto a la explotación de los Parques Nacionales ya que los mismos no cuentan con la infraestructura ni los recursos humanos necesarios. No obstante, éstos dependen de la Administración Nacional de Parques nacionales, y la provincia no puede hacer mucho al respecto. Lamentablemente, hay un evidente favoritismo hacia los Parques de la Patagonia, y los del norte quedan relegados.

Con respecto al ciclo de vida de los destinos turísticos, podríamos decir que según la clasificación de Lickorisch (Porto, 1999:52-53) la provincia de Salta se encuentra en una etapa de desarrollo ya que hay un área turística bien determinada y sobresalen los esfuerzos de promoción. Además, tomando a Kotler (1997:638), el estado sentó bases sólidas para el crecimiento a través de la construcción de múltiples obras públicas.

Finalmente, podemos decir que Salta en su conjunto es un excelente producto turístico. Para lograr esto, los esfuerzos del sector público fueron y son indiscutibles. Este es un aspecto digno de ser imitado por cualquier destino que esté planificando impulsar el turismo como actividad económica: no se puede vender o promocionar algo que no se tiene, hay que invertir a futuro. A pesar de esto, como dijimos anteriormente, Salta no debe descuidar ninguno de sus circuitos si desea lograr que el turismo le otorgue beneficios a largo plazo.

### Precio

En las últimas cuatro temporadas de verano, el sector público conjuntamente con el sector privado, llevaron a cabo campañas promocionales que tenían como eje importantes

descuentos sobre precios. Este es el único caso en el que el estado intervino en la determinación de los mismos.

Específicamente, en el 2001 se lanzó la campaña “Venga a Salta por \$39,9”, que ofrecía ese precio especial en transporte aéreo para turistas. En las tres temporadas subsiguientes se realizó la campaña “Chicos Gratis”, a través de la cual por cada dos mayores que arribaran a Salta dos menores tendrían todos los gastos gratis. Esta última tenía como objetivo atraer al segmento de familias jóvenes. Los resultados fueron buenos, aunque según afirma Cornejo, las familias no poblaron Salta porque es sabido que no es un destino muy frecuentado por ellas (Anexo 2).

Lo importante a resaltar en este punto del plan de marketing es el rol que necesariamente tuvo que cumplir tanto el sector público como el privado en conjunto para que se pudieran llevar a cabo ambas campañas; los esfuerzos individuales no hubieran sido suficientes. El sector público fue el coordinador ya que tuvo que presentar el plan a las distintas agrupaciones empresariales y llegar a un acuerdo. Además fue responsable de la difusión de esta promoción. Por su parte, el sector privado, fue el que tuvo que sacrificar ganancias para que esto pudiera realizarse.

### Promoción

Los objetivos de esta parte del marketing mix se cumplieron rotundamente: se persuadió al turista para que visite Salta ya que desde 1995 la cantidad de arribos creció casi un 200%, y la provincia se logró posicionar en el mercado y está tercera en el orden de preferencias de los consumidores a la hora de elegir un lugar para sus próximas vacaciones.

La estrategia, a pesar de las aclaraciones sobre la existencia de segmentos definidos, fue y es masiva porque los medios de comunicación que más se utilizan son los masivos: radio, televisión, diarios y revistas de mayor circulación, y vía pública. Sólo se realizaron dispersas acciones que apuntaban a un segmento específico, como el caso que mencionamos anteriormente del stand en el Abierto Argentino de Polo con el fin de

persuadir a profesionales jóvenes que buscan calidad, aventura y tienen un buen nivel económico.

Sin embargo, respecto de los segmentos sólo geográficos que tienen en cuenta (local, regional, nacional e internacional), sí se realizaron acciones específicas para cada uno. Con respecto al local, se lanzó la campaña “Salta para salteños” porque como dice Cornejo: “... mientras más conozca el salteño su propia provincia, mejor promotor va a ser de la misma... quien más que el propio habitante para que te sugiera adónde ir, qué hacer y qué visitar de su propia provincia” (Anexo 2). Esto reafirma la importancia de la promoción boca a boca.

Se apela a la atención de turistas regionales especialmente para épocas de vacaciones cortas principalmente por medio de la prensa. Por ejemplo, para Semana Santa los canales de televisión y diarios más populares de Tucumán hicieron notas periodísticas sobre Salta. Por otra parte, aquí también se tiene la misma intención que en las acciones locales: que el habitante de la región sea el principal promotor de la misma. Indefectiblemente, un tucumano va a recomendar que se inicie el viaje a los Valles Calchaquíes por Tafí del Valle, luego por Cafayate y se siga la ruta a Cachi y después Salta o Dique Cabra Corral y nuevamente Salta como destino final.

En el mercado nacional es donde se concentran la mayoría de las acciones publicitarias y la promoción de ventas, principalmente en Capital Federal y Gran Buenos Aires ya que el 50% de los turistas reales de Salta provienen de estos lugares. Con respecto a la publicidad y las notas periodísticas, las mismas se llevan a cabo en todos los medios masivos de comunicación. Actualmente, por estar el destino en una etapa de desarrollo dentro de su ciclo de vida, es visible que los esfuerzos están concentrados en la promoción de ventas, en llevar el producto a la gente. Por esto, se hacen continuamente workshops y visitas a agentes de viajes, se contacta a periodistas, se hacen fam press, etc.

En este último mercado, es donde es más visible la cooperación público-privada. Concretamente, con respecto a los workshops por ejemplo, para la Secretaría de Turismo no tendría sentido presentarse individualmente ya que este espacio tiene como propósito

que los prestadores de servicios entablen relaciones comerciales con los agentes de viajes, por eso la coordinación con el sector privado es fundamental. Además, en este caso también los costos son compartidos; generalmente cada empresa paga su escritorio y los costos de traslado, lo mismo que la Secretaría que además suele ser responsable de la organización del evento. Por otro lado, cuando se realizan los fam press la Secretaría se encarga de efectuar el contacto y pone a disposición del periodista un guía y un rodado, y el sector privado otorga alojamiento, pensión completa y a veces el transporte gratis.

En cuanto al mercado internacional, los entrevistados afirman contundentemente que queda mucho por hacer. Las acciones que efectivamente se realizan son la presencia en las cuatro ferias internacionales de turismo más importantes de Europa (Milán, Madrid, Londres y Berlín). No hay presupuesto suficiente para hacer publicidad, ni promoción de ventas; por el contrario las relaciones públicas y los contactos generados en estas ferias son la principal herramienta de promoción, ya que en definitiva se trata de publicidad gratuita. Ante esta falta de presupuesto y la posibilidad de viajar a ferias internacionales, Mintzer (Anexo 1) pareciera remontarse al famoso dicho ‘quien mucho abarca poco aprieta’, ya que afirma que al no realizarse un seguimiento a lo largo del año de los contactos generados en las ferias, la presencia en las mismas no constituye una estrategia porque de esta manera no se pueden entablar relaciones comerciales que es lo que verdaderamente se busca. Por esto propone por ejemplo focalizarse por año en un sólo destino emisor (no asistir a las ferias de los demás países), buscar operadores y agencias especializadas y realizar visitas tres veces por año, y así entablar una relación comercial. En definitiva, propone trabajar en profundidad. Sin embargo, esta estrategia se vería obstaculizada por la reticencia del sector privado que pareciera estar obsesionado con la cantidad de la que hablábamos antes, pero no sólo cantidad de turistas, sino cantidad de ferias internacionales, cantidad de workshops, cantidad de medios masivos, y más, y más... pareciera que más es mejor. Esto puede observarse cuando Mario Peña, el vicepresidente de la Cámara de Turismo de Salta, en representación del sector privado dice: “A nivel internacional hay ferias que ya están dentro del almanaque y son inamovibles. En eso no hay discusión, nadie se plantea ‘¿este año vamos a ir a Londres?’ , ¡no! ya cae de maduro que la provincia tiene que estar en Londres” (Anexo 3).

Por otra parte, otra forma de publicidad gratuita hacia el mercado internacional es el posicionamiento adquirido en Argentina. Como dice Cornejo “... la mayoría de los extranjeros ya llegan con un croquis armado de lo que quieren visitar. El tener una buena posición en el país te ayuda a que de repente alguien le diga al turista cuando llega ‘¿y a Salta no vas a ir?’. Entonces, lo que está pasando es que gente que por ahí no lo tenía pensado está yendo a Salta, o se quedó con ganas para ir la próxima vez” (Anexo 2).

De todas formas, la Secretaría de Turismo de la Nación es quien tiene la responsabilidad de promocionar la Argentina en el exterior, lo que incluiría a Salta. Dentro de este marco, a pesar de que el ente oficial de turismo de Salta no organiza fam press para el mercado internacional, aprovecha las oportunidades en las que el estado nacional invita a operadores de otros países y los recibe en la provincia.

*- La prensa y el plan de medios de comunicación*

Para planificar la presencia en la prensa la Secretaría de Turismo hace un cronograma de actividades en donde de acuerdo al producto y la temporada se establecen qué medios son estratégicos para persuadir al turista potencial, y se los convoca.

De todas maneras, la mayoría de los medios se contactan con ellos. Sin embargo, si por ejemplo un medio quisiera hacer un programa de televisión sobre la pesca de trucha se accedería a recibirlo durante la pretemporada de pesca, y no en cualquier época del año, para así tener impacto sobre el segmento objetivo. Además con esto se busca contrarrestar la estacionalidad propia del turismo, y dispersar lógicamente la difusión durante todo el año.

Con respecto a los medios internacionales, los mismos no figuran en este calendario anual. No son convocados por falta de presupuesto. No obstante, Sosa aclara que si se acercan a la Secretaría serán recibidos y se les brindarán las mismas atenciones que a los medios nacionales (alojamiento, pensión completa, un guía , etc.).

*- El discurso político y el plan de marketing interno*

Hasta aquí vimos cómo promocionar dentro del esquema del plan de marketing externo. Sin embargo, en lo que respecta al plan de marketing interno, las técnicas y estrategias cambian considerablemente.

En la práctica, la herramienta más efectiva utilizada por el gobierno de Salta para comunicar a la población la importancia del turismo y su compromiso hacia el desarrollo del mismo fue y sigue siendo el discurso político. Esto fue en un inicio indispensable pero sólo en conjunto con acciones concretas que mostraran la veracidad de la apuesta que el gobierno decía hacer al turismo. De esta manera, discurso y acciones constituyeron y constituyen las herramientas necesarias y suficientes para llegar a la comunidad.

A pesar de esto, en toda la bibliografía consultada se tratan los temas de difusión por parte del ente oficial de turismo pero se deja completamente de lado el contexto en el cual se aplican estas acciones. En un país subdesarrollado, donde hay desconfianza en el estado, donde no hay continuidad entre los sucesivos gobiernos, etc. no servirían de nada los tradicionales intentos por convencer al sector privado de que la apuesta al turismo es verdadera como por ejemplo publicidad en revistas especializadas. La experiencia salteña muestra que en estos casos hay que apelar a otras técnicas que legitimen el discurso político y logren persuadir al sector privado para que trabaje conjuntamente con el estado.

*- La promoción en pocas palabras:*

- Salta logró posicionarse y la gran vedette fue la promoción. Hoy a nivel nacional todos escuchan hablar de La Linda, y la tienen en el plan de alguna de sus futuras vacaciones. Este resultado fue producido por los esfuerzos conjuntos del sector público y del sector privado.
- Una de las principales herramientas de difusión para lograr el desarrollo interno fue el discurso político acompañado de acciones concretas, que también comunican.
- Las cuestiones en el tintero son la promoción de acuerdo a segmentos, y los refuerzos de la difusión hacia el mercado internacional

- En pocas palabras: su estrategia masiva tuvo resultados pero ojo! Llegó el momento de planificar como administrar y seguir adelante con el éxito.

### Canales de distribución

Para impulsar el crecimiento de un destino turístico, como vimos anteriormente, las acciones que el sector público puede realizar conjuntamente con el sector privado son muy pocas. En Salta, la mayoría consisten en la presencia en ferias internacionales de turismo y en workshops.

Sin embargo, el ente oficial de turismo también actúa indirectamente como nexo entre el proveedor de servicios y el turista potencial a través del servicio de información que brinda su página web que está continuamente siendo actualizada. Por otra parte, según el plan estratégico (Anexo 7) en el 2001 se visitaron 1.000 agencias de viajes. Para Cornejo (Anexo 2), el propósito de todo esto es “mentalizar a la gente de turismo que Salta es un destino vendible, y además darle todas las herramientas para que lo pueda vender”.

## **4.2 Tucumán: un caso de fracaso**

### 4.2.1 Por qué perdieron su liderazgo. La situación actual

Quien visitó Tucumán hace más de 30 años, tiene recuerdos de la época de oro de la provincia. Relata anécdotas que tienen por centro el verde de la naturaleza (que hace honor a ser conocida como ‘Jardín de la República’), a la Casa Histórica y a tanta modernidad en un confín de la Argentina.

Hoy la realidad es diferente. La Casa Histórica y la naturaleza siguen existiendo, pero la suciedad inunda las calles (lo que le quita el atributo de jardín), la modernidad de aquel entonces se quedó en el tiempo, hubo una serie de gobiernos antagónicos que no llevaron a cabo una política continua y actualmente es conocida en la Argentina como la provincia de la desnutrición por las famosas fotos que en el 2002 inundaron los medios periodísticos. En pocas palabras: su posicionamiento está derruido.

Sin embargo, hay que reconocer que por otro lado Tucumán tiene la mayor capacidad hotelera del norte argentino (a excepción de Termas de Río Hondo), a nivel industrial y comercial sigue siendo el centro del norte argentino y tiene muchas potencialidades a nivel turístico.

Con respecto al turismo es un hecho que perdió su liderazgo y ahora lo tiene Salta. Gregorio Werchow, secretario general de la Cámara de Turismo de Tucumán<sup>6</sup> hace una aclaración importante al comparar su provincia con La Linda, al decir: “Nosotros tenemos más pasajeros, ellos tienen más turistas. La hotelería nuestra es superior en cantidad de camas a la hotelería de Salta; nosotros tenemos una muy buena ocupación de lunes a viernes, y sábados y domingo pobre ¿por qué? porque nosotros tenemos un alto tráfico comercial, es decir, tenemos pasajeros pero ellos tienen turistas” (Anexo 6). En otras palabras, hay personas que viajan a Tucumán por cuestiones de negocios pero no hay una considerable cantidad de gente que vaya a pasar sus vacaciones, gaste en excursiones, haga compras, etc., es decir, que deje un ingreso importante a la provincia.

El turismo no constituye una de las principales actividades económicas de Tucumán porque el estado nunca lo quiso, nunca fue una ‘cuestión de estado’ el desarrollo del mismo. Werchow sintetiza la historia de la postura del estado frente al turismo a través del perfil de quienes fueron los secretarios de turismo, y dice: “En los últimos diez años le diría que hemos tenido de todo, desde secretarios de turismo que no entendían la actividad y que nos fue muy difícil poder articular una tarea en común, hasta secretarios de Turismo que han sido secretarios de la cámara de turismo como fue la gestión anterior... Las relaciones siempre han sido buenas (lo que no implica que lo hayan sido las articulaciones), excepto en una época que pusieron un médico anestesista como secretario de turismo. Antes llegaba el gobernador y en el último lugar en el que pensaba a quien poner era en la Secretaría de Turismo porque el turismo no era una cuestión de Estado... Hoy tenemos una secretaria de turismo nueva, muy conocida mundialmente por su tenis...” (Anexo 6). Lo curioso es que según afirman Geraldine Norte y Mariano Hevia (miembro del equipo técnico de la actual

---

<sup>6</sup> La Cámara de Turismo de Tucumán, según Werchow también “tiene como finalidad fundamental la promoción del turismo, y fijar las políticas turísticas que se deben llevar a cabo en forma conjunta y coordinada entre la actividad oficial y la actividad privada” (Anexo X)

gestión de la Secretaría de Turismo), Tucumán tenía un gran presupuesto (esto no sucede en la actualidad) como para impulsar el turismo a través de obras públicas y promoción, entre otras cosas. Aquí no se juzgará cuál fue el destino de ese dinero, pero lo que sí es claro es que no hubo una planificación turística de largo plazo que procurara invertir de manera redituable y el tema nunca fue una cuestión de Estado. “Se ha carecido de una visión estratégica... las acciones no correspondían a un programa mayor por lo que se atendían de manera aislada las prioridades, no siempre alcanzando los resultados esperados, lo cual terminaba siendo un gasto improductivo...” (plan de gestión turística 2003-2007).

Actualmente es difícil hacer un diagnóstico de las acciones del ente oficial de turismo porque desde diciembre del 2003 tiene una nueva gestión y ante cualquier cuestionamiento a los entrevistados la respuesta siempre fue: “Estamos en eso... está dentro de nuestros planes, etc.”. Hay pocos hechos concretos como para emitir un juicio. Lo que sí se puede decir con certeza es que a pesar de que el nuevo gobernador dijo en su discurso inicial que quería que el turismo se convirtiera en la vedette de la economía, éste no es una cuestión de Estado. Esto puede verse ya que se le restó poder a la Secretaría de Turismo porque pasó a depender del Ministerio de Producción y Desarrollo, se redujo el presupuesto, las cuestiones de marketing se centralizaron en la Oficina de Información Pública y el turismo no es un tema recurrente del discurso político diario. Con esto, hay más trabas burocráticas y se limitaron las acciones promocionales.

Sin embargo, según Hevia “lo que el gobierno plantea para este primer año y medio de gestión es volcar todos los fondos a mejorar lo que es la vida social de la provincia (refiriéndose a los problemas de desnutrición y salud), o sea, tener paz social antes de vender a la provincia como destino... los próximos años van a aportar mucho, no poco, a turismo. Una vez que se cambie un poco la imagen interna quieren apostar al turismo porque va a ser el que va a ayudar a cambiar la imagen de la provincia a nivel nacional, no solo provincial” (Anexo X). Aquí se plantea esa pregunta tan conocida: ¿qué está primero? ¿el huevo o la gallina?, entonces ¿le doy de comer a la gente o desarrollo el turismo que es una industria que tiene potencial (además de que la provincia es terreno fértil para esto) como para generar empleo, divisas y recursos para que la población no sufra la

desnutrición?, esto a su vez introduce la controversia siempre existente entre el corto y el largo plazo. Evidentemente no se puede dejar morir a los ciudadanos de hambre, pero hay que tomar los recaudos para que en el mediano plazo puedan empezar a verse los frutos de una política de turismo planificada y llevada a cabo. Esto significa que si bien es lógico reducir un poco el presupuesto para destinarlo a planes sociales, no es entendible el aumento de la burocracia hasta llegar al punto que Hevia diga: “hasta el momento tenemos atadura de pies y manos” (Anexo 5).

A continuación, como en el caso de Salta, no se detallará el plan de marketing sino que se analizarán algunas cuestiones puntuales del mismo. Además se verá la interacción entre el sector público y el sector privado en cada uno de estos temas.

#### **4.2.2 Lo que hicieron y hacen... ¿para impulsar el turismo?: cooperación público-privada y marketing**

##### **4.2.2.1 Cooperación público-privada**

Tanto en el discurso inicial de los entrevistados, como en la exposición que hizo Tucumán en la feria de turismo realizada por FEDECATUR<sup>7</sup> en abril último, e incluso en el nuevo plan de gestión de la Secretaría de Turismo se puede ver que tanto el sector público como el sector privado tienen conocimiento sobre la importancia de la cooperación para impulsar el desarrollo de la provincia como destino turístico. Sin embargo, al profundizar en las entrevistas fue notorio que esto no se lleva completamente a la práctica y que las rispideces existen.

No obstante, antes de hablar de la cooperación público-privada es importante detenernos en la cooperación privada-privada, es decir, en la constitución de las cámaras, asociaciones o federaciones que nuclean a los prestadores privados de servicios turísticos. Lo que sucede es que las mismas no son representativas, como lo afirma Mariano Hevia al decir que “La Cámara de Turismo hoy por hoy no representa a la mayoría del sector privado, representa inclusive a una minoría. Ellos están representando aproximadamente a veinte empresarios. En la asociación de agencias de viajes hay sólo seis miembros cuando en Tucumán hay

---

<sup>7</sup> Federación de Cámaras de Turismo de Argentina

cuántas agencias! Lo mismo pasa con los hoteleros...”. Entonces ¿cómo puede el sector privado asociarse al público para impulsar el destino turístico si todos los empresarios no tienen la visión de que es fundamental su colaboración para que esto se logre y de que la unión hace la fuerza?

Por otro lado, si retomamos la reseña de Werchow respecto a la relación de la Cámara con la Secretaría, podemos ver que las relaciones generalmente fueron buenas pero no así las articulaciones. Sin embargo, afirma que en la gestión anterior a la actual la sincronía fue absoluta, pero ¿y los resultados?.

Al inicio de esta nueva gestión se realizaban reuniones semanales para discutir acciones promocionales y temas de planificación y estrategia, pero los encuentros se fueron disipando y ahora no se realizan. A pesar de esto, Hevia asegura que se contactan continuamente (Anexo 5). Pero, si no está institucionalizada la cooperación ni con el simple hecho de una reunión semanal ¿es factible la articulación? ¿es factible constituir una comunicación tan fluida que se transforme en activo de la economía?. Por su parte, Werchow dice que la relación es buena pero todavía no “hablan el mismo idioma” (Anexo 6); y trajo a cuenta algunos enojos con la Secretaría de Turismo, como que no tuvieron en cuenta la planificación propuesta por la Cámara, no se los consultó respecto de la nueva folletería, no se incluyó su logo en la misma y no se escucharon sus consejos respecto de que no era efectiva la promoción en el Senado de la Nación, lo cual fue llevado adelante y no tuvo los resultados esperados. Además el actual gobierno les retiró la subvención que solía tener la Cámara para llevar adelante acciones promocionales. Entonces, con tantos desencuentros ¿no se habrá empezado con el pie izquierdo? ¿será factible una reconciliación sincera entre ambas partes?.

Retomando el tema de la planificación, la actual gestión no tuvo en cuenta la importancia del consenso en la elaboración de la política turística para que luego sea factible su ejecución, como lo advierte Capece (2001:67). Ante esto, la Cámara retomó su plan y piensa llevarlo a cabo, pero ¿esto no causará nuevos desencuentros? ¿no se perderán recursos y esfuerzos en el intento?

A pesar de todo, se realizan acciones promocionales de manera conjunta como la presencia en ferias de turismo y la realización de fam press, entre otras cosas. Werchow concluye: “nos sentimos acompañados pero no en la medida que nosotros queremos... El turismo tiene que ser una cuestión de Estado” (Anexo 6).

#### 4.2.2.2 El plan de marketing turístico y la cooperación

##### ¿Plan de marketing?: el rol de la Oficina de Información Pública

Actualmente la Secretaría de Turismo no posee un plan de marketing, Se realizan sólo partes del mismo como por ejemplo la promoción y el desarrollo de productos, pero no hay un encuadre global de las estrategias a seguir.

Sin embargo, la Secretaría no tiene la función de desarrollar este plan completamente. Esto se debe a que el nuevo gobierno, para ordenar el funcionamiento del aparato estatal y controlar los gastos públicos, decidió concentrar todas las actividades de publicidad y difusión en la Oficina de Información Pública. Con esto, la Secretaría dejó de manejar una de las variables más importantes del marketing y que fue crucial para el éxito de Salta: la promoción; sólo poseen el manejo de prensa. A esto se refería Hevia cuando se refería a que “están atados de pies y manos”.

Debido a esta decisión política ya se produjeron algunos desencuentros que durante los próximos años de gestión pueden llegar a perjudicar el trabajo de la Secretaría. Por ejemplo, se decidió cambiar la imagen del ente oficial, y la Oficina, sin consulta alguna eligió el nuevo logo que consiste únicamente en la palabra ‘Tucumán’ pero con letras amarillas algo rústicas. El equipo técnico consideró que no era suficiente y decidieron agregarle el slogan ‘Jardín de la Patria’. Pero ¿por cuánto tiempo se podrá seguir trabajando de esta manera?

De todas maneras, no existe en la Secretaría la figura del departamento de marketing, ni siquiera con la función de asesor de la Oficina de Información Pública o como nexo de

ambas instituciones. Esto afirma a su vez que no se considera al marketing como una cuestión estratégica.

### Investigación de mercado

En el análisis FODA del plan de gestión de la Secretaría de Turismo se admite como una de las debilidades los “escasos datos estadísticos y pobres sistemas de relevamiento de información”. Sin embargo, en las contadas ocasiones en las que se hacía una investigación, que generalmente siempre fue de tipo cuantitativo, se la compartía con el sector privado a través de conferencias de prensa.

Actualmente se está trabajando en la obtención de todos los datos concernientes a turismo de la provincia, pero todavía no hay un sistema tan organizado como el de Salta de encuestas permanentes y relevamiento diario.

Lo que hay que tener en cuenta es que si la mayoría del empresariado no tiene la visión de cooperación, como mencionamos anteriormente, seguramente tampoco sepa leer la información en el caso de que se la tuviese, como decía Norte que sucedió con Salta. Por esto, para no llegar descoordinados con el sector privado a la hora de tener la información a su disposición, se debería tomar el recaudo de capacitarlo para que en su momento se encuentre preparado.

### Segmentación

La segmentación que se realiza es rudimentaria y sólo de tipo geográfica: mercado local, regional, nacional e internacional. Sin embargo actualmente se está trabajando por productos lo que a grandes rasgos divide al mercado en turismo aventura, congresos y convenciones, etc.

Por otra parte, debido a la inexistencia de una planificación a lo largo de los últimos años, los problemas de medio ambiente relacionados con la no segmentación y la promoción masiva, ya dejaron su huella. Tafí del Valle, principal villa veraniega de la provincia perdió su encanto de pueblo de montaña y es invadido por miles de turistas, que entre otras cosas

este verano tuvo como consecuencia una plaga de moscas por el mal trato de la basura. Además, la infraestructura no soporta multitudes; por ejemplo hay un solo puente que cruza el río por lo que en horas pico enmudece el ruido del agua y aturde el ambiente con bocinas.

Haciendo uso de este elemento del marketing, Tucumán tiene la oportunidad de obtener una ventaja competitiva respecto de Salta , ya que como no utilizan esta estrategia es factible adelantarse a su desarrollo encontrando nichos de mercado que no hayan descubierto aún.

### Producto

Actualmente la Secretaría de Turismo de Tucumán ofrece en su folletería cuatro circuitos turísticos: la ciudad, las Yungas, valle los Choromoros y valles Calchaquíes. Paulatinamente, teniendo en cuenta el corto tiempo desde que asumió la nueva gestión, se van incluyendo nuevos productos como el de las ruinas de Ibatín. Sin embargo, la provincia posee muchos más atractivos que los mencionados pero que la Secretaría, con muy buen criterio, decidió no promocionar porque los mismos no poseen la infraestructura (tanto respecto de obras públicas como de servicios privados) necesaria para atender a los turistas, por lo que más bien se trata de atractivos potenciales. Por esto, ¿es lógico que la gestión anterior sí los haya promovido?; evidentemente tuvieron una grave falta de sentido comercial porque no se puede vender lo que no se tiene!

A pesar del aparente acierto de la actual gestión respecto al desarrollo del producto turístico, no actuaron junto al sector privado para la planificación del mismo, no tuvieron en cuenta a quienes tienen contacto directo con el turista y conocen cuáles son las expectativas y demandas de estos.

Con respecto a los Parques Nacionales, que estarían incluidos dentro del circuito sur que no se promueve, se presenta el mismo problema que en Salta. No hay infraestructura y no reciben la suficiente atención de quienes dependen: la Administración de Parques Nacionales. A pesar de esto, Tucumán cuenta con una ventaja competitiva que no explota y es el hecho de que es en el único lugar de la Argentina donde se puede estudiar la carrera de

guardaparques. Si hiciese uso de la misma podría promover por ejemplo la colaboración de este centro de altos estudios a la atención al turista en las áreas naturales protegidas.

Por otro lado, la provincia se encontraba en una etapa de declinación en su ciclo de vida, pero debido al desarrollo fenomenal de su vecina Salta, por efecto ‘arrastre’, está en una situación de crecimiento lento porque los turistas generalmente no van a Salta únicamente sino que también visitan Tucumán y Jujuy. Por esto, podríamos decir que el posicionamiento de La Linda deviene en una externalidad positiva para el Jardín de la República<sup>8</sup>. En este punto, lo que sugiere Lickorisch (Porto, 1999:53) es la reingeniería del destino a través de la explotación de recursos antes desaprovechados, la creación de nuevos atractivos artificiales o la renovación de los existentes. Para lograr esto, considerando que la Secretaría cuenta con un presupuesto restringido que limita su capacidad de invertir para producir estos cambios, podría fomentar mediante legislación la inversión privada, pero ¿es factible que después de sucesivas malas experiencias un empresario apueste al turismo en una provincia donde sabe que el mismo no es una prioridad y no se lo promociona como para impulsar su crecimiento?. Entonces, para escalar en la curva del ciclo de vida es fundamental el verdadero apoyo y compromiso del Estado a la actividad.

#### Precio

Anteriormente no se habían efectuado campañas promocionales en las que el Estado promoviera la modificación del precio de los servicios. Este verano se fomentó desde el sector público una política de precios no lineal (que durará todo el año) y tiene como fin aumentar el movimiento local de turistas para, entre otras cosas, combatir la estacionalidad. La campaña se denomina “Tucumán para tucumanos”.

Un punto que no se puede dejar de lado es que esta campaña fue masiva y no iba a un segmento específico de mercado, lo que causa desconcierto a futuro porque implica que no se tuvieron todos los recaudos al realizar la planificación, y se dejó de lado, entre otras cosas, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de un turismo sustentable. Por

---

<sup>8</sup> Hay que tener en cuenta que este beneficio se vuelve negativo en la medida en que Salta toma ventaja respecto de la cantidad de pernocte por viaje. Es positivo si se tiene en cuenta que hay gente que si no hubiera viajado a Salta no hubiera pasado por Tucumán.

ejemplo, si se considerara a Tafí del Valle como un destino para gente de clase media alta se tendría que haber fomentado esta política de precios sólo para hoteles de cuatro o más estrellas.

A pesar de todo, esta acción no hubiera sido posible sin el apoyo del sector privado que accedió a ceder parte de sus ganancias por turista porque en el largo plazo le traerá mayores beneficios.

Por esto, podemos decir que en cuanto a esta variable del marketing mix, la nueva gestión promete buenas perspectivas, pero aún quedan muchas cosas por hacer como el tema de la segmentación.

### Promoción

Tucumán no está en ningún lado. Ni en medios masivos ni especializados, ni en televisión, ni en radio, ni en revistas, ni en vía pública... no está. La única publicidad que se vio en el último tiempo fue una de Tafí del Valle llevada a cabo por la Secretaría de Turismo de la Nación. Esto tiene que ver con que cuando hubo presupuesto no se consideraba al marketing y sus herramientas como estratégicas por lo que no se invertía en esto, y con que hoy no hay presupuesto y a las decisiones de marketing de la Secretaría de Turismo las toma un ente que no está relacionado con la misma.

Por otro lado, la publicidad boca a boca es un arma de doble filo porque es inevitable que se produzca, y si tenemos en cuenta que el producto Tucumán en general no está en su estado óptimo ¿qué mensaje se transmite de la provincia?. Además esto presta a comparaciones con Salta, con quien estamos en amplia desventaja.

En cuanto a promoción de ventas, la actividad más importante es la presencia en workshops, como se explicará en el siguiente apartado. La utilización de fam press es demasiado pobre por dos motivos. En primer lugar porque no hay presupuesto para solventar gastos más allá de transporte, alojamiento, etc., es decir, a cambio de la nota periodística no hay casi disponibilidad para 'retribuir' la atención con una publicidad.

Inclusive, es difícil conseguir la ‘tarifa básica’ porque no todos los empresarios son concientes de su rol como promotores del destino turístico. En segundo lugar, no hay una planificación de medios que impulse la utilización de esta herramienta de difusión; la prensa surge de acuerdo a las circunstancias. Ante esto último, la nueva gestión de la Secretaría contesta “estamos en eso...”

En definitiva Tucumán sólo existe en la moneda de cincuenta centavos, pero si la Casa Histórica no existiese ¿existiría realmente?. Tucumán no está posicionado en el mercado. La Secretaría intentó realizar un cambio de imagen pero intervino la Oficina de Información Pública, entonces ¿hasta qué punto pueden ser capaces de revertir esta situación?. Esto es justamente lo que se plantea en el ciclo de vida: hay que renovar la imagen y comunicarla.

Ni que hablar del discurso político como herramienta de comunicación... sólo bastan las actitudes como la disminución del presupuesto y la quita de poder a la Secretaría, como para entender el mensaje que el turismo no es una cuestión de Estado.

La promoción en pocas palabras: a excepción de los workshops, todo por hacer...

#### Canales de distribución

Las acciones más comunes al respecto son sobre todo la presencia en workshops nacionales de turismo. Recientemente el sector público abrió los medios de comercialización a través de la presencia en la feria internacional de Berlín ¿pero asistieron en base a una estrategia determinada o porque Salta va?. Antes de comenzar a llevar a cabo este tipo de movimientos pero con más fuerza, la Secretaría debería considerar si prefiere que conozcan la provincia muchos mercados o que la conozcan profundamente unos pocos, pero que el resultado sea la emisión de turistas. En este último caso debería tomarse la recomendación que citamos anteriormente de Mintzer respecto de este tema. Por otra parte, la secretaria visitó a los principales operadores de Buenos Aires para promover la venta de Tucumán como destino de vacaciones.

En cuanto a la página web, si bien la misma posee un diseño interactivo, se encuentra desactualizada por falta de presupuesto, por lo que no es un buen canal de comunicación para favorecer la interacción de los diferentes agentes que actúan en la comercialización del turismo.

Nuevamente es importante resaltar que los workshops no podrían llevarse a cabo sin la coordinación entre el sector público y privado. Inclusive, en el organizado por FEDECATUR en abril último esto fue sorprendente porque Tucumán tenía tantos empresarios como Salta. Entonces, a pesar de las rispideces que existen y existieron entre ambas partes, hay cosas que efectivamente se hacen.



## CAPITULO 5. BENCHMARKING REGIONAL

### 5.1 Comparación regional

En el siguiente cuadro se hace una comparación entre Salta y Tucumán que se basa en todo lo explicado en el capítulo cuatro. Las celdas pintadas de verde significan que se están haciendo las cosas bien, las pintadas en amarillo, que se va por buen camino pero que hay cosas por mejorar y las rojas implican que hay todo por hacer. Esto servirá como punto de partida del benchmarking regional.

Gráfico N°1: Comparación entre Tucumán y Salta respecto de su marketing turístico y la cooperación público-privada

		SALTA	TUCUMÁN
¿El turismo es una cuestión de estado?		Si	No
Segmentación		No hay segmentación sustentable, sólo geográfica. Desatención de temas de medio ambiente	No hay segmentación
Investigación de mercado		Relevamiento cuantitativo diario, encuestas permanentes	No hay un sistema de relevamiento de información constante
P R O D U C T O	Infraestructura	Potenciación gracias a proyecto Un Millón	Tareas pendientes. Urgencia de desarrollo en los atractivos potenciales del sur
	Condiciones del destino en General (limpieza, educ. de la población, seguridad, etc.)	Buenas. Revalorización del casco histórico, higiene, educación capacitada	Malas. No hay capacitación, limpieza y es hace falta una política de conservación de edificios históricos.
	Ciclo de vida	Desarrollo	Antes declinación. Ahora crecimiento lento por efecto 'arrastre' de Salta

P R O M O C I O N	Posicionamiento	Tercera en orden de prioridad de los argentinos para pasar sus vacaciones	No tiene
	Publicidad	Múltiples acciones, sobre todo en vía pública	No se hace
	Promoción de ventas	Muy fuerte a nivel nacional, débil en el internacional	Es lo que mejor hacen a través de la presencia en workshops
	Relaciones Públicas	En ferias internacionales	No
	Planificación de medios	Si	No, depende de las circunstancias
	Ciclo de vida	Centro en publicidad y promoción	Momento de renovar imagen, pero no lo hacen por falta de presupuesto
	Otras cuestiones	Persuasión interna por medio del discurso político y acciones concretas. Pendiente la comunicación por segmentos	La Oficina de Información Pública de gobierno centraliza el marketing. Traba burocrática
Precio	Campañas promocionales hace cuatro años	Primera campaña de precios no lineales lanzada este verano, se va por buen camino	
Distribución	Amplia estrategia	Buen inicio con visita a operadores, pero pendiente el tema de la página web	
Relación público-privada (estado actual)	Relaciones afianzadas. Consejo asesor como figura institucionalizada de la misma	Relaciones tirantes. No hay un lugar institucionalizado de diálogo	
Cooperación y marketing	De los nueve items, sólo no se realizan tres de ellos: investigación del perfil de la demanda	Solo se realizan dos: concurrencia a eventos de comercialización y se está comenzando con	

(cantidad de tareas ejecutadas de acuerdo al planteo de Boullon)	(sólo se hacen relevamientos cuantitativos), establecimiento de estándares de calidad y la creación de un fondo de financiamiento	capacitación
--	---	--------------

Fuente: Elaboración propia

### **5.2 Benchmarking regional**

Concretamente, si tomamos como supuesto que Tucumán cuenta con el mismo presupuesto que Salta, debería intentar adaptar las acciones de esta provincia exitosa a su contexto y procesos, haciendo hincapié en las cuestiones de producto y promoción y en la institucionalización de la cooperación público-privada para que sea factible realizar conjuntamente acciones promocionales. Por otra parte debería estar alerta y no caer en los problemas de segmentación que tendrá Salta en un futuro por descuidos en la planificación inicial. Por esto, no debería olvidarse que más turistas no necesariamente implican más rentabilidad. A pesar de todo, llevar adelante este cambio no va a ser factible si el turismo no se considera cuestión de Estado. Si se lo hiciera, entonces el discurso político se convertiría en el principal promotor del desarrollo interno del turismo

En el caso de que esto no sucediera, por lo que el presupuesto se mantendría estable (¿o disminuiría?) la recomendación sería realizar una planificación de medios ya que a través de la prensa se puede obtener la publicidad más barata y es donde los costos son mayormente compartidos tanto por el sector público como por el privado. Además se deberían aprovechar las bondades de las relaciones públicas como promoción gratuita.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo intentamos mostrar cómo la cooperación público-privada y el marketing turístico son esenciales para impulsar el desarrollo de un destino turístico, y cuáles son los puntos de encuentro de ambas herramientas que posibilitan esto. Principalmente deben integrarse para elaborar una política turística consensuada y llevar a cabo conjuntamente las acciones promocionales. Los individualismos no darían resultados por la característica dual del destino turístico como producto ya que en su elaboración intervienen ambos sectores.

Lo que se pudo ver gracias a la investigación de campo es que estas dos cuestiones son necesarias pero no suficientes para el impulso del turismo. Hay otras variables que entran en juego como el hecho de que el turismo sea una cuestión de Estado, la asignación presupuestaria, la profesionalización tanto del sector público como del privado, la continuidad de las políticas a lo largo de las diferentes gestiones, entre otras cosas.

Concretamente en Salta a través de la cooperación se llevan adelante las acciones promocionales, pero esta predisposición no hubiera existido si hace diez años el Estado no hubiera tomado al turismo como eje de su desarrollo. La principal herramienta de comunicación para persuadir a los empresarios de que esta apuesta era verdadera fue el discurso político junto con acciones concretas; sin esta visión desde arriba Salta no sería lo que es hoy. Sin embargo, el hecho de que haya aumentado la cantidad de turistas arribados no significa que todo lo que se está haciendo sea plausible. De hecho el plan de marketing tiene muchos temas pendientes como la segmentación, el medio ambiente y la promoción al mercado internacional. De no resolverse estas cuestiones, fundamentales para la perduración del éxito a largo plazo, podrían surgir problemas de crecimiento que entorpecerían el ciclo de vida del destino.

Tucumán, por su parte tiene una nueva gestión en la Secretaría de Turismo plagada de buenas intenciones pero rebasada también de múltiples trabas para llevar esto a cabo. Las más importantes son tres: que el Estado no considere al turismo como centro del desarrollo

económico, que por lo tanto tenga restricciones presupuestarias y que el marketing este centralizado en la Oficina de Información Pública de gobierno que difiere completamente a fines respecto de la Secretaría y seguramente no tienen instrucción respecto de turismo.

Hacer un benchmarking es una buena alternativa para Tucumán siempre y cuando lo haga respecto de las buenas estrategias de Salta. Principalmente tendría que seguir sus lineamientos en promoción, pero para esto deben solucionarse los obstáculos anteriormente comentados. El discurso político tiene que convertirse en el arma estratégica para motivar al sector privado a creer en el Estado y trabajar conjuntamente con la Secretaría de Turismo.

Por otra parte, el benchmarking no debe dejar de lado el hecho de que la salida para Tucumán y el reimpulso para Salta es la integración regional. Los argumentos son muy parecidos a los de la necesidad de cooperación interna de los actores. Vender la marca Norte tiene mucha más fuerza que vender una provincia aislada, y si consideramos que generalmente el turista que va al norte visita casi todas las provincias que lo componen no vale la pena desperdiciar recursos con promociones individualistas sino que más vale unir fuerzas. Es lógico sin embargo, que la competencia por el pernocte exista, pero esto no debe imposibilitar el trabajar como región. Entonces, Tucumán debe aprovechar el éxito ya obtenido por Salta, asumir su liderazgo y unirse como Norte aprovechando el know how y posicionamiento de ésta. Algunas acciones concretas ya se están implementando al respecto, pero son aisladas.

Como podemos ver, la proposición inicial que plantea este trabajo, que cooperación y marketing son fundamentales para el impulso del turismo, efectivamente ocurre en la práctica pero con algunas modificaciones. No obstante no se deben generalizar estas conclusiones sino considerárselas parciales porque sólo se estudiaron en profundidad dos casos concretos. Entonces, se proponen como futuros temas de investigación la segmentación del mercado turístico y su relación con el medio ambiente y el desarrollo de un turismo sustentable, la factibilidad de la integración regional y el estudio del caso Patagonia como éxito, y la importancia del discurso político como herramienta de difusión.

En definitiva, la cooperación público-privada y el marketing turístico son fundamentales para el desarrollo de un turismo sustentable a largo plazo pero hay que investigar verdaderamente el rol de las otras variables suficientes para que se pueda cumplir este objetivo. Lo que si es concreto es que es esencial una visión estratégica de esto en la cúpula del Estado ¿cumplirá el actual gobierno de Tucumán con su promesa de mediano plazo? ¿qué esta primero, el huevo o la gallina?



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Ángel; *Administración del turismo. Conceptualización y organización*; Vol.1; Editorial Trillas; México;1986
- Acerenza, Miguel Angel; *Promoción turística. Un enfoque metodológico*; Editorial Trillas; México; 1985
- Bergsma, Maggie; “Travel distribution systems: one-to-one marketing”; en Lockwood, A.; Medlik, S.; eds.; *Tourism and Hospitality in the 21<sup>st</sup> Century*; Butterworth-Heinemann; Inglaterra; 2001
- Boullon, Roberto; *Los municipios turísticos*; Editorial Trillas; México; 1990
- Boullon, Roberto; *Marketing Turístico. Una perspectiva desde la planificación*; Colección Temas de Turismo; Buenos Aires; 1998
- Bowen, John; Kotler, Philip; Makens, James; *Mercadotecnia para hotelería y turismo*; Prentice Hall Hispanoamérica; México; 1997
- Capece, Gustavo R.; *Política Turística. Metodología para su concepción y diseño*; Ladevi Ediciones; Buenos Aires; 2001
- Cárdenas Tabares, Fabio; *La segmentación del mercado turístico. Comercialización y venta*; Editorial Trillas; México; 1991
- Dahdá, Jorge; *Publicidad Turística*; Editorial Trillas; México; 1998
- Fernández Fuster, Luis; *Introducción a la teoría y técnica del turismo*; Editorial Alianza; Madrid; 1985
- Garzarelli, Jorge Gilberto; *Psicosociología del Turismo*; Universidad Libros; Buenos Aires; 2000
- Martini, José Xavier; *Elementos de análisis económico del turismo*; Editora Turística; Buenos Aires; 1983
- Nijkamp, Peter; “Tourism, marketing and telecommunication: a road towards regional development”; en Fossati, Amedeo; Panella, Giorgio; eds.; *Tourism and sustainable economic development*; Kluwer Academic Publishers; Estados Unidos; 2000

- Olivares Caminal, Laura; *Programa de lealtad nacional. Cómo lograr cooperación público-privada para incentivar a la industria nacional*; Universidad de San Andrés, Victoria; mayo de 2001
- Porto, Natalia; *El turismo como alternativa de crecimiento*; Documento de Trabajo N°11, Universidad nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas; marzo de 1999
- Przybylski, Alejandro; *Marketing de servicios turísticos*; Editorial Surpass; Buenos Aires; 1995

#### Internet

- Homepage de la Secretaría de Turismo de la Nación, [www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar) (última consulta el 7 de junio de 2004)
- Homepage de la Secretaría de Turismo de Salta, [www.turismosalta.gov.ar](http://www.turismosalta.gov.ar) (última consulta el 28 de abril de 2004)
- Plan de Gestión Turística, Provincia de Tucumán 2003-2007 en [www.turismoentucuman.gov.ar/documentos/plan.pdf](http://www.turismoentucuman.gov.ar/documentos/plan.pdf) (acceso el 3 de marzo de 2004)

Universidad de  
San Andrés

## ANEXO 1

Salta, 13 de abril de 2004

### Entrevista a Geraldine Norte (ex coordinadora del Departamento de Planificación) e Irene Mintzer (ex directora de turismo de Salta)

(Presentación del tema)

G: Es imposible trabajar sin el sector privado. Eso se tuvo clarísimo desde un principio. Por eso la creación del Consejo Asesor, que esta formado por todos los representantes de las cámaras y asociaciones concernientes al turismo. ¿Nosotros como trabajábamos? Armábamos toda la estructura de planificación y esto se lo ponía frente al consejo asesor, que a su vez lo transmitía a sus representados. Esto se hizo desde ese momento hasta el día de hoy.

**¿Tuvo alguna influencia para que no se cambiara esta manera de trabajar el hecho de que Romero haya estado durante tanto tiempo en el gobierno?**

G: Yo creo que el tiene mucha formación. Posiblemente si hubiera habido otro tipo de gobierno posiblemente ni se hubiera trabajado en esto. Es un tipo muy visionario.

Hubo también un aporte de inversiones. Todos los fondos que se generaron de las distintas privatizaciones fueron a conformar un fondo de promoción para inversiones, etc. donde el turismo tenía la prioridad. Entonces eso también generó expectativas, que la gente empezó a interesarse, etc. Por más esfuerzo que hagas, si no tienes el respaldo económico... El empresariado venía de una situación bastante crítica a nivel económico, no nos olvidemos que nosotros pasamos y padecimos el cólera, o sea que para el turismo fue catastrófico... hoy en día hay hoteles que no se como habrán subsistido esa crisis... o sea que realmente venían de un periodo muy feo. Remontar todo esto significaba poderles dar crédito a todas estas empresas que se estaban fundiendo para que puedan remodelar, para que puedan ampliar, para que puedan... para que hagan todo el esfuerzo de marketing, o sea, vuelvan a surgir ¿no? Porque realmente estaba todo muerto.

Bueno, yo creo que fue una conjunción de cosas. Esta visión a nivel político, la visión que fue adquiriendo el empresariado de que ya no podían trabajar a nivel de almacén sino que tenían que ser empresa, es decir, subir a un escalafón más organizado, con más calidad y

bueno... siempre se sigue trabajando sobre eso porque la siempre hay que mejorar. Yo creo que esa conjunción produjo la continuidad que se vio en esos ocho años, y con el apoyo del sector privado se logre posicionar a Salta a donde esta hoy. De no existir, porque no existíamos en las propuestas a nivel internacional y nacional muy poquito, porque mas del Tren a las Nubes no se conocía, hoy ya se conoce el Valle Calchaquí, hoy ya se conocen otros productos como el rafting... o sea, hay mucho que se esta ofreciendo, no es solamente el tren. Eso es producto de en todos estos años decir “hay mas que el tren!” Y, bueno, obviamente un destino no puede ‘colgarse’ de un solo producto.

**Financieramente, al encarar un proyecto de promoción ¿todo salía de este fondo?**

G: No, o sea... siempre se tuvo esta visión empresaria de decir “bueno, el estado va a poner, pero el sector privado también, porque es un negocio”, entonces los dos tienen que ayudar. Eso lo entendió también el empresariado. Entonces, suponte, todas las promociones, las ferias... hacia un acuerdo el sector publico pero también hacia un acuerdo el sector privado, nunca se les dio todo.

**¿Y en que proporción?**

G: Podríamos decir que casi un 60-40, por ahí andaba. Obviamente el estado siempre pone un poco mas porque tampoco tenes empresas tan grandes, salvo dos o tres, que pudieran hacer frente a... y si nosotros queríamos que la mayoría de las empresas participen y se compenetren de esta visión y de todo lo demás, tenían que participar, tenían que ir a todos lados. Entonces, esa fue un poco la cuestión del porque el 60 y el 40, o a veces un poco mas el estado y un poco menos... pero queríamos la presencia y también que vean que se puede , como te puedo decir, negociar de otra manera, a otro nivel y no siempre esperando que el operador de Buenos Aires te venda, no! Hay una forma mas agresiva de encarar esto.

**Además si te dan todo, no le ves el valor...**

G: Exactamente. Entonces decíamos “vamos a hacer tal acción, esta acción sale tanto, el sector privado va a poner tanto y el sector publico va a poner tanto”

**¿Ellos también proponían?**

G: Algunas veces si. Yo te diría, que en honor de la verdad, muchas veces propone la secretaria y ellos adhieren o hacen alguna pequeña sugerencia, o algo así. Salvo casos muy puntuales que dijeron por ejemplo “seria importante abordar determinado mercado que no lo estamos tomando, que se han hecho algunos intentos que por ahí no fueron del todo

buenos”, como alguna oportunidad que se hizo en Miami, “bueno, pero no estamos preparados para ese mercado todavía...”. Bueno, a pesar de eso, a esa iniciativa se la apoyo. Si el sector privado te lo esta pidiendo, es porque ellos sienten... bueno, ellos son los que venden, entonces están mas cerca de la realidad comercial.

**Si en el 95'-96' no les hubieran triplicado el presupuesto ¿pensás que habrían logrado lo mismo? ¿el factor económico es tan fundamental? Esa es la excusa de Tucumán...**

G: Yo te puedo asegurar que Tucumán tuvo mas disponibilidad de dinero que nosotros. Tuvo mucha mas disponibilidad de dinero, no se como lo invirtieron, pero tuvo mucho mas. Yo no se los números, pero recuerdo cuando se hizo el hotel de Quilmes que eran unas cifras monstruosas. Acá nunca se llevo a financiar de la forma que financiaban ellos, con fondos propios, ningún emprendimiento. Acá siempre había un 60 o un 70% que se podía financiar y el resto era capital propio ¿me entendés? En Tucumán no! En Tucumán todo te financiaban, entonces evidentemente había dinero. Quizás lo que yo notaba, porque también hemos trabajado como ente NOA, lo que veíamos era como una falta de unión entre el sector privado y el sector publico, eso se notaba, y por ahí el no encontrarle el rumbo, es decir, “que tipo de destino queremos ser”. Eso... por eso nos costo muchísimo poder arrancar con la región.

**Lo que veo es que fue muy entrecortado entre gestión y gestión.**

G: Exactamente. Y el que viene borra lo que hizo el anterior. Lo que se logro acá, porque durante estos ocho años no es que estuvo un solo secretario de turismo, pasaron como cinco secretarios de turismo durante este periodo, pero todos respetaron la labor del anterior y continuaron, y es rarísimo que un político haga eso! pero bueno, se logro. Se logro porque se tenia la convicción de que ese era el camino. Entonces, el que venia, retomaba lo que había hecho el anterior y seguía tirando del carro hacia el mismo sentido ¿me entendés? mejoraba, etc. Pero siempre con el mismo rumbo. No se dejaba de ir a los lugares donde ya se había sembrado la primera vez... A pesar de que eran formas de encarar la política turística de la provincia diferentes ¿no? Por ahí uno enfatizaba mas la parte de promoción, otro la parte de capacitación, bueno... según la personalidad y la formación de cada uno de los secretarios, ¿no? Pero siempre con el mismo rumbo, entonces eso es lo que yo creo que es básicamente, mantener un mismo criterio de trabajo durante tantos años, el poder decir “bueno, estamos viendo ya algo de los frutos que...”

**Entonces ¿vos decís que en Tucumán no es un problema de plata?**

G: No

**Lo que también veo es que el Turismo no esta puesto como prioridad de gobierno...**

G: Exactamente

**Además la comunicación no esta centralizada, tienen gente que atiende a la prensa, pero hay una Oficina de Información de la provincia que es la que centraliza todo, y en definitiva no le dan la importancia que se merece**

G: Acá hubo siempre un trabajo con la prensa, siempre juntos. Eso es lo que yo también veo que no tiene Tucumán. Tucumán, sale al frente el secretario de turismo solo y por ahí hace una conferencia de prensa, hace una acción de promoción, una cosa así, pero es verdad que no tiene un apoyo a nivel político. Acá si, acá se dijo “prioridad uno> el turismo” y prioridad uno. Se apoyo desde lo financiero, desde la legislación, se empezó a legislar todo el tema de inversiones, el tema de legislación a nivel de calidad... ¿me entendés? Se fue estructurando el sector.

**Me dijeron que la legislación de Tucumán es buena, yo no la leí ¿es cierto?**

G: La legislación de Tucumán es bastante parecida a la nuestra porque todos... nosotros armamos la nuestra y después fue surgiendo la otra. Lo que pasa es que la legislación de Tucumán, como tenían esta otra forma de inversión de financiarte la totalidad del emprendimiento, en esa parte es diferente. En la nuestra, la ley lo que te establece es que vos por año tenes que determinar que área de la provincia vas a promocionar, o sea, que es tu prioridad, esa tiene mayores beneficios a nivel de crédito y la otra parte tiene menos. Si vos queres invertir, invertí pero tenes menos desgravaciones impositivas, menos esto, menos lo otro... o sea, hay todo un porque de todo esto ¿me entendés? para que también el crecimiento no sea desequilibrado hacia un sector y hacia otro... Bueno, entonces eso no lo tiene la de Tucumán. La de Tucumán es muy ‘invertí, pone la plata y el estado te apoya el 100%’

**Desde el punto de vista de la planificación ¿vos hacías las estadísticas?**

G: Si, yo empecé haciendo las estadísticas.

Entonces ustedes eran como centralizadores de información...

G: Si, al principio empezamos haciendo muestreos sobre las temporadas altas. Después ampliamos un poquitito mas y ahora ya se toma todo el año completo, se ven los fines de

semana parcializados... Se ha ido perfeccionando todo el sistema estadístico, y toda esa información se comparte integra con el sector privado. Termina un periodo y se muestran los números, lo que paso, de donde vinieron, que hicieron, como... donde gastaron mas, donde gastaron menos, por donde entraron, por donde salieron, por donde... o sea, esta toda esa información a disposición para que la analice el sector privado. Hay una cosa que también hay que tenerla en cuenta> no todo el sector privado esta capacitado para leer esto. Ha nuestro empresariado le falta mucha formación todavía, no solo por decirte a gente de Seclantás. Es gente que tiene mucha experiencia, muchos años de turismo, pero no tiene formación. Recién ahora se están empezando a ver las generaciones siguientes de esos primeros, que ya se formaron en la licenciatura en turismo, en técnico, entonces ya tienen otra cabeza ¿no? Entonces ya esta información que al principio el empresario de muchos años decía “no, que me importa de donde vienen...”, ahora dicen “no, dame porque yo quiero estudiar de donde vienen ¿no?, y por donde entraron, y cuantos días se quedaron en Salta, y porque no se quedaron mas, y porque se quedaron menos...” Entonces, ya vos notas que esta cambiando esto ¿me entendés? con esta nueva generación de gente que ya se esta incorporando a la actividad en forma activa ¿no?

### **¿Y el tema de educación de la población?**

G: Si, eso ha sido también una prioridad porque vos no podes tener una ciudad o una provincia turística si la gente no esta convencida de que es el camino. Se ha trabajado desde la capacitación con programas de formación de formadores, o sea, chicos que estaban estudiando turismo y que iban y enseñaban en las escuelas, todo a donorem ¿no? O sea, un movimiento y un trabajo impresionante...

(Llega Irene)

G: se ha colaborado mucho en esa forma, también con los institutos de turismo y la gente. Este programa ha dado muy buenos resultados porque el chico como es ávido de información, se trabajaba mucho desde lo lúdico, entonces después iban a su casa y le contaban a su papá, y volvían... todo con concursos, muchas cosas muy activas.

Después se ha trabajado por ejemplo con la policía. Muchísima capacitación a la policía, que es el primer contacto que tiene el turista porque ven a un policía y le preguntan donde

pueden ir, donde queda tal cosa, etc. Es como que les da seguridad ¿has visto? Bueno, también se ha trabajado mucho con ese sector.

Después se ha ido trabajando en cada localidad turística, específicamente, con la gente que estaba relacionada con el turismo en forma directa> los hoteleros, los gastronómicos, y todo eso. Después se fue ampliando a aquellos que querían de alguna manera insertarse en la actividad turística, con alguna idea que tuvieran ¿no?, pero que todavía no estaban trabajando.

Después se abrió mucho mas y se empezó a hacer concientización turística a nivel población, que en las localidades chicas como Cafayate, Cachi, todo eso, es factible y va muchísima gente porque tampoco tienen la posibilidad de tener mucha capacitación de ningún tipo. Entonces, se llenaba! Y todo ese proceso ha dado sus frutos, porque al finalizar el primer año ya la gente de la localidad decía “bueno, nosotros vamos a armar el calendario turístico solos” y ya se largaban a hacer sus proyectos privados, incentivados por todo lo que se había trabajado. Eso yo creo que ha sido fundamental en el interior, falta muchísimo, nunca se termina la capacitación. Esto requiere mucho, mucho trabajo. Yo creo que eso ha sido clave, la capacitación para mi ha sido clave.

Y después bueno, si se ha empezado a trabajar desde la publicidad a nivel de gobierno. No se si has visto los cortos “se hicieron tantas obras”, también se ha trabajado muchísimo con imágenes de turismo, que la gente conozca. Se hicieron por ejemplo programas de ‘Conociendo la ciudad’ donde los chicos iban a un city tour y terminaban en McDonald’s comiendo algo, entonces se hacían convenios con McDonald’s y ellos ponían la comida y nosotros el transporte, y se hacia todo esto para que los chicos supieran darle información turística al turista ¿no?

Después mucha capacitación con las escuelas de turismo que colaboran permanentemente.

### **El tema región norte...**

G: El desarrollo es muy desigual en las tres provincias

I: Aquí hay que hacer una distinción entre la demanda y la oferta. Del lado de la demanda la región existe y en temporada alta la gente hace la vuelta al norte, porque eso es innegable. La discusión del lado de la oferta es: hace centro en Salta o hace centro en Tucumán, si Jujuy se vende desde Salta o no, y hay son las rispideces> los jujeños que dicen que nosotros los vendemos, Tucumán que antes era el centro de la región y ahora

Salta es el centro de la región. Todas esas son cuestiones desde el lado de la oferta y desde el lado del gobierno. Pero desde el lado del mercado eso no se percibe. La gente va a dar igual la vuelta al norte. Lo que sí, ahora la ciudad de Salta está más linda que San Miguel o San Salvador, entonces dicen “paró en Salta porque me queda más a mano, tengo muy buena hotelería nueva, porque esto o por lo otro”, y por una serie de razones hacen centro aquí. Pero no es que dejen de ver las demás provincias.

G: Porque siguen haciendo Humahuaca, siguen haciendo Tafi del Valle... o sea, se vende naturalmente la región.

**Pero no lo que yo veía, en lo que me pasaste del Premio Mercurio, es que en el análisis FODA se pone como amenaza la competencia de las provincias limítrofes, cuando creo que sería amenaza o competencia cuando es un fin de semana largo porque un turista va a un lugar u otro, pero creo que es una oportunidad a desarrollar y no tanto competencia si hablamos de temporada alta...**

I: Lo que pasa es que el mayor gasto que hace el turista es siempre en alojamiento, compras... entonces el mayor gasto se da en la provincia en la que hacen pernocte. Uno puede decir lo bonita que es la integración norte, pero la discusión es ¿con centro en Salta o con centro Tucumán? Y hasta en que habría competencia, por ejemplo, el CFI (Consejo Federal de Inversiones) que financio hace cosa de un año un tour con operadores alemanes a los tucumanos, le abriría entre comillas una puerta para que el mercado alemán entre a Tucumán, o sea ellos se venden como centro. Eso a Salta como provincia no le conviene, ahí es donde hay competencia, y esto es muy real... En el FODA, no te olvides que lo que es oportunidad también puede ser amenaza a la vez, o sea son las dos cosas a la vez. Porque vos tampoco sabes, de gestión a gestión, con que espíritu que cooperación o competencia viene el siguiente funcionario.

**En lo referido a la segmentación ¿ la hacen de acuerdo a los datos estadísticos que van llevando?**

G: Sí, de acuerdo a los datos estadísticos. Bueno, se trabaja sobre distintos ítems ¿no?, sobre la procedencia... sobre el poder adquisitivo eso nos cuesta bastante tomar ¿no?, a que sector pertenece... porque es una pregunta que la gente normalmente no te quiere contestar, es muy difícil que te contesten... pero cruzando información como que tipo de hotelería

están usando, que tipo de excursión... uno mas o menos va sacando cual es el gasto promedio que hacen por día.

**Ahora, me gustaría saber un poco mas sobre el tema del plan de marketing, la comunicación, el posicionamiento...**

I: Ahí ya entramos en el plan. Yo entre prácticamente un año antes de la presentación del plan, o sea que yo no hice el plan, yo lo escribí al plan. Este es un plan que se diseñó en el año 95. Yo entiendo, así de las fuentes consultadas, viendo retrospectivamente la cosa que la cabeza del plan es Romero, o sea es un gobernador que... y eso que yo no soy partidaria de el ni mucho menos... que entro con la cabeza puesta en el turismo, entonces le puso las fichas al turismo que no le puso a la salud, la educación, no se... Al turismo, si dijo “esa es la salida para Salta, entonces yo voy a invertir en eso, porque eso va a crear fuentes de trabajo, eso va a generar divisas, eso va a generar divisas, eso es una exportación importante para Salta, y en eso nos tenemos que poner las pilas”. Entonces, por esa visión fue eligiendo funcionarios para la... digamos, primero fue aumentando presupuesto y eligiendo funcionarios que le permitieran cumplir con esa visión que tenia. Después los objetivos menores se fueron trazando de cartera en cartera, o sea, con un horizonte planificado para cuatro años para una gestión, uno de cinco años para el quinquenio, en definitiva... y lo ultimo... se fue enlazando cosas... fue lo del BID, lo del Banco Interamericano de Desarrollo que pone ese objetivo de un millón de turistas para el año 2010. Digamos, así se fueron cuantificando los objetivos. Todo esto fue producto de esa directriz, de esa visión que viene de la cabeza... de otra manera no sería posible. Yo he visto provincias, como Tucumán, que tuvieron un sistema muy pujante de turismo, como la de Amaya, pero con muy poco presupuesto. Es difícil, si no tenes presupuesto, hacer muchas cosas. Era un tipo que inflaba burbujas y hacia lo que podía, con tres mangos con cincuenta. Ahora hay otra gestión, que no se...

G: Si, la anterior a la de Amaya es la que si tuvo mucho dinero y es la que yo te digo que hizo los hoteles. No me acuerdo quien estaba, pero entraron también en el 95'. A partir de ahí, en el inicio de ese periodo tuvieron muchísimo dinero que invirtieron, como te digo, con esas leyes de promoción que... invirtieron mal en realidad, ese es el tema...

I: Invirtieron mal en parte, pero en parte también invirtieron bien, entonces mas o menos se salvo la cosa por ahí

G: Pero ya, los gobernantes siguientes, como que no les intereso el turismo, no...

I: Ahora, hubo desde el punto de vista de esa directriz, de esa visión que viene desde la cabeza, muy claro lo que Salta tenía que hacer respecto de la oferta, es decir, que se necesitaba en el momento. Se piensa en inversión turística, vienen obras importantes como el aeropuerto, la pavimentación de ciertas rutas y demás. Pero no hay una visión muy clara desde arriba respecto de la demanda. Y eso se vio en las gestiones siguientes y se sigue viendo. Entonces, si vos me decís “bueno, pero ¿a que segmento están orientados los esfuerzos?”, y a todo el mundo. No hay una segmentación en el plan de marketing, digamos de... puede haber segmentación de los mensajes, pero no de elección previa de segmentos ¿por qué? porque se considera que... por ejemplo, nosotros decimos que hay que priorizar un turismo respetuoso del medio ambiente, es nuestra concepción, de Geraldine y mía. Pero los secretarios de turismo tienen que lidiar con los hoteles de una y dos estrellas y con los hostales que se llenan con mucha gente que por ahí no es muy respetuosa del medio ambiente, o lo que paso en enero que nos llenamos de juventud que paraba en campings. Entonces ese equilibrio que burdamente le llamemos ‘cantidad vs. calidad’, donde se mezclan diversos intereses, los secretarios de turismo digamos, no le prestan atención. El éxito de su gestión lo miden por la cantidad, así lo miran los medios a nivel local, a nivel nacional, así lo quieren los operadores, así lo quieren los hoteles, entonces siempre les tira el corazón para ese lado, aunque técnicamente no sea lo correcto.

**Haber si me queda claro... por otro lado, uno va a Mendoza que es una ciudad limpia, y por mas que uno siempre tire los papeles en la calle, como esta todo limpio, tira los papeles en el basurero. Lo mismo pasa cuando van a Estados Unidos. Muchos se comportan de acuerdo al lugar que están.**

I: No tenes que pensar que cuidar el medio ambiente es solo no tirar basura. Nosotros pensamos lo siguiente> vos tenes por ejemplo una Cuesta del Obispo, para una combi, y le decís a tu turista extranjero “escuchen el silencio”, el tipo tiene una gran experiencia de contacto con la naturaleza. Parán diez combis en la Cuesta, capaz que no han tirado ni un solo papel, pero parán las diez combis y ya no es el mismo efecto. Y nosotros que vendemos: naturaleza y cultura. Entonces si llenas de gente Salta como se lleno Bariloche, entorpeces ese sentimiento de contacto con la naturaleza. Cosa que capaz no te ocurre... Mar del Plata, por ejemplo, le hicieron un vuelco de imagen, tienen la misma cantidad de

gente, esta mas linda, mas ordenada... sobre todo un cambio de imagen, mas maquillaje, y tiene mas gente que antes, y sin embargo la gente va y sabe que va a estar amontonada una arriba de la otra

G: Bueno, pero saben que van a Mar del Plata y Mar del Plata es así

I: Claro, van a sol y playa

G: Salta, digamos, por su geografía, por el tamaño de los pueblitos, y todo... no soporta una capacidad de carga muy elevada, que es esto de la cantidad de gente que llega al lugar

**Hay que ver que se dispersen bien entre todos los puntos turísticos de la zona y no se concentren en los Valles Calchaquíes**

G: Exactamente ¿y sabes que es lo que se necesita? O sea, y que fue la idea inicial, y te voy a explicar porque lo que ella esta diciendo ¿no? Porque inicialmente se dijo “vamos a trabajar sobre la visión de calidad y no de cantidad”, o sea “a nosotros nos interesa trabajar con menos cantidad de gente, con un nivel adquisitivo mas alto y con calidad de servicio mas alto”, que es lo que te permite tener este tipo de experiencias, o sea, vos no te encontras con miles de personas, no.

**Lo que ustedes dicen, es un poco entonces lo que esta pasando en Tafi del Valle. La gente que tradicionalmente tiene casa ahí, piensa que en un futuro se va a convertir en el Carlos Paz de Tucumán, y están indignados...**

G: Exactamente

I: Como lo que esta pasando con el verano tilcareño. Era una linda experiencia meterse en enero en Tilcara y compartir digamos, la alegría de la festividad popular viendo como la gente local la vivía. En estos momentos esta lleno de porteños que van a tener sexo libre y a tomarse todo lo que pueden. Entonces...

G: Se va desvirtuando la experiencia que vos tenes al ir ahí ¿me entendés? Entonces, es real también que por otro lado vos decís “bueno, yo estoy dirigiéndome a un segmento de poder adquisitivo alto, con una preparación un poco mejor y que se yo, que no te van a destruir el medio ambiente”, pero por otro lado tenes toda esta franja de hospedajes y de servicios que son de una estrella, o son residenciales. Entonces, compatibilizar estos dos, para un funcionario es muy difícil, porque vos vas a tener la presión de este sector que se esta quedando marginal ¿no? Y vas a tener apoyo de los cuatro estrellas, de los cinco estrellas, o de los tres estrellas. Entonces muchas veces el funcionario se ve en ese tironeo y es el

porque en definitiva terminas haciendo promoción para todo, lo que venga, porque tenes que conformar a este que tiene una habitación por \$10 y tenes que conformar al otro que tiene por \$200.

I: Entonces yo te voy a decir una cosa respecto del caso de Salta> si vos lo ves desde ese punto de vista, el caso es un fracaso, no un éxito ¿por qué? porque no es que vos digas “hemos llegado a... partimos del objetivo de calidad, se ha hecho tal cosa en oferta, tal cosa en posicionamiento, tal cosa en promoción, y que se yo... bueno, y se ha cumplido el objetivo o no”. Lo que ha pasado con el caso Salta es digamos, no se ha planteado un objetivo como la calidad, sino como cantidad, que no es lo que ella y yo pensamos que es lo que debería ser ¿no? Vos después en tu tesis formarás tu propio criterio y capaz que digas “esta muy lindo Salta” o capaz que digas “ha ganado el premio mercurio pero esta pasando tal cosa”, o sea, yo te lo pinto así sin pelos en la lengua.

G: Ahora, si vos lo ves de afuera, vos decís ‘Uh! que bárbaro! están en el mapa, toda la gente quiere ir a Salta...’, perfecto, es un logro

**El tema es si están aquí fuera de temporada**

G: Claro. Todo esto se tiene que planificar.

I: Ahora, con el objetivo de la cantidad, se ha pasado a posicionar Salta, desde el punto de vista turístico, como el lugar... un paisaje diferente, una naturaleza que todavía esta bastante virgen, y la cultura argentina... digamos autóctona local, simplemente, que digamos que es una conjunción que Patagonia no tiene, porque todavía no la han desarrollado... Eso, en medios masivos da como resultado generación de miles de turistas, pero no son ni objetivos por segmentos de intereses, ni medios segmentados, ni mensajes segmentados como para decir “voy a los arqueólogos, o a rescatar tal cosa, o con la cocina tal otra cosa, el vino...” Entonces, la campaña era bonita, pero era una campaña que tenia que tener un apelativo universal. Era aventura, naturaleza, cultura y sabores típicos. Sobre esos cuatro ejes “descubra Salta, descubra La Linda”. ‘La Linda’ también como un slogan universal que podíamos ver, para mi, como... es como ‘La Feliz’, en el sentido de que es positivo, y lo conoce todo el mundo. Vos vas a Buenos Aires y nos conocen como ‘La Linda’. Aquí en varias gestiones de turismo, como para que te des una idea de que no estuvo todo tan pensado ni nada, han inventado muchos slogans, los cuales fueron totalmente perjudiciales porque no le pegaron ni con uno, la gente de lo único que se acordaba era de ‘Salta, La Linda’. Entonces hemos hecho ‘linda por naturaleza’ o ‘mas Linda que nunca’, pero

siempre sobre el eje de 'La Linda'. Y así como te digo, motivos bastante universales, que apelaban a la masa grande del mercado, y los medios eran los medios de una campaña también masiva, es decir, los diarios de mas circulación y los canales mas vistos, además de los programas de turismo. Era una cosa de decir formemos un universo... cómo el genio es ¿no?. Eso es lo que ha dado buenos resultados, pero también hay una cosa que a nosotros nos inquieta y es... ¿viste la famosa curva de innovación?, bueno, entonces nosotros nos preguntamos ¿es una moda? ¿va a caer la curva? ¿hasta que punto en el mercado nacional estamos con la primera mayoría y luego están los que nunca han venido "porque ya era hora de que vengamos a Salta"? y empieza a caer la curva, hasta dentro de unos cuantos años que la gente diga "che, hace cuanto que no voy por Salta" ¿no? Porque la ultima moda de Salta fue en los 60'

**Pero vi en lo que me mandaste, lo del premio mercurio, que en el 88' había habido medio millón de turistas también**

I: Ojo porque hay muchos problemas de medición de la cantidad de turistas, no es un numero limpio, es un numero bastante arrastrado. La cuestión es que la medición de año a año no es definitiva.

**Hay que tomar los números a partir del 95' entonces**

G: Si porque te digo que antes era muy al tun tun hecho

**Digamos que ha habido crecimiento pero no planificado, un poco ha sido apagar incendios...**

G: No, ha sido planificado pero con esta visión: no segmentado.

**Lo que no es el turismo sustentable**

G: Exactamente. Nosotras consideramos que en esta etapa, o se hace esta segmentación y se trabaja con este criterio de sustentabilidad, o va a pasar lo que hemos estado diciendo ¿no? ¿seremos una moda?

I: Hay dos cosas. Uno, que no es un turismo sustentable y dos, que no es un turismo a largo plazo. Esas son las criticas que nosotras hacemos. Que tuvo éxito real nadie lo niega, lo que pasa es que es un plan que ha nacido con una directriz, luego monto el lado de la oferta, para la demanda en esta dirección planteada se decanto finalmente por la cantidad, y lanzo toda una campaña masiva para atraer cantidad de turistas de cualquier segmento. Hubo resultados, pero como te digo ¿es sustentable? ¿es a largo plazo?

G: Pero así y todo, cuando empieza esta nueva gestión en el 95', los créditos que se otorgaban eran para hoteles cinco estrellas, cuatro estrellas y no menos de tres estrellas. O sea que estaba trazado inicialmente esto de levantar la categoría

**Claro, y por iniciativa privada fue surgiendo lo otro**

G: Claro ¿me entendés?

**Entonces una manera de solucionar esto sería por ejemplo, agarrar Cafayate y limitar la cantidad de hoteles. Otro tema también es que el norte argentino es muy barato comparándolo con el sur. Entonces, ¿sería una buena estrategia aumentar precios y delimitar urbanización?**

I: Una, hay que delimitar las habilitaciones. Dos, esta el tema este de la ley de hotelería que anda dando vueltas, la ley provincial, que te pone ciertos requisitos para los hoteles tras una cierta cantidad de años, para que se reconviertan. Porque aumentando la calidad de servicio de lo hoteles que ya están habilitados, los cuales por ahora no puedes cerrar, va a cambiar la calidad en general. Además está el tema de la capacitación, de la atención al cliente, que acá no hay que dejar de inculcar porque acá en cuanto pueden se olvidan.

**Entonces ¿ustedes dicen que hay que cambiar esta marca y esta imagen Salta? ¿cómo cambiarla?**

G: No se si cambiarla. Yo creo que es el momento de comenzar a trabajar sobre segmentos. Empezar a decir, "bueno, ya hemos cumplido con esta etapa de estar en el mercado, ya somos alguien. Ahora definamos que somos"

I: Pero eso no va a ocurrir jamás. Es como los deportistas que hacen salto en alto y tienen una marca y la tienen que pasar, bueno, la marca es la cantidad de gente. Cada año la marca tiene que ser mayor, ser mayor... Además, si ganan los segmentos va pasar que de golpe el eje del turismo masivo va a ser Tucumán o Jujuy y volvemos al tema de la rivalidad provincial

G: Entonces van a decir "Tucumán esta haciendo mejor porque tiene mas cantidad de turistas"

**Bueno, pero hay que ver los ingresos que le deja a la provincia. Si segmentado le deja mas, entonces mejor.**

G: Es bastante compleja la situación

I: Esa decisión no veo que la vayan a tomar. Lo que si creo es que va a haber una reacción natural del mercado. Creo que estamos en una curva de la innovación, donde ya no estamos en la primera mayoría, va a venir la segunda mayoría y ya va a venir la tercera, y bueno... va a haber un momento en la que Salta ya no va a ser la vedette del mercado nacional. Creo que eso va a ocurrir. Cuando eso caiga, saltara el secretario de turismo de turno y pondrán otro y se replantearan las cosas. Unos dirán “hay que hacer mas publicidad” y otros dirán “no, hay que hacer otra cosa porque ya no da resultados”. Pero te repito que para mi, va a ser una consecuencia natural del mercado, no va a ser la acción de ningún juez.

**Salvo que de vuelta el político de turno, como ser Romero, tenga la visión de turismo sustentable...**

I: Y pero también viene de los otros... No lo veo yo por ese lado

G: O sea ¿porque te decimos esto? porque normalmente los sectores de turismo son políticos, no son técnicos, entonces no analizan esto que estamos analizando nosotros, no lo ven. Ellos ven “hemos llegado al millón de turistas, que fantástico!”, ahora, como quedo la provincia después del millón de turistas, no se... o sea, ya no tenemos los caminos limpios, los pueblos están todos mimetizados con la cultura porteña... esa es la reacción que se produce. Porque nadie toma en serio el tema de la capacidad y de la calidad.

**El sector privado ¿tampoco lo toma en cuenta?**

I: Mira lo que esta pasando ahora del lado privado, nosotras que estamos como agencia de viajes ¿no? Vemos muchas agencias de viajes que han caído y eran muy buenas agencias y han caído en el servicio porque lo único que les interesa es llenar combis.

G: Claro, y como están golpeándoles la puerta para comprar, la calidad que antes era su prioridad hoy ya no lo es. Hoy lo que quieren es en vez de tener dos traffic en el camino quieren tener cinco. Entonces, no les importa nada la calidad, total viene otro detrás y sigue comprando. Cuando había realmente dos o tres agencia que estaban trabajando sobre el tema de calidad y estaban segmentando, y estaban haciendo algo un poquito mejor... estaban ofreciendo algo mejor, algo distinto

I: Y después hay otra cuestión del plan, que desde el punto de vista del marketing, se ha trabajado mucho en forma masiva pero concienzuda sobre el mercado nacional. Pero hay un hueco enorme en el mercado extranjero ¿por qué? porque la estrategia repetida de varios secretarios de turismo ha sido actuar por ferias ¿por qué? porque es divertido ir a las ferias y porque ninguna otra provincia del norte va a las ferias, con lo cual se aprovechaban las

ferias para hablar con los operadores nacionales y por ahí alguno de afuera, sin que haya un seguimiento a lo largo del año ni con los operadores nacionales que venden Argentina afuera, ni mucho menos con alguien del extranjero. Entonces van a Madrid, a Berlín, a Londres y a Milán, y hasta el año que viene me olvido, y vuelven al año siguiente con otro set de folletería, con otros colores, Salta con otra tipografía, con otro slogan, con otra lección de idiomas ¿no?, y con otra imagen en definitiva, y se volvía a presentar... y valijas a casa hasta el año que viene. Pero eso no es una estrategia. Los turistas están llegando desde el extranjero, pero digamos, vienen en parte porque se lo ofrecen operadores nacionales, en parte porque Salta ya es, en algunas vías internacionales o porque la gente que quiere averiguar mas o menos que se puede ver en Argentina, que...

G: Y porque Latinoamérica esta de moda para los europeos... entonces esa también es la realidad

I: Pero realmente no hay un trabajo que... para mi ¿no? Habría que elegir un país para explotar, entonces ¿cuál es el país en el que tenemos mas chances? ¿es Alemania? Bueno, vamos a Alemania, pero vamos tres veces este año. Vamos a la feria y vamos dos veces mas a lo largo del año a buscar a los operadores, a las agencias especializadas. Entonces se hace un seguimiento, nos conocen la cara, conocen a los operadores de acá y ya hay una relación comercial.

**Para esa focalización por ahí ¿no convendría... lo que pasa es que vuelve a aparecer el tema de la diferencia en cuanto a desarrollo... pero unir esfuerzos y salir a vender la región norte?**

G: Muchas veces se intento... Mira, llegábamos así al final del camino, con todo armado y se empezaba a echar atrás Tucumán, se empezaba a echar atrás Jujuy... y terminábamos yendo nosotros solos ¿has visto? Porque es así!

I: Yo no fui a la ultima, a la de octubre no fui. Fui a la anterior, en el 2002 fue. Habíamos quedado con las demás provincias del norte que íbamos a estar en un solo lugar y que íbamos a poner las fotografías pero sin nombre de provincia ¿por qué? porque había un sorteo en donde a vos te tocaba tal frente, al otro le tocaba la parte de atrás, al otro la ventana, al otro allá... ¿sí? Y dijimos “bueno, ya que tenemos las mismas cosas todos, presentemos, hagamos fotografías de las provincias sin carteles”

G: Porque estas vendiendo la región, no estas vendiendo la provincia.

I: ¿Qué ha pasado? Salta apareció sin cartel, Tucumán apareció con cartel, Jujuy apareció con cartel, Catamarca y Santiago sin cartel. Y les dijimos “¿pero no habíamos quedado...?” y nos contestaron “pero nosotros hemos entendido otra cosa...”

**Esa vez ustedes ¿expusieron así o fueron urgente a hacer un cartel que dijera Salta?**

I: Mira la ferias son dos días en general, y los tiempos en Buenos Aires... normalmente no te hacen un cartel en el acto. Esa feria nos comimos el garrón. Lo que dijimos es que para las otras ferias ya no saldremos como norte, porque digamos, o se trabaja con cooperación o al final vos decís “yo con socios en los que no puedo confiar, no puedo estar...”

**Lo que me llamo la atención es que vi que en la ultima revista Lugares, salió con el tema norte pero solo aparecían Salta, Jujuy y Catamarca, borrado del mapa Tucumán, y Santiago que a veces no se lo considera norte, no lo podía creer!**

G: Porque no pagaron... todas las promociones que se hacen en forma conjunta, cada provincia aporta un tanto, también esta ese desnivel. Hay provincias que: A la revista Lugares hay que pagarle para que te saque. Vienen y te dicen “les queremos hacer una nota ¿vos me apoyas con un aviso?” si vos les decís que si, la hacen, y si les decís que no, no.

**Lo que yo le comentaba a Geraldine, es que estuve en Tucumán y me decían que su grave problema era el presupuesto...**

I: Mira, yo no conozco la gestión actual de turismo en Tucumán ¿no? El año pasado si había una diferencia muy grande respecto a presupuesto, mas allá de lo cual nuestro propio presupuesto cumplió sus objetivos masivos y bueno, eso es lo que hizo nada mas ¿no? Se podría haber distribuido de otra forma. Después como te digo, la parte internacional, a mi criterio, la deberíamos haber manejado de otra forma. Pero quedaba bien ante todo el sector privado, ante operadores nacionales, ante... irse a cuatro lugares en el extranjero y no dos o tres veces al mismo. Muy lindo decir “Salta presente acá, Salta presente allá y allá...”, pero si vos empezas a decir por ejemplo “mira, a la feria de Milán no nos conviene ir, es una perdida de plata, la verdad que la gente no se interesa, la gente en Italia compra Patagonia y no quiere saber del norte, pongamos esa ficha en Francia o en Alemania”, pero todo el mundo va a decir “¿pero como no han ido a Italia?”. Bueno, tampoco estamos tomando decisiones irrisorias!

**Bueno, pero si le vemos el punto positivo al plan, ha logrado masivamente aunque un poco entorpecido formar la marca Salta, posicionarse y ahora seria el momento de**

**replantearse algunas cosas... Pero al posicionamiento lo han logrado, y el centro lo han logrado y eso es muy positivo**

G: Por eso te digo, no es que no hubo ese trabajo. Hubo ese trabajo.

I: El plan fue exitoso porque se hizo!

G: Claro, pero se podría haber perfeccionado antes y se podría haber empezado a trabajar mucho antes con esta segmentación, y con este criterio de más calidad que cantidad. Pero ningún funcionario se arriesga a tomar esa decisión porque tiene un costo político muy alto, esa es la realidad... Porque significa que todo un sector del turismo queda fuera, queda excluido ¿me entendés? Entonces, ¿qué es lo que espera el funcionario de turno? Que se decante solo, que este sector, vaya cayendo del mercado por no tener demanda y se vaya perdiendo.

I: Mientras tanto, llegan los turistas en el mes de julio, y como no tienen donde parar, terminan en esos hospedajes, por lo cual ellos lo pasan mal y terminan diciendo que mal que la pase en Salta, pero bueno...

G: Entonces son decisiones que tenes que tomar pero que tienen un costo alto a nivel político, entonces ninguno se anima a decir “yo fui el que puse el dedo en el ventilador”, porque es así, te estas arriesgando.

Universidad de  
San Andrés

## ANEXO 2

Buenos Aires, 30 de abril de 2004

### Entrevista a Ana Cornejo (Responsable de promoción para Buenos Aires desde la Casa de Salta)

(Presentación del tema)

Indudablemente nosotros tenemos un producto estrella que es el Tren de las Nubes, pero porque hubo justamente un producto de tales características, que más allá de todo lo que se pueda criticar y mejorar que indudablemente está, propone un recorrido bastante particular y único. Con el solo nombre ya logra en el imaginario de la mayoría de la gente una mística especial. Todo el desarrollo del tren, sobre todo en el primer momento, fue muy importante y impulsado desde la parte privada, pero fue también muy apoyado por la parte pública. Y es como que tanto el destino a Salta como el Tren se empezaron a posicionar y uno ayudó al otro y viceversa.

**Pero desde un inicio, ¿el Tren tuvo este fin...?**

Acordate que el Tren no se hizo con fines turísticos. El Tren se hizo con todo el desarrollo ferroviario de la Argentina, o sea, es una obra increíble. Después se lo empezó a usar con fines turísticos. Lo que hace la provincia es concesionar el servicio. Bueno, y hemos llegado un punto en el que el Tren de las Nubes... todo el mundo lo relaciona con Salta, y con esto, también lo que nos ha pasado es que quedas por ahí muy pegado a un paisaje, y Salta es mucho más que ese paisaje. Entonces después lo que... si más o menos fuiste viendo lo que nosotros promocionamos, ya no aparece el tren en la tapa del folleto, como aparecía antes. Ahora proponemos otras imágenes para un poco... primero por también proteger el producto, o sea, si de repente hay... no queremos quedar tan pegados con un solo producto porque lo que queremos es promocionar que es un lugar de diversidad, donde se pueden hacer distintas actividades porque tenes distintos paisajes. Entonces la idea es también empezar a meter en la cabeza de la gente otros lugares, y sobre todo, otros contrastes, como vos bien decías es la selva, la quebrada, los colores de los valles, la aridez de la puna... ¿me entendés? Así que bueno, eso es también lo que se buscó hacer también desde hace bastantes años.

**¿Cuál es su estrategia promocional, o cuales son las acciones concretas que hacen en cuanto a promoción?**

Nosotros tenemos planificado... nosotros tenemos tres públicos diferentes a los cuales nos tenemos que dirigir. Uno es el público local, o sea, los propios salteños, para los cuales desarrollamos un programa que lo hemos denominado “Salta para los salteños” ¿por qué? porque en todo destino turístico, y sobre todo no solamente a nivel provincia sino que en este caso se aplicaría hasta en el mismo Norte, la... se supone que la mayor cantidad de afluencia la tenés desde el propio habitante, o sea, desde el propio habitante de la provincia o de la región. Nosotros tenemos un desplazamiento importante de tucumanos que van a Salta, de jujeños que van a Salta... sobre todo, haciendo mini turismo. Eso lo que hace es moverte la estacionalidad, te permite no tener picos tan altos de estacionalidad sino que durante todo el año sea más parejo. Y además que bueno, consideramos que mientras más conozca el salteño su propia provincia, mejor promotor va a ser de la misma, o sea, quien más que el propio habitante de ahí para que te sugiera adonde ir, que hacer y que visitar de su provincia. Y esto lo que además... hay toda una política de apoyo a los municipios del interior de la provincia que también se complementa con el plan local de promoción. Por ejemplo, una de las estrategias que usamos dentro de este plan es promocionar los festivales folklóricos de la región, y además que estás ayudando al municipio, lo estas posicionando desde el punto de vista turístico y estás promoviendo el desplazamiento hacia... un fin de semana hacia determinado punto de la provincia. Eso entre otras cosas. Por ejemplo el año pasado... lo que pasa es que también... las acciones, es como que estamos tratando de crear nuevas acciones, bueno, de repetir las que estuvieron bien... que se yo, también se va modificando, no siempre se hace lo mismo. El año pasado por ejemplo se convocó a todos los municipios a que expongan un stand dentro del Shopping de Salta, El Nuevo NOA, cuestión de que ellos empiecen a presentar su oferta turística. Se trabaja mucho con la concientización, con programas de capacitación y concientización por municipios y por regiones para que creen sus oficinas de información turística, para que vayan sabiendo de que se trata esto... desarrollando los productos, incentivando a la gente para que se comprometa al desarrollo turístico, etc., y la verdad es que está dando buenos resultados.

**Y al programa “Salta para salteños” ¿cómo hacen para comunicarlo, promocionarlo...?**

Y se trabaja mucho en vía pública a través de afiches en la ciudad, se trabaja mucho a través de publicación de avisos en el diario, y también mucho con... se ayuda también a los municipios por ejemplo a la impresión de afiches que ellos van pegando por todos lados. Durante el verano, por ejemplo, un año lo que se hizo fue montar... nosotros en Salta en la ciudad tenemos una calle que concentra todo el movimiento nocturno, que es la Balcarce, entonces lo que se hizo un verano es todos los fines de semana se montaba un pequeño stand de la secretaría con dos promotoras que repartían... invitaban al festival del fin de semana siguiente, y como se había programado un festival por fin de semana, que duraba desde enero hasta la Serenata de Cafayate que era el último, había siempre una invitación a ir a algún lugar

**¿Y a través de los colegios se intenta algún tipo de promoción? Por ejemplo en Tucumán suelen llevar a los alumnos a cualquier punto del país menos a que conozcan la propia provincia**

Si, se hizo y se hace un plan de capacitación de colegios. Desde hace como 4 años se convoca a chicos que estén estudiando turismo, ya sea de la universidad o de un terciario... a ellos de los llama formadores. Entonces, ellos van colegio por colegio, de a cuerdo a una distribución, promocionando Salta. No solamente promocionando y explicando qué tiene Salta sino logrando la concientización de esos chicos. Y el resultado es espectacular porque esos chicos vuelven a su casa y lo comentan. En base a eso, ponele, ahora este año se está lanzando una campaña... dentro del programa de concientización, una campaña que es “El turismo está en manos de todos”. Entonces, lo que se ha hecho es... los chicos han escrito después de estas visitas algunas frases que les han quedado de lo que es el turismo, de lo que significa, y con esas frases se han armado cortos para la tele, para la radio en los que los mismos chicos hablan, y realmente tuvo re buena repercusión. Y bueno, ese es uno de los resultados que se tuvo, pero sí, dentro del plan de capacitación está la visita a las escuelas, y que se yo... Lo que pasa es que también habría que combinar, pienso yo, desde el punto de vista curricular o más desde el Ministerio de Educación, que perciban lo importante que es el conocimiento de la provincia por parte de los chicos. Lo que pasa es que el argentino siempre tuvo esa idea de... se aplicó en todo, en vez de mirar primero lo nuestro, mirábamos hacia la otra provincia o hacia el otro país. La situación económica y

las vueltas de la vida llevó a que digamos “guau! Que país que tenemos, no necesitamos irnos de vacaciones a 14.000 Km.!”

**Vos me decías que tenían tres públicos, el primero es el de los salteños...**

Claro, el otro público es el público nacional

**Pero entonces el local para salteños ¿también incluye al regional?**

Si, nosotros hacemos eso pero también tratamos de abarcar el regional, o sea, hemos tratado de hacer acciones en Tucumán, en Jujuy, pero bueno... un poco como que se expande del mismo “Salta para salteños”. Después tenemos el nacional, que sobre todo lo concentramos en Buenos Aires pero porque es el mayor emisor para nosotros de turistas ¿no? El 50% de la gente que va a Salta proviene de Capital Federal y Gran Buenos Aires, entonces eso también te da la amplitud y la importancia que tiene el mercado acá. Para el mercado acá se trabaja con distintos públicos. Se trabaja tanto desde los canales de venta, desde los canales de distribución como pueden ser las agencias de viajes como tratando de llegar directamente al potencial viajero. Con respecto a los canales de venta, bueno, vos estuviste en uno de los eventos que hay, como pueden ser los workshop de FEDECATUR, hay otros que organizan otras asociaciones en los que tratamos de estar presentes siempre. La idea es mentalizar a la gente de turismo también, que Salta es un destino vendible, y además darle todas las herramientas para que lo pueda vender.

**A las agencias...**

Las agencias se dividen en agencias mayoristas, que venden a otras agencias, o en minoristas. Nosotros tratamos de ir hacia los dos, o sea, tanto que la minorista pueda proponer a sus clientes que viaje a Salta, como la mayorista que pueda organizar un viaje grande para mucha gente a Salta, y se puedan contactar con la gente de allá. Y después en cuanto a las acciones que hacemos al público directamente, van desde acciones... publicidad gráfica, publicidad en medios, ya sean revistas, televisión, algo de radio, diarios, como lo que decimos campañas de promoción en vía pública que es algo que venimos haciendo hace un par de años, lo hemos hecho siempre para la temporada de invierno a través de diseñar distintas campañas, que lo que buscan es contactarse, digamos, contar directamente a la gente, y además, como generar una movida importante y que la gente hable de que Salta está promocionando, que se está moviendo, etc. Y desde el año pasado

también lo hemos incluido en la campaña de vía pública para la promoción de la temporada de verano.

**¿Esas son las caravanas?**

Sí, un año se hizo una caravana que cruzó todo el país, el año pasado directamente la hicimos acá, o sea, se contrató un camión que se lo ploteó todo muy bonito, y lo que hacía el camión es estar en distintos puntos, todo con un show arriba, o sea, teníamos videos arriba, teníamos todas las promotoras vestidas de gaucho, folletería, teníamos lugares de información turística, los fines de semana contratábamos grupos folklóricos... Y bueno, este año también estamos planeando hacer algo parecido.

**Me dijeron que la primer caravana, que vino a Buenos Aires desde Salta, había sido una iniciativa privada pero obviamente apoyada por ustedes ¿en ese caso ustedes lo apoyaron, me imagino que desde aquí con la organización, pero financieramente que pasó?**

Yo no se como fue esa campaña porque yo no estaba. Tengo en claro que fue una iniciativa conjunta a diferencia del año pasado que la hicimos toda nosotros. Pero indudablemente la secretaría apoya financieramente y mucho

**¿En su mayoría?**

Si

**¿Todas estas actividades promocionales se las planifica en Salta o acá también?**

No, lo planificamos en conjunto, la decisión... acá lo que hacemos es ejecutar las estrategias, pero no es que yo las decido, hay una persona que está encargada de promoción, está el secretario, está la directora y yo colaboro con ese equipo, pero no es que yo decido que vamos a hacer, no. Se lo decide en la secretaría de Salta con el aporte de las distintas personas que estamos involucradas, pero no es que acá se toma la decisión. Esto funciona totalmente coordinado con Salta.

**Lo que me dijeron es que a la hora de tomar estas decisiones el sector privado a través del Consejo Asesor aprueba o no...**

Lo que se hace es... para empezar, que tenemos la figura del Consejo Asesor, o sea, mensualmente, o no se si dos veces a la semana, el secretario y la directora de turismo se reúnen con el Consejo Asesor para decirles qué está pasando, qué se va a hacer, que no se va a hacer, el Consejo tiene justamente una función asesora sobre esas estrategias. Todas

estas campañas cuentan con el visto bueno de ese Consejo Asesor, que se supone que representa todo el sector privado. Se trabaja a veces en forma muy conjunta y a veces en forma más institucional. Nosotros hemos realizado en el verano una promoción que se llamó “Chicos Gratis” que se realizó por segundo año consecutivo para el verano 2004, se había realizado también para el verano 2003, y sin el consenso, el apoyo del sector privado no se hubiera podido hacer ¿por qué? porque nosotros les decíamos “nosotros hacemos toda la promoción pero los que van a tener que no cobrar a los chicos van a ser ustedes”. Entonces, lo que se hace es hablar, proponer la idea con cada cámara, asociación, ente que agrupa los distintos sectores, y ellos dicen “ok, nosotros participamos o no”. Generalmente se cuenta con el apoyo de todos, para ambos casos el apoyo fue unánime.

**Claro, pero a la hora de accionar lo hacen ustedes...**

Lo hacemos nosotros, la promoción fue financiada por la secretaría de turismo. Pero indudablemente si ellos no ponen a disposición de la secretaría no cobrarle a los menores, no podés hacer nada, digamos. Hay otra acción que nosotros hacemos, que también va dirigida a los canales de venta, que es organizar workshops exclusivos de Salta. Ahora estamos planeando en vez de hacerlo todo de Salta, de hacerlo de todo el norte porque vemos también voluntad de las otras provincias para seguirnos a nosotros. Ahora hay como una voluntad de unirse, entonces estaría bueno poder hacer esa acción en conjunto. Y ahí también la secretaría pone a disposición de los privados varias cosas pero los privados tendrían que apoyarnos en venir acá en su beneficio, digamos, para vender su producto ¿no es cierto?

**En ese workshop las otras provincias tienen la iniciativa de venir, pero en el momento de... es como que hay una disparidad en desarrollo y en cuanto a concientización, pero a la hora de coordinar ¿qué tal funcionan?**

Bueno, veremos. Pero la acción es bastante uniforme, no es traída de... se supone que por ahí alguien llevaría el liderazgo un poco en la conducción. Por ahí Salta tiene más experiencia que otras provincias en salir a la calle, en promocionar, en moverse más. Pero son acciones que hacen todos los entes de turismo, tampoco hay tan poco desarrollo, hoy por hoy hay gente idónea en cada una de las secretarías. Yo no conocía mucho antes, pero hoy uno puede hablar con alguien que estudió lo mismo que uno, que sabe de qué estamos hablando y sabe cómo funciona. El turismo creo que en todo el país tuvo mucho desarrollo,

hasta los propios entes gubernamentales, o sea, más allá de que quizás siguen dependiendo de los vaivenes políticos, que es lógico porque no dejas de ser un ente del gobierno, creo que está tratando de sumar a idóneos, a técnicos a licenciados, a profesionales.

**Y en cuanto a la marca norte ¿cómo fue el proceso de construcción, o el diseño del nuevo logo por ejemplo?**

Creo que se hizo una licitación

**Se cambió de NOA a Norte...**

Sí, se decidió que Norte estaba más posicionado en la mente de la gente, en el imaginario de la gente, y por eso se la tomó.

**Lo positivo en cuanto a la integración es que vi que Tucumán tiene el logo del norte en su folletería, pero Salta no!!!**

Está en la nueva folletería. Lo que pasa es que trabajar en conjunto lleva mucho tiempo y hay que tener mucha voluntad. Poco a poco se van logrando cosas, si ahora logramos hacer estas campañas en conjunto va a ser un paso enorme. Pero la voluntad está; por más que me digas Salta creció y Tucumán no, el norte si creció en su conjunto. Nosotros somos concientes que la mayoría de la gente que va a Salta, a Jujuy por lo menos va prácticamente seguro y a Tucumán en el 50% o un poco menos quizás, pero tocan... por lo menos esas tres provincias se visitan.

**Catamarca es la única que está medio ahí, rezagada**

Catamarca está ahí pero se la está tratando de unir con mucha voluntad. Realmente están trabajando bastante. Y como vos decís, poco a poco la gente misma va queriendo salirse y hacer un recorrido y muchos empiezan por Tucumán, y te digo porque lo vemos a diario acá, llegan a Santa María y de Santa María llegan a Cafayate y de ahí recorren Salta y después van a Jujuy, esa vuelta se hace. Lo que pasa es que todo depende de la temporada del año. La gente en temporada de verano cuenta con más días, entonces le permite estar más días en el norte, y cuando el tiempo se reduce obviamente seleccionan más los destinos. Pero en general el norte es un destino que se le dedica una semana o más, y creo que en definitiva, aunque la gente diga “me voy a Salta” no dejan de visitar la quebrada de Humahuaca y si puede visitar Tafí del Valle lo hace seguro. Por eso también es que más allá de que uno trabaje por la provincia se fortalece todo porque es expansivo.

**Lo que me imagino es que a ustedes que tienen determinado nivel por ejemplo en cuanto a capacitación, que si vas y le preguntas a un policía sabe qué decirte, que están más avanzados, y como la gente va a los tres lugares les conviene que los otros estén capacitados, que estén desarrollados, porque sino el turista dice “lindo, pero norte en conjunto no es tan bueno”, refiriéndose al servicio por ejemplo. Entonces, o todos van a Salta únicamente o esto perjudica a la marca Norte.**

Pero obvio. Que más quiero yo que Tucumán salga con una mega promoción. Indudablemente que nos va a fortalecer, eso es... sería ideal que todos trabajemos mucho con capacitación y que logremos tener la misma calidad de servicio, pero bueno, tampoco te puedes esperando...

### **Obvio!**

Y creo que si el modelo funciona te lo terminan imitando, y creo que Salta puede ser en eso modelo en varias cosas y... que bueno, todo es mucho tiempo de trabajo, mucha gente que trabajo muchos años y que los frutos por ahí se están viendo más ahora. Pero, y si dicen “me fue mal acá, pero en Salta tuvimos un buen servicio”, para nosotros ya es una satisfacción, se trabaja bastante para eso y también la gente está cada vez más concientizada, pero a la gente también la concientizás mostrándole resultados concretos, mostrándoles que nunca han visto tantos turistas en la plaza... entonces ahí se dan cuenta “uy! Esto del turismo es verdad!”; tienen que ser como hechos bien concretos y bien visibles ¿no?

### **¿Y para el mercado internacional?**

Lo que se hace es... este es el mercado más difícil y más costoso, el mejor, al que aspira cualquier destino turístico conseguir. Lo que pasa es que es el más caro de conseguir. Lo que la secretaría ha hecho desde hace ocho años es participar ininterrumpidamente en las cuatro ferias más importantes: la World Travel Market en Londres, otra en Alemania, Milán y la FITur en Madrid. Entonces, en esas ferias se participó siempre, más algún que otro encuentro de comercialización que se pudo ir; el año pasado el secretario estuvo en Copenhague, también creo que en Estados Unidos...

### **¿Y porque no ir a Estados Unidos a una feria?**

Se han hecho algunas acciones pero no directas ¿por qué? porque nuestro público siempre fue, a diferencia de destinos como Buenos Aires que tienen países regionales como sus principales emisores, Salta, no. Salta tiene países europeos como sus principales emisores,

siempre fue un destino muy de europeos. Indudablemente es por el paisaje, porque el europeo también tiene una sensibilidad cultural especial que el norte también le atrae, no solamente que se va a sentir asombrado por los contrastes, por el paisaje, por sentirse mínimo dentro de una inmensidad, por los colores de la montaña, sino también porque aprecia, realmente valora, que ese paisaje tiene un contenido especial, que a veces le falta al sur, por ejemplo. Porque tenemos siglos de historia, de leyendas, de tradiciones, de costumbres, de gastronomía, de fiestas, de modalidades de ser de la gente que manifiesta todo eso. Entonces el norte en eso tiene una ventaja y por ahí el europeo lo aprecia, entonces le gusta. Pero bueno, también se está abriendo el mercado, está llendo gente de Estados Unidos ahora, está yendo gente de lugares como Australia, Israel, destinos que por ahí antes no estaban... que por ahí uno no consideraba que viniera gente de ahí, de México, por ejemplo. Entonces, eso te lleva a ver que estrategia puedes usar. Lo que pasa es que la verdad que no es fácil con los presupuestos nuestros en pesos ahora es más difícil todavía llegar a esos públicos.

**¿Se hacen nada más las ferias y uno que otro encuentro o se hace algún tipo de seguimiento? Porque a veces podría ser mejor en vez de estar en todos lados un poquito, hacer uno o dos lugares en profundidad**

No, las ferias no son todas seguidas ¿no? son generalmente en distintos meses

**Sí, pero lo que digo es que si por ejemplo vienen más de Francia o Alemania, dedicarse exclusivamente uno o dos años a esos países para trabajar al mercado, y recién después pasar a otros países**

Claro, no bueno, en principio todavía no se hicieron acciones puntuales así, pero... lo que pasa es que también el presupuesto tiene un límite. También en eso se ha... uno aprovecha las posibilidades de... porque estamos dentro de un país, digamos... nosotros... esa posibilidad de participar te la da también la secretaría de Turismo de la Nación, que creo que la función fundamental de la secretaría de turismo de la Nación es hacer eso, es promocionar en el exterior, porque más allá de generar productos, cada provincia lo está haciendo. Entonces, creo que la función fundamental, además de la parte legislativa y normativa nacional, es promover a full la Argentina, parejamente, homogéneamente a todos los destinos que tiene en el exterior. Y sí, se hacen además contactos con operadores de viajes internacionales, que son los que un poco te van a ayudar a promocionar

### **¿Desde aquí? ¿desde la secretaría?**

Sí. Y después hay una acción que es bastante importante, que dentro de todo tiene por ahí más bajo costo, que es toda la promoción que se hace a través de medios, pero a través de llevar medios para allá. A veces se organizan fam tours de prensa, entonces se lleva al periodista, el periodista recorre el lugar y después escribe al respecto.

**¿Pero se lo organiza concretamente? Porque Soledad Sosa me decía un poco lo que vos me decís, que el mercado internacional es el más difícil, más caro y un poco en el que más debilidad tienen ustedes, y entonces ella me decía que lo que hacen con el exterior es que cuando van a Salta los atienden pero no se los llama para invitarlos, o sea, ¿los fam tours se organizan o...?**

No, los fam tours a veces se organizan... por eso, la secretaría de turismo de la Nación llega a organizar un fam tour, por ejemplo, vos lo que haces es aprovechar esa organización, los recibís en Salta, o sino te viene una persona, te llama, y vos organizás todo para que vaya ese periodista

**O sea que ustedes fam tours no organizan sino la Secretaría de Turismo de la Nación**

La secretaría de turismo de la Nación, sí. Por ahí no se si habrán llegado alguna vez que nosotros lo organizamos, quizás se hizo el contacto en la feria y después el tipo llamó entonces se lo llevó. Son por ahí acciones mucho más chicas, pero son bueno las que están a nuestra disposición también, y que no se las desaprovecha, o sea, si te llama una persona que quiere hacer una nota sobre tal cosa, vos le das todo para que haga y lo ayudas con todo, le das las fotos, le das el material, lo llevas a un lugar, lo pones... Esto a nivel nacional se lo hace mucho mejor porque ahí sí... aparte los medios ya te llaman. Acá no necesitas organizar nada porque te vuelven loca! Lo que haces es seleccionar, porque tampoco es cuestión de llevar a cualquiera, porque es todo una industria bastante especial ¿no? Pero bueno, indudablemente, no creo que por una cuestión de... principalmente presupuesto y que necesitas un poco más de coordinación con otros destinos...

**Quizás si fuera el norte entero, coordinado sería más fácil**

Claro, internacionalmente se podrían hacer acciones más potentes. Estamos viendo la posibilidad de hacer alguna pauta gráfica en alguna revista internacional, pero todavía no, no... son cosas muy costosas, que realmente cuestan mucho...

Y además no podés hacer sólo un aviso, tenés que sacar una serie...

Claro, no, por ahí depende porque hay algunas que te ofrecen un contexto especial... un insert de Argentina, que se yo, hay muchas opciones... Pero bueno, para nosotros lo principal... lo que funciona principalmente en el exterior son las guías de turismo, que también cada vez que viene alguien de una guía se lo apoya, se lo ayuda, se le da toda la información que necesitan... que son un medio de difusión increíble, y después la recomendación boca a boca de la gente que vino. Y también un poco el posicionamiento que... si vos tenés buen posicionamiento en la Argentina, a pesar de que la mayoría de los extranjeros ya llegan a Argentina con un croquis armado, el tener buena posición en el país te ayuda a que de repente alguien, cuando el turista llega, le diga “¿y a Salta no vas a ir?”, y que está pasando... gente que por ahí no lo tenía pensado y que está llendo o que ya se quedó con la espina para volver la próxima vez. Creo que antes era muy claro lo que hacía el extranjero: llegaba a Buenos Aires, iba a las cataratas, al sur y listo. Ahora hay otras opciones, está Mendoza, está Salta, península de Valdez... es como que en Argentina se amplió más el espectro. Pero indudablemente de los tres públicos que yo te digo, donde más hay que seguir trabajando y por ahí en forma más especializada es en el internacional

**Otra pregunta: en la revista La Agencia de Viajes, creo que de noviembre o diciembre, había una publicidad de toda una página de la Secretaría de Turismo de la Nación que decía “Visite Argentina”, y había tres fotos, una que decía Córdoba, otra que decía Salta y otra que decía Carnavales del Litoral. ¿Ahí ellos así criterio eligen qué promocionar o ustedes ejercen determinada influencia?**

Sí, tratás de hacer toda la influencia que podés, pero...

**¿Pero ustedes han influido en eso o ellos lo han hecho porque sí?**

Creo que... a ver, el deber de la secretaría de Turismo de la Nación, no voy a hablar de esto, pero es ser federal..., así como promocionas el sur tenés que promocionar Cuyo, tenés que promocionar el Centro y tenés que promocionar el Norte...

**Claro, pero lo que yo he visto es cierta cautela a la hora de decir en vez de Gualguaychú, Carnavales del Litoral, y no he visto que en vez de Salta diga Norte**

Ojo que había otra igual que decía “cabalgatas por Tafi”. Yo no se cuál habrá sido el criterio en ese caso, la verdad es que no sé como funcionó esa promoción... no sé, pero es indudable que el Norte no es uno de los destinos que más promociona la Secretaría de Turismo de la Nación. Pero bueno, creo que también trabajar... así como... hay algunos

destinos que están trabajando mucho, así como Mendoza, Salta... ya es como que tampoco los podés dejar de lado, o sea, ya la gente los ha reconocido, ya es un trabajo constante. Mendoza también es una provincia que ha crecido admirablemente.

**Cambiando de tema, en Tucumán por ejemplo dicen que su limitante es el presupuesto, que es de aproximadamente \$200.000, y uno puede encontrar por ahí la razón a que no hagan tantas actividades promocionales, pero también hay que ver que tan bien lo invierten**

Salta seguro que tiene más de \$1.000.000. Y también lo que pasa es que es re difícil de medir la... por ejemplo, nosotros decimos ¿no? una campaña de invierno ponele que te cueste \$50.000, y más de 50.000 turistas van a ir a tu provincia seguro, o sea, nosotros por temporada... eso te estoy diciendo en una provincia como Tucumán y Catamarca, seguro que va esa cantidad ¿entendés?, a Salta van más o sea que la nuestra es más rentable todavía. Vos en definitiva estás invirtiendo \$1 por turista que vaya. Ese turista, mínimo, por cálculos que se han hecho, están dejando en impuestos solamente entre \$8 y \$9 ¿entendés?. Y imaginate ahora si van 100.000 turistas, es como... en teoría es rentable para el estado hacer esa promoción. Lo que pasa es que es complicado medir cuanto gastaste y cuanto te dio de...

**¿Y cómo hacen para evaluar sus campañas? Soledad me decía que no hacen evaluaciones pero que perciben a través de la gente que va a la Casa de Salta, más que nada, y llega diciendo que vio tal folleto, o tal programa, o leyó tal artículo...**

Mirá, una forma de medir... yo creo que se pueden percibir las cosas. Primero, en si la temporada fue un éxito. Eso es tangible; que vos hayas tenido una Semana Santa con el 90% de ocupación quiere decir que anduviste bien, que hayas tenido una temporada de invierno con picos del 100% de ocupación y que hayas tenido una cantidad de gente y que hayas crecido respecto al año anterior, eso te da una pauta de que bueno... que te movés bien. Como resultado ya está, si vos lográs eso ya está. Pero además, por ahí percibís por... es impresionante por ejemplo si empezás a moverte como te empiezan a buscar, o sea, vos te movés y te empiezan a llamar de mil quinientos medios, que quieren ir, que... o para ofrecerte publicidad. Si vos no sos un destino vendible, por ahí ni te llaman ¿me entendés? y vos tenés que estar llamando para pedir cotizaciones... no, acá llegan propuestas todo el tiempo y más cuando haces una campaña, porque bueno, dicen “este invierte en publicidad,

por ahí me compra”. Esto es una señal, de que bueno, algo está sonando. Y después lo que yo hago acá en la Casa de Salta es cada vez que... pero esto acá, esto me da el segmento de los que llegan hasta acá, no es universal ¿entendés el resultado que yo obtengo?, pero sí, es tentativo. Yo agarro y pregunto cuando lanzamos una campaña al turista que se acerca “¿usted vio la campaña?”. He tenido en el invierno... más del 50% de la gente que había venido acá, habían visto la campaña, esa es una buena penetración.

**¿Pero eso lo hacen manualmente?**

No, nosotros tenemos planillas de atención diaria. Además yo voy viendo las tendencias de la gente que va viniendo a la casa de Salta, y eso también nos marca tendencia del público que va

**¿Tendencias como qué?**

Como cuántos días disponen para viajar, si van a visitar Salta y otras provincias, de dónde son, por dónde viven acá. Y después hacemos también sondeos más profundos que los hacemos por temporada, tres o cuatro al años, o sea, en vacaciones de julio... y vemos cómo va cambiando el perfil de la gente. Por supuesto que esos estudios tienen un gran porcentaje de error porque son solamente el público que llega hasta acá, porque a mí me cuesta cero peso hacerla... pero sí, comparado de pronto con las encuestas que salen después de la temporada, hay una cierta similitud, y esto te va dando alguna pauta... en vacaciones de verano viaja más gente joven y gasta menos plata que en vacaciones de invierno, en Semana Santa en donde más gente viaja en avión, por ejemplo, y eso se refleja... Y bueno, por ejemplo, en la promoción del verano de Chicos Gratis, que incluyó no solamente la vía pública sino también algo de gráfica en algunos diarios, fue del 75%, o sea, solamente 2 personas de 10 a las que se le preguntaban no sabían de la promoción. Se tuvo una llegada muy importante.

**Y ustedes, me decías que intentan cambiar un poco las actividades promocionales, entonces a fin de año cuando hacen un balance ¿cómo saben cuáles fueron buenas y siguen y cuales dejan en el camino?**

Y porque te das cuenta. Lo de Chicos Gratis después se procesó cuantas familias habían venido o no. Yo todavía no te puedo decir si el año que viene se la va a hacer o no. Como yo te digo, como campaña fue excelente por la difusión que tuvo, y que se yo... Pero tampoco es que fueron tantas familias a Salta. Nosotros ya sabíamos que Salta no es un

destino de familias, creció el porcentaje pero tampoco fue que fue lo más importante. Esto va a ser algo que se va a analizar para la próxima campaña de verano. La campaña del invierno dio un resultado espectacular las dos veces que se hizo y cómo se las hizo. Hay cosas que se van a mantener. Lo que estamos tratando de hacer es mantener la originalidad que nos... que caracterizó haber puesto un camión, y hacer ruido, y que la gente se pare y vea... y eso... hay cosas que van a hacer que cambiemos. Pero el hecho de ir por distintos puntos de Buenos Aires, seleccionar los lugares dónde te estacionás... eso lo vamos a mantener porque nos dio resultado.

### **Dentro de aquí de Buenos Aires, al estacionarse en un punto, están haciendo una segmentación...**

Sí, nosotros lo que hacemos es contentar a la gente que siempre fue y tratar de agarrar otros mercados. Nosotros tenemos un mercado que es difícil, que es el que queremos por ahí más agarrar, que es el de la gente... jóvenes profesionales, que son la gente que tiene plata, que gasta, que está casado o no pero no tiene una familia grande y tiene hijos chicos que los deja, y que de repente viaja por tiempos más cortos, pero que realmente no... por ahí quiere estar en un buen hotel y le resulta... y un poco se mueve por la moda ¿me entendés?. Entonces, creemos que hoy por hoy Salta tiene servicios para ese público y queremos empezar a agarrarlo. Quizás también por eso, por ahí tratamos de poco a poco tener estrategias nuevas. Por ejemplo, el año pasado estuvimos en el Campeonato Abierto de Polo, que es un segmento distinto, como un poco posicionándonos como destino de calidad, y apuntando a eso... Se hace por ahí alguna promoción, y por eso se selecciona algunos barrios como Recoleta, Palermo...

### **Un segmento de clase media alta...**

Claro, porque ese notamos que no va, que... que va esquiar pero después... sería bueno que por lo menos un fin de semana largo vaya.

### **¿Este segmento de jóvenes profesionales decís vos que no va a Salta?**

No, no mucho. Tenemos, es como que... Salta es un destino de gente de plata, pero por ahí más grandes quizás, que sí van, y que van desde hace bastante tiempo, o gente por ahí clase media que va mucho en vacaciones de invierno, en verano...

### **¿Y que otra acción puntual se hace para este segmento?**

Bueno, es como que también estamos viendo la posibilidad de pautar en algunos medios, o sea que apuntan a ese segmento

**¿Por ejemplo cuál?**

Por ejemplo, suplementos de diarios como económico o de turismo, diarios como puede ser Clarín, La Nación... tampoco es una decisión que esté tomada... pero bueno, eso puede ser una acción. Y después, otras acciones que se hacen, un poco surgen a partir de la posibilidad de estar en otros eventos que por ahí no son exclusivamente de turismo, como pueden ser la presencia en la Rural, que estuvimos el año pasado, en el campeonato de Polo, por ejemplo, que también un poco no se lo hace sólo, por ejemplo a la rural se va con toda la provincia, pero se aprovechan esas oportunidades para promocionar. La rural fue fantástico, porque la cantidad de gente que mueve es increíble.

**¿Y en la Feria del Libro?**

Bueno, hoy justamente estamos en la Feria del Libro, pero eso también depende de la Secretaría de Cultura. Entonces, lo que vamos a hacer nosotros es estar con la Secretaría de Cultura y como hoy es el día de Salta, vamos a tratar de repartir algo de material a la gente que vaya a ese acto. Lo que pasa es que tampoco podés estar en todos los eventos, y más... no tienen tanto que ver, sí en este tipo de cosas... ya que van ellos, aprovecho y vamos, y tenemos algo de presencia, pero hay muchas cosas que por ahí se pueden hacer y que nos quedamos cortos, que no lo podemos hacer, pero bueno, se manejan no sólo recursos escasos sino también personal escaso, no te da el tiempo de hacer todo. Pero bueno, eso es fundamentalmente lo que hacemos, se trabaja en esas tres líneas y un poco que se va viendo... No sólo somos concientes que falta especializarnos más en el internacional, y hasta en el nacional. Como yo te dije este segmento, tenemos que empezar a trabajar por segmento y por producto. Lo que pasa es que eso es porque ya hemos llegado a un tope ¿entendés?, sino tenés que promocionar masivo, masivo, masivo, después te tenés que empezar a especializar, porque además el tema tuyo como organismo de gobierno es que no podés descuidar a nadie. Vos empezás a promocionar un segmento alto y el hotelero dos estrellas te viene y te dice “promocioná! Traeme jubilados”. Entonces tenés una presión de todos los sectorcitos que componen la industria del turismo, que tenés que complacerlos.

**Claro, pero por otra parte hay que hacer un turismo sustentable. Creo que a través de la promoción hay que distribuir sosteniblemente los turistas por todos los lados cosa de**

**que no estén congregados en una parte por ejemplo de Salta y en definitiva se perturbe la esencia del turismo.**

Tal cual, vos sabés que esa distribución se va dando naturalmente ¿has visto lo que yo te decía que los perfiles cambian? A lo largo del año van cambiando ya... por ejemplo en el verano los que más trabajan son hoteles de una estrella, albergues, residenciales... porque hay mucho público juvenil que da vueltas a bajo costo, y después sí cuatro estrellas que es un nivel más alto que..., en el invierno los que más trabajan son los otros, entonces se va también equiparando. Indudablemente... y no es sólo promoción todo esto. Hay que planificar, porque vos podés promocionar, pero si el destino cuenta con veinte plazas eso te da un límite.

**Hay un límite pero eso se puede revertir, por ejemplo, Cafayate se puede poblar de hoteles y...**

Sí, Cafayate es la segunda localidad en Salta en cantidad plazas, la primera es la ciudad, y nosotros igual somos concientes de que en Cafayate hay posibilidades de hacer más, pero distinto. Ya no queremos más que se abra un residencial, lo que se tiene que abrir es más una Bodega La Rosa... es eso, porque no hay!

**¿Y esto a nivel gobierno se lo limita? ¿dicen por ejemplo “no más residenciales”?**

No tampoco podés... tampoco tanto. A ver, estamos hablando de un destino que como provincia tenemos 9.000 plazas, es re poco! Hay posibilidades de crecimiento, la idea es que sea ordenado ¿por qué se trabaja concientizando al municipio? Porque es como que ellos mismo tienen que saber cuál es su punto final, qué es lo que quieren ¿quieren tener poca gente de buen nivel?, bueno, también apunten a eso. Hay un departamento de planificación y promoción, y se trata que todos los proyectos pasen por ahí entonces vos los vas encauzando. Yo no se si podés decir “no habrán más hoteles”, pero sí lo que podemos decir es “para nosotros este destino tiene que ser así, y así lo vamos a promocionar”. Entonces, o entrás dentro de esto o no, o sea... Iruya nunca lo vamos a promocionar como si fuera un destino de masas, porque además el camino no te permite ¿me entendés?, entonces, que quede claro a los que están trabajando en Iruya que no van a ver 10.000 personas por día, pero bueno... también es como que tenés que lograr que todos sean concientes de eso ¿no? porque es importante saber hasta qué punto se quiere el desarrollo turístico.

### ANEXO 3

Buenos Aires, 28 de abril de 2004

Entrevista a Mario Peña (Vicepresidente de la Cámara de Turismo de Salta, Prosecretario de FEDECATUR y dueño del hotel del dique Cabra Corral)

#### **¿Hace cuanto que estas en la Cámara?**

Estoy en la Cámara de Turismo como socio desde que se inició el hotel, hace 5-6 años, como vicepresidente hace dos años, y además soy presidente de la Cámara del dique Cabra Corral y prosecretario de FEDECATUR

#### **¿Cómo es esto de trabajar conjuntamente con el estado y tener que cooperar?**

Yo creo que en turismo es la única forma, o sea, en realidad lo que hay que tratar de machacar en la conciencia de alguien es que para que las cosas salgan y te vaya bien es la única forma. En realidad los intereses del sector privado como de una secretaría de turismo son los mismos, a los dos nos conviene lo mismo, entonces también por un interés en común. Y creo que la mejor forma de que ese interés común, que es que en definitiva el turismo aumente, es trabajando juntos, no que uno vaya por un lado, otro vaya por el otro y se empiecen a crear los problemas que a la larga terminan... se te vienen en contra ¿no?. Es por eso que por ejemplo yo fui uno de los socios fundadores de la cámara del dique, porque es básico para laburar bien, y si todos tienen un mismo sentido y si todos apuntan a un mismo lado, juntarse, no queda otra. Y si uno lo hace creando una cámara, esa cámara se tiene que relacionar directamente con el ente del gobierno, que se encarga de promocionar el destino, para que vos le aconsejes de que forma es la mejor... de que forma uno cree que es la mejor para promocionar un destino, cuales son las estrategias a seguir.

#### **¿Y la Cámara del dique está en el Consejo Asesor?**

Si, pero nucleada a través de la Cámara de Turismo. O sea, el Consejo Asesor está formado por instituciones provinciales, que tienen jurisdicción provincial, como la cámara de turismo, la asociación de hoteles, ADOCTAS que es de prestadores alternativos, ATURS que son las estancias, también integran aparte de la secretaría la municipalidad con el director de turismo municipal... entonces, cada cámara, al estar representadas por esas dos personas de cada institución que van a las reuniones del Consejo Asesor, llevan a esa

reunión el pensamiento de todos sus socios o de todos sus asociados. Dentro de eso, está por ejemplo, la cámara de turismo del dique. Entonces, nosotros si tenemos algún tipo de necesidad lo planteamos a la cámara de turismo, y la cámara de turismo se lo plantea a la secretaría.

**Dentro del Consejo Asesor ¿verdaderamente se los escucha, se los tiene en cuenta, se los consulta en temas de planificación o estrategia?**

Todo lo que dijiste sí... mucho más. No es que nosotros tengamos decisión directamente en cosas de... que se yo... hay muchas veces que se junta y decimos “bueno, hay esta plata para funcionar todo el año, busquemos entre todos donde creemos que es más conveniente de que se invierta esa plata para tener buenos resultados”. Cosas como esas suceden a diario, y hay una muy buena relación por parte del secretario de turismo de la provincia con prácticamente todos los integrantes del Consejo Asesor y no tan solo con los integrantes del Consejo Asesor, sino con mucha gente del sector. Entonces, para nosotros realmente es un placer trabajar así porque eso facilita muchísimo las cosas. Nosotros tenemos conocimiento de otras cámaras, otras secretarías, otras provincias, donde realmente vos ves que el esfuerzo que hace el privado es realmente muy grande y que no está en consecuencia con el esfuerzo que hace el público, y eso a ningún destino le hace bien.

**¿Por qué te parece que en Salta se ha dado esta coordinación o articulación aceitada, si en otros lados no se dio?**

Porque nosotros logramos en el año 98', donde no está escrito ni legalizado pero si prácticamente implícito, que el cargo de director de turismo de la provincia lo sugiriera la actividad privada ¿me entendés?, no es una persona que va a llegar de la nada y que uno no sabe quien es, qué hizo y ni a qué se dedicaba, y que va a estar trabajando en un puesto público donde en definitiva uno no sabe si lo va a representar bien como uno quiere. Entonces, la actividad privada es la que viene en el transcurso de los años sugiriendo quien es la persona que ocupa el cargo de director de turismo de la provincia, que es el cargo que está inmediatamente después del de secretario. Hoy por hoy, tenemos la posibilidad de que el secretario de turismo, que está hace ya tres años como secretario y estuvo uno y medio como director, sea una persona de la actividad privada.

**Pero sin embargo, el anterior secretario de turismo de Tucumán era de la actividad privada y no se ha dado nada de eso**

Sí, Domingo salió de la actividad privada. Particularmente creo y pienso de que fue una de las mejores relaciones que tuvo Tucumán, lo cual no significa que haya sido excelente o mala gestión, pero fue una de las mejores relaciones que tuvo la provincia con la Cámara de Turismo de la provincia de Tucumán, de las últimas que he venido conociendo. Hoy por hoy no se como será la relación que tiene la Cámara de Turismo con la nueva secretaria, que es Mercedes Paz si no me equivoco, que es la secretaria de turismo, pero creo que en la época de Domingo, la relación por lo menos, era muy buena entre la institución y la provincia. Creo que fue una de las mejores relaciones.

**Concretamente en el aspecto de promoción, difusión, comunicación y todo ese tema ¿cómo se manejan ustedes y se relacionan con la secretaría para hacer la estrategia? ¿y quien financia todo esto? ¿cómo sería el proceso?**

Digamos que la provincia ya de por sí tiene un calendario, y tenes que estar o estar. Estoy hablando... por ejemplo a nivel nacional la provincia sabe que en los dos workshop de FEDECATUR tiene que estar porque al sector privado le interesa y le resulta conveniente poder venir a Buenos Aires que es el mercado... el mayor emisor del cual vivimos, y sabe que en esos dos eventos, en esas fechas, la provincia tiene que estar. A nivel internacional te puedo dar el ejemplo de la feria de Berlín, la feria de Madrid, la de Londres... o sea, ya están dentro del almanaque y son inamovibles, o sea, en eso no hay discusión, nadie se plantea “che ¿este año vamos a ir a Londres?”, no! ya cae de maduro que la provincia tiene que estar en Londres. En todo lo que es eso, netamente público, obviamente se financia con plata del estado, o sea, la secretaría es la que dispone de su propio presupuesto, que a veces nosotros incluso tenemos alguna participación, los privados, antes de que el presupuesto sea enviado a diputados para su aprobación, nosotros también nos juntamos y vemos que el presupuesto que se le está otorgando a la secretaría de turismo para sus funciones sea el acorde al que la secretaría de turismo necesita. Eso es fundamental, o sea, si una secretaría de turismo no tiene presupuesto no existe. Pero eso es netamente una decisión política de la cabeza mayor de una provincia, que es el gobernador. Si el gobernador tiene claro que el turismo es una industria que va a crear una gran fuente de divisas para esa provincia, está netamente relacionado con el presupuesto que se le asigne a esa secretaría. Se de algunos casos... por ejemplo la secretaría de Santiago del Estero que tiene un presupuesto anual, creo que era en su época, de \$100.000-\$150.000, y si vos te pones a separarlo por mes no te

da ni para pagar el sueldo de las personas que trabajan ahí, o sea, ni hablar de hacer promociones, ni hablar de hacer folletería, ni hablar de hacer workshop, o sea, ni hablar de hacer nada, publicaciones en los diarios... Entonces, creo que ahí empieza la primer pieza fundamental de cualquier destino: la importancia que tiene la secretaría dentro de una provincia. Hoy por hoy, Salta no tiene un rango de Ministerio como lo tiene Mendoza, en Mendoza en vez de ser secretario de turismo es ministro de turismo...

**Pero el secretario de Salta se sienta en el gabinete como cualquier ministro...**

Logramos... en el caso de Salta sí ¿por qué? porque logramos que la secretaría sea secretaría de la gobernación de turismo, entonces depende directamente del gobernador. En otras provincias, la secretaría de turismo depende del Ministerio de Producción, generalmente, entonces es mucho más difícil; el secretario no se sienta en una reunión de gabinete sino que depende del ministro de producción. Nosotros logramos también, no darle rango de ministerio, pero si que sea secretaría que depende directamente de la gobernación, eso también es importante. Y bueno, después como te decía, hay promociones a las cuales la secretaría, como ya te nombre, a las que la secretaría tiene que ir si o si, y hay promociones aparte que se generan por los privados como el caso de las últimas dos caravanas que venimos haciendo los dos últimos años...

**Ah! ¿es generada por el privado pero con apoyo del público?**

Claro, por supuesto. Las dos caravanas que nosotros hicimos... las últimas con el camión de Salta, y todo eso, son iniciativas del sector privado, que lógicamente serían imposibles sin hacerlas con el apoyo de la secretaría de turismo, por una cuestión de costos, pero son iniciativas del sector privado. Promociones que se realizan en Tucumán, los workshop que se organizan de Salta en Buenos Aires...

**¿Y de qué manera se financia por ejemplo la caravana? ¿con el aporte que hace cada miembro de la cámara?**

No, en las caravanas generalmente son tres los “inversores”: la cámara, los sponsors que la cámara consigue para ese evento específico, y el otro es lo que le cuesta a cada uno de los participantes ir. En definitiva, de las últimas caravanas que hicimos, que eran una semana entera, en definitiva se cobraban \$300 y te cubrían hotel...

**Pero sin embargo, en la caravana del año pasado, que estaban en Cabildo y Juramento y en Santa Fe y Callao, no vi a ninguna empresa, sólo el camión y chicas con ponchos entregando folletos institucionales**

Esa fue la finalización de la caravana, o sea, una vez que nosotros nos subimos al camión tuvimos una semana para llegar hasta Buenos Aires. En Buenos Aires, cuando llegamos, se hizo un workshop el día que llegamos, ahí cada uno de los privados que estaba inscripto en la caravana tuvo la posibilidad de estar en el workshop, y después el camión se quedó prácticamente durante todo el mes de junio ¿si? En distintos puntos estratégicos de Buenos Aires donde estaba el camión, había promotoras de la provincia y se repartís material institucional de la provincia, no de los privados. Por eso es que vos lo viste sin privados.

**¿Y cómo ves la integración NOA?, porque hay notables diferencias en cuanto a desarrollo y en cuanto a nivel de conciencia de la importancia del turismo a nivel político, a nivel población...**

Si, yo creo que es algo tan fundamental como el trabajar juntos. Si uno parte de que para trabajar juntos un destino se tienen que unir los privados, y eso privados a su vez unirse al gobierno, trabajar como región es fundamental. A veces se encuentran diferencias, y chocan roces porque, como vos decís, las situaciones de cada una de las provincias son totalmente distintas. Y así como vos me decías que Salta tiene un presupuesto de \$1.200.000 anuales, Santiago del Estero tiene \$100.000, entonces, en cuanto se encara un proyecto en común saltan las diferencias, y a veces se hace un poco difícil de limar esas diferencias que son prácticamente... netamente económicas. Uno de los casos, de los ejemplos que se vienen trabajando hace mucho es el tema de la FIT. En la FIT, últimamente no venimos provincias por separado sino que se compra como región un espacio común, se hace un espacio... se desarrolla un stand en base a una región y se trabaja. Acá hay un ejemplo muy claro que viene haciéndolo hace muchísimo la Patagonia, y la Patagonia resultó y resultó muy bien. Hay muchos extranjeros que no saben que estuvieron en Bariloche, pero si que estuvieron en la Patagonia.

**Pero para mí el caso de la conformación de la región Norte es distinto a la región Patagonia porque Patagonia es tierra de nadie, y en el Norte, por más que hipotéticamente se llegue al mismo nivel de desarrollo y presupuesto, hay una**

**idiosincrasia tan fuerte en cada provincia, y raíces tan marcadas, que yo creo que para lograr con la cooperación hay que romper con eso...**

Si, ahí lo que hay que... y que sucede en muchos lugares, incluso no tan sólo en la región Norte sino también dentro de una provincia, de que para laburar bien y para promocionar un destino hay que olvidarse del individualismo. En el caso mío particular, empezamos a trabajar mucho mejor cuando los diez actores que hay en Cabra Corral empezaron a promocionar Cabra Corral y no sólo su producto. Entonces, cuando vos salís a laburar por el destino, no sos uno, son diez, no es una persona que labura, como en el caso mío, por el Hotel del Dique, somos diez personas que promocionamos Cabra Corral... entonces, ahí es como te hace el click. Pero tiene mucho que ver con lo que vos decís, “yo soy tucumano, vos sos salteño y el jujeño”. Hay que olvidarse un poquito de eso y decir “yo soy del Norte”, y si... es muy difícil que alguien viaje al norte y únicamente visite Salta o únicamente visite Jujuy, o únicamente visite Tucumán, la mayoría visita las tres provincias. Entonces, si todos laburamos por el norte, sucede lo mismo que sucede en un lugar como Cabra Corral, que si diez personas logramos que Cabra Corral... a veces, si eso... como vos decís, si se nivelara todo, en el caso hipotético, lo que habría que romper, en este caso, como vos decís, son los individualismos, que eso creo que es más difícil que lo otro.

Universidad de  
San Andrés

## ANEXO 4

San Miguel de Tucumán, 3 de marzo de 2004

Mercedes Paz (secretaria de turismo de Tucumán)

### **Tienen un plan de marketing?**

En realidad lo maneja la Secretaria de Información Pública del Gobierno, si bien nosotros sugerimos el visto final sale de ellos porque sale del presupuesto de información pública, todo lo que sea promoción y difusión. Pero a su vez nosotros acá tenemos un departamento de prensa y difusión donde más que todo coordinamos, hacemos todo lo que sea conferencias de prensa. Publicidad no lo manejamos nosotros, solo sugerimos, como te dije antes.

Y bueno, nuestro plan de marketing... tenemos un equipo de marketing que nos está asesorando en cuanto a la imagen, estamos cambiando en este momento un poco lo que es nuestra imagen, el logo, que lo estamos cambiando por algo más sobrio.

Y bueno, la idea es, en lo que se refiere al plan de gestión posicionarnos como atractivo turístico todo el año, ya que Tucumán es un destino más que todo de vacaciones de julio, y tratar de unirnos más a Salta, que ya está mucho más avanzada en el tema, hacer la marca "Norte" como algo fuerte, como se está haciendo "Patagonia".

Bueno, estamos trabajando con mucha más conciencia, que si bien es un proceso que ya empezó hace un par de años y que la gente sepa que estaba en tarea de realizarlo, ya ahora es una política de estado nacional desde la SecTur hasta todos los secretarios del norte que estamos con la idea de que es fundamental desarrollarlo y posicionarlo al norte como marca.

### **Estas de acuerdo con la división que tienen en la parte de prensa?**

Tiene sus beneficios y perjuicios. El beneficio es que nada de nuestro presupuesto va a prensa, todo el presupuesto que tenemos, que no es muy alto, va destinado pura y exclusivamente a obras, o a ponerle valor a un producto, y bueno, esa es la parte beneficiosa.

Yo calculo que bueno... recién hace cuatro meses que estamos trabajando y que con el transcurrir del tiempo ya va a haber una afluencia mucho más..., digamos, este canal

debería ser lo mismo, no tendría importar de donde sale promoción y prensa, si de acá o de allá.

Pero ellos los entienden a la hora de transmitir un mensaje importante, y su contenido, o a veces dicen “no, no hay presupuesto”?

Si, de hecho, lo que es convocatoria de prensa y lo que ha sido la gira del verano, si trabajamos unidos. Quizás en estos primeros tres meses no había el presupuesto que nosotros quisiéramos y por ejemplo no tuvimos mucha participación de promoción a nivel nacional, o sea, no estuvimos presentes en las revistas de turismo. Hay un compromiso de hacerlo a partir de la segunda quincena de marzo y abril. La idea es promocionar Semana Santa en Tucumán.

### **El Turismo es una prioridad dentro del Gobierno?**

Si, del gobierno actual si. Incluso dentro de su discurso el dijo que quería que turismo se convirtiera en una vedette, de hecho nuestro presupuesto era muy bajo y ya lo duplico. Por lo menos ya de palabra, todavía no lo tengo pero tendría que estar saliendo en estos días. Quiere hacer del turismo una cuestión de Estado.

Hacen investigación de mercado? Por ejemplo cual es el prototipo de gente que viene al norte o como esta entorno en cuanto a Turismo> que hace Salta, que no hace Salta, que hace Jujuy y que no hace, que hay que cooperar con ellos pero a su vez son competencia

En lo que es semana santa una provincia esta compitiendo con la otra, porque son cuatro días y se decide entre ir por ejemplo a Salta o Tucumán. Cuando son dos semanas da para que se visite mas de una provincia.

(Termino la entrevista, porque tuvo que ir a una conferencia de prensa )

## ANEXO 5

Buenos Aires, 28 de abril de 2004

Mariano Hevia (miembro del equipo técnico de la actual gestión  
de la Secretaría de Turismo de Tucumán)

(Presentación del tema)

### **¿Cuáles son tus responsabilidades relacionadas con marketing?**

Dentro del plan de marketing estoy un poco en la parte de producto, en todo lo que tenga que ver con la organización y regularización de la actividad de turismo aventura, la creación de Vías Verdes -como llamamos nosotros a las áreas naturales y senderos de interpretación-, desarrollo, señalización, tengo que ver con obras públicas...

### **¿Por ejemplo cuál?**

Ibatín, Saladillo, Parque Nacional, Reserva La Florida... y en realidad son todas las áreas naturales. La idea es poco a poco ir trabajando en las otras áreas naturales ¿no?, ir revalorizándolas un poco. Eso y... estoy en colaboración con la creación de leyes, por ejemplo ahora estamos reuniéndonos con investigadores para crear una ley marco de turismo, de la cual van a desprenderse en teoría 16 leyes. Eso es lo que estamos discutiendo ahora, porque por un lado la cámara quiere que la secretaría de turismo se descentralice y sea un ente mixto; obviamente que ni gobierno, ni poder ejecutivo de la provincia va a querer eso, y obviamente nosotros como secretaría de turismo... yo hoy tengo la bandera puesta por el estado, yo estoy trabajando en la empresa privada y me pongo la bandera de la empresa privada, yo ahora estoy trabajando en la secretaría y tengo la camiseta de la secretaría.

### **Pero por ejemplo en Salta hay un Consejo Asesor...**

Ellos en su momento plantean algo parecido a eso. Relativamente nosotros venimos haciendo eso con la cámara, porque tampoco... no te podés dividir o separar del sector privado, el sector público no puede hacer nada. El que maneja en realidad el turismo en la provincia es el sector privado, el sector público puede regularizar la actividad, promocionar, etc., pero no puede manejar el turismo, lo maneja el sector privado. Así que sí o sí necesitas del sector privado, sí o sí necesitas de la cámara de turismo, de la asociación

de agencias de viajes, pero no sólo de la cámara sino también de otras empresas que no forman parte de la cámara justamente porque no se sienten representadas por ninguna de las dos, entonces sí o sí necesitas... eso lo sabemos nosotros también. Lo que pasa es que justamente la cámara de turismo hoy por hoy no representa a la mayoría del sector privado, representa inclusive a una minoría, ese es el tema... Ellos están representando aproximadamente a 20 empresarios, en la asociación son 6 los miembros cuando en Tucumán hay cuántas agencias de turismo ¿me entendés?, y así lo mismo con los hoteleros, no todos los hoteleros están inscriptos en la cámara, entonces no representan a todo el sector privado. Entonces también es una cuestión un poquito más política, si se puede decir, hay unos que pujan para un lado y otros para otro, porque hay algunos que inclusive están distanciados de la cámara. Lo ideal sería que compaginemos entre los dos, pero hay cosas en las que ellos van a tirar para su gestión como cámara y nosotros vamos a tirar para nuestra gestión...

**Vos lo que me estas diciendo entonces es que es fundamental la cooperación, que ahora la relación no está muy bien, pero que la cámara está acostumbrada a favoritismos de las anteriores gestiones...**

Si, a apoyo con favoritismos, ellos necesitaban tal cosa y la secretaría se las daba, ahora se la estamos dando pero más controladamente, o sea, nada más... ellos plantearon que necesitaban plata para el colectivo para venir acá, que necesitaban plata para el hospitality y la presentación, y nosotros se la pusimos. Pero el tema es hablar el tema, ver si es positivo o no, porque no es que les vamos a dar la plata incondicionalmente, sino que hay que analizarlo. Y ese pequeño “nos sentemos” fue motivo de un enojo ¿entendés? Estamos tratando de organizarnos un poco, nada más, no es que estamos ni distanciados ni que criticamos a la cámara, si no es que queremos trabajar bien, o sea, como puede venir el día de mañana la cámara para plantearnos un proyecto o una necesidad como puede venir el gerente de otro hotel a decirnos “mirá, haría falta tal y tal cosa y bueno, esta es mi situación, veamos como podemos solucionarlo”, ¿me entendés?

**Ahora, supuestamente el fin de la cámara no es gremial sino de promoción ¿no?, entonces ¿de qué manera se articulan y hacen promoción conjunta? ¿cuál sería un ejemplo?**

Esto es un ejemplo, esta feria. Nos juntamos, coordinamos, hoy la presentación salió bien, y el empresariado... la cantidad de empresarios que vinieron acá...

### **Igual que Salta**

A pesar de que Salta tiene más escritorios, si vos te ponés a contar la cantidad de empresarios que hay en Salta, hasta en realidad te podría decir que hay menos porque Salta creo que tiene 18 escritorios con un empresario en cada uno, pero nosotros tenemos 11 pero todos compartidos, o sea que tenemos 22 empresas. Digamos que vino un alto porcentaje de empresarios de Tucumán... lo que es ahora FEDECATUR salió bien, tuvimos apoyo del empresariado, vinieron... Tucumán tuvo presencia, que eso es lo fundamental, ese era el fin y lo tuvo. Inclusive a la presentación vinieron más personas que a la de San Juan por ejemplo, y a la de Mendoza!

### **¿Y hay cooperación en el tema de financiamiento?**

Bueno, nosotros desde el comienzo empezamos a tener reuniones una vez por semana con la cámara como para empezar a tratar ese tema de planeamiento y promoción de la provincia ¿no? justamente para que sea coordinado. Después esas reuniones ya se disiparon, ya no las tenemos por uno u otros motivos no las estamos teniendo, o sea, pero si nos estamos viendo, nos vemos todas las semanas por uno u otro motivo, porque capaz que hay una conferencia o hay una reunión de la federación económica o a veces nosotros vamos a las reuniones de la cámara que son los jueves a la noche para tener presencia y hablar algunos temas puntuales de la provincia... las seguimos teniendo pero de otra manera. Lo que pasa es que antes... lo que pasa es que todo parte de una política de estado que cambio rotundamente respecto del año pasado u otras gestiones, porque antes turismo realmente recibía muchísimo dinero, que tal vez no se lo usó correctamente. Antes, la cámara recibía un subsidio anual del gobierno para manejar lo que es promoción, además de la partida que recibía la secretaría para hacer promoción, publicidad, etc. Ahora ese subsidio el gobierno se lo cortó, ya no existe, o sea, hoy la cámara no recibe ni un peso del gobierno, que eso también en cierta manera le cortó los pies a la cámara. Y eso tampoco nos pone contentos a nosotros, porque ahora pasa al revés, cuando se necesitan \$10 para algo nos piden a nosotros, y nosotros para sacar esos \$10 del gobierno renegamos porque tenemos que hacer expedientes, seguirlo por todos los departamentos, o sea, es una gestión mucho más lenta, burocrática y que además así como le cortaron el subsidio a la cámara,

paralelamente a la secretaría le cortaron... le redujeron el presupuesto a \$200.000, de lo que era el año pasado...

**El año pasado eran \$280.000 ¿no?**

El año pasado eran \$380.000. Pero ahora... en realidad la secretaría tiene varias cuentas. En realidad el presupuesto anual de la secretaría oscila entre \$1.300.000

**¿Pero de ahí \$200.000 son para promoción?**

La secretaría cuenta con cuatro cuentas, una para sueldos, otra para obras públicas

**¿Cuánto es la de obras públicas?**

Obras públicas era de \$400.000 anuales antes, y justamente las gestiones anteriores lo utilizaban para promoción y otras cosas. Era dinero más fresco... Nosotros ahora a esa plata la estamos usando en Obras, justamente Ibatín sería una obra, Saladillo, Reserva de La Florida... de esos \$400.000 nos redujeron a \$200.000

**¿Y las otras dos cuentas?**

Otra es la de promoción...

**¿Y promoción cuanto tiene?**

Y promoción también tenés cerca de \$400.000, una cosa así

**¿Y la otra?**

La otra no me acuerdo de qué era, porque me había dicho la contadora... nosotros en un momento nosotros nos reunimos con ella y le dijimos “mirá, queremos saber con que guita contamos para poder manejarnos”, porque uno está a veces diciéndole sí a una cosa, sí a otra, y de repente capaz que ves que no tenés fondos o si tenés, no sé... queríamos saber de cuánto disponíamos realmente. El tema nuestro es que aparte de reducirnos el presupuesto, la secretaría pasó a depender del ministerio de producción y desarrollo, entonces es otra traba. En un principio el presidente de la cámara había sido solicitado para que sea Secretario de Turismo, él no accedió. No quiso ser secretario porque tenía muchas trabas, por lo menos eso es lo que se habla... justamente que la secretaría de turismo ahora iba a depender del ministerio, iba a tener un presupuesto mucho más reducido, entonces no iba a tener el poder de manejarse tranquilamente. Nosotros ahora, para aparecer en los medios de publicidad, para aparecer en vía pública, folletería... todo eso depende de gobierno ahora. Antes la secretaría de turismo decía “sí, ya te lo pago yo”, ahora yo te puedo decir “dejame que le pregunte a gobierno y vemos”, y esa preguntada a gobierno te puede demorar 2 o 3

meses. Nosotros vamos a información pública ¿no? todo se ha centralizado ahora en la oficina de información pública.

**Pero eso es una traba**

Es una re traba

**Pero si dentro del discurso político está fomentar el turismo, existe contradicción con esto de la oficina de información pública, con bajar el presupuesto, con...**

Sí, sí. En cierta manera, quiero creer en realidad, gobierno lo que se está planteando es que este primer año de gestión y mediados del que viene quieren volcar todos los fondos a mejorar lo que es la vida social de la provincia, o sea, tener paz social antes de vender la provincia como destino. Quieren arreglar un poco... porque Tucumán tiene muchísimas problemáticas: educativa, salud, etc., entonces primero quieren arreglar un poco eso, y en teoría, los próximos años van a aportar mucho, no poco, a turismo. Una vez que se cambie un poco la imagen interna quieren apostar al turismo porque el turismo va a ser el que va a ayudar a cambiar la imagen de la provincia a nivel nacional, no solamente a nivel provincial. Eso es lo que se viene hablando, Dios quiera que se haga de esa manera, y si se hace de esa manera podemos terminar muy bien la gestión, pero dependemos de que eso sea real el día de mañana también ¿no?. Hasta el momento tenemos atadura de pies y manos porque tenemos un presupuesto más chico, porque nosotros... no sólo la publicación para hacer en la revista de Ladevi, en la Week, en la revista Aventura, en Lugares, en las más importantes de turismo...

**¿Porqué en la última revista Lugares el tema era el norte Argentino y no estaba incluida Tucumán?**

Bueno, eso en realidad es un tema que... porque en la gestión anterior se hizo una contratación con Lugares de una publicidad, creo que era \$8.000, y todavía no se la pagaron. Entonces como castigo obviamente te ponen que el norte es Salta, Jujuy y Catamarca.

**Sí, pero ellos de alguna manera también se perjudican**

Sí bueno, pero es la política de la revista, no se puede hacer nada contra eso. A nosotros nos vinieron a golpear algunos empresarios justamente con la revista en mano y a decir “cómo puede ser!”, porque así como hay mucha gente que está apoyando nuestra gestión, hay mucha gente que no. Entonces esos que no nos vinieron a decir “cómo puede ser que

ustedes permitan esto!”), pero nosotros no permitimos nada en realidad. Para empezar es algo que viene de la gestión anterior, y segundo, es lo que te digo de información pública, ahora todo se centraliza en información pública. Nosotros fuimos con un alto así de propuestas para aparecer en La Nación, en la Week, en la de Aerolíneas Argentinas, en todas las revistas turísticas, para tener presencia, realmente para promocionar Tucumán, sino no lo podés promocionar. Todavía no tuvimos respuesta de ninguna.

### **¿De ninguna revista o del gobierno?**

Del gobierno. Nos dicen “lo que pasa es que el presupuesto...”... porque información pública maneja todo lo que es publicidad y promoción de toda la provincia, de todos los sectores, de todos los departamentos, de todas las secretarías y ministerios, entonces tienen peticiones de todos lados y están haciendo aguas, el departamento de información pública se ve bastante saturado. Fue una decisión de gobierno centralizar todo, pero realmente no está dando respuesta eficaz. No podés realmente centralizar todo en un solo departamento, no podés, porque tenés muchos departamentos y sectores del gobierno. Lo que pasa es que ellos tenían que empezar a controlar ese dinero, ajustarlo porque a veces había partidas o contrataciones que no eran coherentes, entonces lo quisieron centralizar. En cierta manera fue una decisión bastante razonable, pero lo sería si funcionara bien, pero hasta el momento no está funcionando bien. Turismo no tiene ninguna presencia en ningún lado. Estamos renegando por eso y tenemos una reunión por semana para ver en qué van todos estos temas. Ahora nos dijeron que la folletería, como es publicidad en cierta manera, también va a depender de ellos. Esto es una preocupación porque si así trabajamos con publicidad en las revistas, imaginate que nosotros necesitamos 30.000-40.000 folletos de acá a dos meses... cada dos meses estamos necesitando esa cantidad de folletería por eventos, por ferias, para que haya en la Casa de Tucumán que está vacía, para que haya en la secretaría nuestra en la oficina de información. Imaginate si nosotros tenemos que ir a pedirles que nos hagan esto y esto con tal diseño... porque ellos hasta te ajustan el diseño!... si el logo “Tucumán” fue implementado por el gobierno, no fue porque a nosotros nos encantaba. El sol no nos gustaba, queríamos hacer un nuevo cambio de imagen, pero esa palabra “Tucumán” tampoco.

### **¿Pero y el nuevo logo de la secretaría?**

Ese es el oficial, ese existió siempre. Todo ente público tiene su logo oficial. Lo que pasa es que en las gestiones anteriores no se lo ponía, ahora se lo ponen.

**Y sacaron y el sol y ahora el logo en “Tucumán”...**

Sí

**Pero eso no tiene ninguna estrategia de marketing por detrás...**

No. Nosotros veníamos con un planteo y la decisión fue “usemos ‘Tucumán’”, y bueno... de última nos gusta más que el sol, el solcito en realidad no representaba nada.

**¿Y dentro de su plan, cuáles son sus prioridades? ¿qué es lo inmediato?, hablando de marketing ¿no?**

Y son en realidad muchas nuestras prioridades

**Pero la principal, teniendo en cuenta la escasez de los recursos**

Para empezar, nosotros venimos trabajando mucho en algo que no se ve desde afuera y es la reestructuración de la secretaría, porque realmente la secretaría tiene un desorden estructural muy grande, entonces para nosotros era principalmente trabajar primero en lo interno, para poder trabajar bien y plantear una buena imagen para afuera y buen posicionamiento al exterior. Tenemos mucho defasaje, mucha mala operatividad, entonces en eso estamos trabajando ahora. Paralelamente a eso, todo lo que es promociones, nosotros largamos por primera vez el programa “Tucumán para tucumanos”. Nunca se había hecho algo así en Tucumán, fue una promoción destinada únicamente a turismo interno. Esta promoción dura todo el año.

**¿Y qué implica?**

Esa promoción implica que para los tucumanos... porque Tucumán tiene un movimiento interno turístico bastante fuerte... Semana Santa, tuvimos 48.000 turistas, pero 24.000 eran tucumanos haciendo turismo interno, pero no quita que te dejen ingresos en los distintos lugares turísticos. Entonces lo que hicimos fue largar esta promoción junto con el Banco del Tucumán, que es el único ente fuerte, en el cual todos los que cobran a través del Banco (banqueros, jubilados, empleados públicos, etc.) pueden acceder a este plan que es que vos estando 7 días pagas 5, y segundo, que el costo del viaje es financiable. Entonces vos directamente te podés tomar unas vacaciones sin un peso y lo financiás hasta en 12 cuotas. Entonces es la propaganda que continuamente está saliendo en Tucumán, que algunos la interpretan mal porque dice \$36 la cuota y es justamente por eso, porque vos dividiendo los

\$400 y pico que te sale en 12, dependiendo claro del hotel, es la cuota que vas a pagar por mes. Esto incrementó mucho el movimiento turístico, y de alguna manera ayuda a que el tucumano salga a vacacionar y mueva las épocas en las que hay poca demanda ¿no?

### **¿Y qué otro tipo de promoción de ventas se hace versus la estacionalidad?**

Bueno, esta era una, que va a durar todo el año. Y por otro lado, lo que estamos haciendo mucho es el tema de los congresos. Hasta el momento tenemos 14 congresos, de los cuales 5 son muy fuertes porque son a nivel nacional: el de cardiología, ginecología, neurología... todos médicos, la mayoría; que hoy justamente nos estaban pidiendo que banquemos al Grand Hotel, porque todos van a superar los 2.000 participantes. Vos te ponés a ver, y como son congresos que duran 4-5 días con 2.000 personas, te cubre la mayor parte de la plaza hotelera de la ciudad.

### **¿Y cómo se quiere posicionar a Tucumán?**

Tucumán, obviamente como centro histórico es fundamental, así que nos seguimos agarrando de esa herramienta. La problemática que tiene Tucumán hoy por hoy es que no tiene un producto 100% vendible como lo puede ser Mendoza... un producto definido ¿no?... o como lo puede ser Salta con el Tren de las Nubes, que es su producto más fuerte.

### **¿Y Tafí del Valle no es un producto definido?**

Sí, pero no tanto porque por ejemplo con Tafí del Valle compiten las Ruinas, Cafayate, o sea, no es un producto único. En cambio Salta lo que tiene es el Tren de las Nubes que es algo único, que no tiene Tucumán. Tafí del Valle si es nuestro centro turístico más importante, pero toda la gente que va a Tafí termina llendo a Cafayate o a otro lugar turístico o pueblo de igual categoría o de menor categoría en cuanto a la infraestructura pero quizás con mejor paisaje, es según de los gustos de la gente, entonces no es algo que sea el fuerte 100%... Tafí no representa hoy a Tucumán, si es la villa veraniega más importante, pero no representa 100% a Tucumán. Hoy a nivel nacional, si alguien conoce Tucumán te habla de Tafí, pero no es algo que represente 100% lo que es la cultura, la tradición

### **¿El slogan de ustedes es ‘Tucumán todo el año’?**

Sí, la idea nuestra es... porque no te respondí todavía a lo otro... un poco sujetarnos a lo que es historia, a lo que es la producción de la azúcar y el limón (estamos haciendo un circuito del azúcar), y por otro lado todo lo que tenga que ver con las áreas naturales. Tucumán

cuenta con muchísimos lugares naturales que están casi todos sin explotar, sin restauración, sin infraestructura para...

**Pero su slogan no va con esto o no transmite esto, aunque sí intenta combatir la estacionalidad. Por ejemplo, en el plan estratégico de Salta leí que ellos también querían resaltar la puna, la selva, la tradición, el Tren de las Nubes, etc., pero se dieron cuenta que la gente conocía a Salta como La Linda, entonces decidieron usar esa connotación positiva y ahora usan ‘Salta, Linda por naturaleza’, ‘Salta, Linda todo el año’, entre otros. Entonces ¿por qué Tucumán no usa algo relacionado al Jardín de la República o a la Casa Histórica?, por ejemplo ‘Tucumán, un jardín verde todo el año’ o ‘Tucumán, un jardín histórico’...**

Bueno, el logo ese ‘Tucumán’ lo puso el gobierno, estaba sólo. Nosotros abajo justamente hicimos poner ‘Jardín de la Patria’ para resaltar nuevamente eso. Por eso nosotros estamos trabajando tanto en las áreas naturales. Nosotros queremos romper con la estacionalidad, pero el slogan hoy por hoy, es ‘Tucumán, jardín de la patria’. Por otra parte nosotros queremos seguir trabajando con el ‘todo el año’ porque nosotros lo que queremos... Tucumán la imagen que tiene ¿cuál es?, que podés ir únicamente en el invierno porque en verano hace mucho calor. Pero en realidad, hace mucho calor en todo el país, en Buenos Aires también hace mucho calor, en todo el norte hace mucho calor. En Tucumán hace mucho calor en la ciudad, pero te vas a Tafí y estás hasta con sweater en pleno verano, o sea, por eso nosotros queremos referirnos a ‘Tucumán, todo el año’. No estamos usando ese slogan, pero lo que si estamos haciendo es seguir con esa temática, o sea, tratar de vender otros productos como para tratar de romper la estacionalidad, y bueno... venimos creciendo bastante en el verano, este último tuvimos 230.000 visitas.

### **¿De qué destino viene más gente?**

En promedio, de Buenos Aires

### **¿Y a nivel internacional?**

A nivel internacional, es bastante... en Semana Santa tuvimos bastantes brasileros, portugueses, alemanes, franceses también. Del total nos dio que el 13% era turismo internacional, bastante... de ese 13%, el 15% era de franceses, 8% de portugueses si me acuerdo bien, españoles cerca de un 14.5%, así que estamos recibiendo más que nada de

Europa. Y de América vienen algo de Estados Unidos, Brasil, y de Uruguay también vinieron bastante.

**¿Y hacen algún tipo de segmentación a la hora de plantear estas iniciativas de promoción y difusión?**

Sí, justamente por eso nos estamos ahora ordenando un poco en la secretaría, porque así como yo me estoy dedicando a áreas naturales que implica un solo segmento de mercado, después Guillermo está avocado a lo que tenga que ver con el segmento de festivales, cultura y congresos, Matías también está avocado a otro segmento, y así están divididas nuestras áreas...

**Pero, a lo que voy yo es que una cosa es hacer difusión masiva y la otra es segmentar en pos de un turismo sustentable, para lo que hay que comunicar de distinta manera y promover otros lugares, no congregarse todo en Tañi del Valle. Entonces ¿se hace alguna planificación de medios de acuerdo al segmento, o es masivo, o todo está parado por lo de la oficina de información?**

En cierta manera hasta hoy está trabado por eso, pero como te decía, está en cierta manera segmentado. No podemos hacer ese tipo de promoción porque hasta el día de hoy tenemos todo trabado en información pública.

**¿Y esto de segmentar y planificar antes se lo hacía o no?**

Se lo hacía pero en un término más general, o sea, más... hablando de los cuatro circuitos fuertes: valles calchaquíes, Choromoro, circuito chico y el centro

**¿Y por qué el sur de la provincia y el Parque Nacional no son parte de un circuito?**

Porque nunca se los trabajó. Hay cero infraestructura.

**¿Y al Parque Nacional los Alisos quién lo explota?**

Daniel Veyra es el guarda parque. Hasta el año pasado el parque recibía un subsidio anual del gobierno de la nación de \$9.000, y eso servía para pagar al personal, para supuestamente mantener la infraestructura, la señalización, gasoil, camioneta, todo. Obviamente vos vas al Parque Nacional Los Alisos, y lo que es el parque es hermoso, tiene las ruinas de La Ciudadita, la Laguna del Tesoro, después la flora y la fauna son únicas porque tiene un pequeño microclima que es tropical, en una parte, porque la cantidad de milímetros que llueven por año es lo mismo que llueve en el Amazonas. Sin embargo, lo que es señalización y eso, es pésima...

### **¿Y la idea es licitar eso también?**

No, no. Ahora por fin a nivel nacional respondieron a las peticiones de los Parques y les aumentaron la partida y cumplieron con todo. Justamente hace un mes y medio Mercedes tuvo una reunión con el Director de Parque Nacionales de la Nación y en su momento le iba a plantear esto, y en realidad ahora ellos tienen una partida más importante. Entonces ahora lo que estamos viendo es de tener una reunión con ellos por lo menos una vez al mes, para ver cuáles son los planteos que ellos tienen, el plan de acción sobre el parque, y si ellos tienen por ejemplo alguna falencia en señalización ver que podemos hacer para cubrirlos, o en lo que les haga falta los vamos a cubrir. En realidad, una de las falencias más grandes del parque es la vía de acceso, el camino está destruido.

### **Pero, una ventaja competitiva de Tucumán en el país es que es el único lugar en el que se estudia para guarda parque, y eso no se lo aprovecha...**

Sí, es una ventaja. Es un instituto que tiene mucha demanda, vienen hasta de Venezuela y Colombia.

### **¿Y el tema de la integración NOA?**

Y eso... se habla mucho y se hace no tanto. Ya se van haciendo como cinco reuniones con todos los secretarios del norte, en las cuáles se coordinó empezar a llamar a la región como Norte Argentino y no como NOA, pero más que las reuniones mucho no se hizo

### **Pero en la folletería de Tucumán, sale la marca Norte...**

Bueno, nosotros por lo menos estamos cumpliendo con eso

### **Y Salta no**

Bueno, ya sé, por eso te digo. Se habló mucho y es algo que... justamente ahora tenemos un almuerzo con Bernardo, el secretario de turismo de Salta, para hablar de la integración norte y el tema de la promoción que queremos hacer para la temporada de invierno. Supuestamente entre todos los secretarios se acordó en hacer una promoción conjunta, entre Salta, Catamarca, Jujuy y Tucumán.

### **Y eso es un poco difícil con el tema presupuesto porque Salta quiere salir con todo y ustedes no pueden afrontar esos gastos**

Sí, bueno, esa es una re traba, pero que de última nosotros nos estamos tratando de acomodar. Para ese tipo de promoción estamos tratando de pedir partidas especiales. Obviamente Salta siempre va a tratar de resaltar, y es lógico y entendible su postura. Si

ellos ya tienen determinado nivel alcanzado, cierto prestigio, no tienen por qué atrasarse o rezagarse para estar igual que las otras provincias, al revés, ellos ya tomaron el liderazgo del norte y es válida su postura en cierta manera. Pero lo que nosotros queremos hacer es... hoy por hoy en Tucumán, no tenemos ni el presupuesto, ni la infraestructura, ni la capacidad como para ser la punta del norte como es Salta hoy, o sea, no tenemos la política de estado, para empezar. Entonces, es imposible que... Salta hoy por hoy nos está llevando 5 a 10 años en inversión, en política, en prestigio...

### **Y les va a llevar mucho más con el Plan un Millón**

Y sí, es algo fuertísimo. Y eso es lo que tiene Salta, contra eso no podés... es irreal decir hoy por hoy “nuestro plan es superar la política de Salta”, es imposible. Entonces, no significa considerarse un perdedor ni nada por el estilo, sino utilizar las herramientas que hay hoy en el mercado y bueno... si el posicionamiento lo tiene hoy Salta en el norte, y bueno, seguir la línea de Salta. El turista que va a Salta no va sólo ahí, va a visitar el norte, entonces bueno, ellos van a llevar la cabecera y nosotros vamos a tener que en cierta manera agruparnos porque sí o sí, y por eso Salta también está intentando integrar el norte, a ellos también les conviene porque es mucho más importante venderse como núcleo del norte que venderse sólo como Salta, es mucho más importante vender una región a nivel internacional y a nivel nacional vender el norte. Obviamente que dentro de esa venta ellos van a llevar la cabecera, y la está llevando, de hecho...

### **Van a obtener la mayoría del pernocte**

Obvio, obvio.

**Pero el beneficio que tenemos respecto a Jujuy es que desde Salta podés ir y volver en el día, entonces los turistas usan como base a Salta, pero a Tucumán ya tenés 600km. Entre ida y vuelta, que es un poco mucho para un día si querés ir conociendo.**

En realidad lo hacen porque Jujuy también está en una situación parecida a la nuestra: falta de infraestructura, falta de inversión política, de una gestión política fuerte. La secretaría de Jujuy tampoco cuenta con grandes capitales como para hacer promoción, gestión, nada. En realidad, hoy por hoy, uno de los atractivos más fuertes que tiene Salta es la Quebrada de Humahuaca que es de Jujuy y en realidad Salta la está vendiendo como si fuera de ellos. Vos vas a cualquier agencia de turismo de Salta y les preguntás que es lo que más están vendiendo y te van a contestar que las quebradas de Cafayate, el Tren de las Nubes y la

Quebrada de Humahuaca. De Salta a la Quebrada de Humahuaca hay 500km. entre ida y vuelta, y cuando el turista hace eso en un día llega reventado y no tiene tiempo de disfrutar

### **Y en cuánto a la concientización y capacitación de la población ¿qué están haciendo?**

Empezamos a hacer los cursos de concientización porque no nos sale tan caro. Ya capacitamos a 300 policías, fue un curso que duró un mes entero con dos reuniones por semana donde la idea era capacitar a oficiales que tiene contacto directo con el turista y superiores también como para que puedan delegar ciertas responsabilidades. Todavía nos está faltando hacer algo con taxistas y con el comercio en general. Con los hoteleros en las villas veraniegas también tuvimos cierta capacitación, en cuanto lo que es atención al cliente para hotelería y gastronomía. Eso a nosotros no nos sale... tenemos por suerte un departamento que está trabajando bien, de recursos humanos, que a través de algunos convenios que tenemos, por ejemplo con American Express, que ahora fueron a Tucumán a hacer un curso de capacitación, y capacitamos a 280 personas, todas del sector turístico: hoteleros en Amaicha, Monteros, Tafí del Valle, San Pedro de Colalao y San Miguel de Tucumán

### **¿Y qué tal fueron los resultados?**

Los resultados... por ejemplo el de American Express fue una capacitación bastante flash, bastante rápida, con lo cual no vas a conseguir un resultado muy importante. Más que nada estás hablando ahí de concientización y no tanto de capacitación. Si obviamente se capacita al mozo, y se le enseña como tratar de atender al turista, la predisposición que tiene que tener... pero en los cursos tan cortos no podés tratar de obtener una capacitación importante. Pero, eso es lo que ya estamos haciendo...lo de American Express y el CFI (Centro Federal de Inversiones) también...

### **Y contame un poquito cómo se manejan con los canales de distribución**

Bueno, estamos empezando... Mercedes vino hace unos meses y se reunió con los operadores nacionales más importantes de Buenos Aires, y estamos empezando a hacer eso.

### **¿Y con respecto a la página web?**

Bueno, nuestra página el problema que tiene es que no está actualizada, pero si te ponés a ver, es mucho más dinámica y didáctica que la de Salta

**Pero es buenísima la de Salta**

Sí, y la de Salta... en cuatro o cinco meses se viene un bombazo, porque están invirtiendo ahora para hacer una renovación de su página. La de ellos sí esta muy buena, pero hay algunas cosas que nosotros le encontramos, como que le falta hacer o no tiene... La nuestra lamentablemente no lo tiene no porque no queramos... y volvemos de nuevo a lo del presupuesto anual, que eso supuestamente se está resolviendo esta semana. Porque la página nos está trayendo buenos resultados, porque por ejemplo vendimos auspicios y ahora tenemos computadoras.



## ANEXO 6

Buenos Aires, 27 de abril de 2004

Entrevista a Gregorio Werchow (secretario general de la cámara de turismo, secretario general de la Federación económica y dueño de la agencia de viajes de turismo receptivo Abba Tours)

(Presentación del tema)

**¿Hace mucho que está en la cámara de turismo?**

Si, estoy hace catorce años

**Ustedes, como Cámara ¿cuál es su objetivo, su fin o su actividad principal?**

La cámara nuclea a los agentes de viajes, a los hoteleros, a los gastronómicos, a los transportistas y a los organizadores de congresos. Tiene como finalidad fundamental la promoción del turismo para la provincia, y fijar las políticas turísticas que se deben llevar en forma conjunta y coordinada entre la actividad oficial y la actividad privada. La cámara de turismo es el paraguas que engloba y protege a todas las otras actividades de índole turístico. Los otros hacen la defensa gremial y empresaria y nosotros hacemos la promoción, la fijación de las políticas y la fijación de las normas legales que deben regir para la actividad

**¿Y concretamente de qué manera o a través de qué medios trabajan coordinadamente con el sector público?. En los últimos diez años ¿cómo ha sido la relación con la secretaría?**

En los últimos diez años le diría que hemos tenido de todo, desde secretarios de turismo que no entendían la actividad y que nos fue muy difícil poder articular una tarea en común, hasta secretarios de turismo que han sido secretarios de la cámara de turismo como fue la gestión anterior donde hemos tenido un muy buen diálogo y un muy buen trabajo en conjunto, es decir, no había diferencia entre actividad oficial y privada sino que todo era un sólo accionar. Hoy tenemos una secretaria de turismo nueva, muy conocida mundialmente por su tenis, en donde quizás ella lo ve al tema turístico de otra forma, no significa que sea mejor o peor, sino que lo ve de una forma diferente a lo que nosotros estábamos

acostumbrados. Pero estamos amalgamando bastante ese accionar y creo que en el corto plazo vamos a llegar a hablar el mismo idioma, que es lo fundamental.

**¿Y por qué ella tiene un enfoque distinto?**

Tiene un enfoque distinto porque no proviene de la actividad turística. Ella si conoce el mundo, ha participado mediante el deporte en todo el mundo, pero quizás, la actividad turística necesite de otro tipo de conocimientos que ella está en la etapa de adquirirlos. Entonces, pero... la relación es buena pero quizás aún no hablamos el mismo idioma. Creo que estamos mejor que hace seis meses cuando ella asumió, y bueno estamos mejor y vamos a limar esas asperezas y creo que en el corto plazo vamos a trabajar en forma amalgamada. Estamos trabajando en conjunto, sí, pero no de la forma que nosotros estábamos acostumbrados los años anteriores

**¿Y cuál es un ejemplo de descoordinación por esto de que ella no provenga de la actividad?**

Bien, por ejemplo, que programa actividades que nosotros tenemos la experiencia de que no nos han servido.

**¿Por ejemplo?**

Por ejemplo, hizo presentaciones de promoción en el Senado de la Nación, y nosotros tenemos la experiencia de que ningún operador turístico concurre a un recinto de índole político. Entonces, a nosotros no nos conviene hacer ahí, nos conviene hacer en un hotel céntrico para que concorra el operador. Bueno, ella quiso probar porque tenía la posibilidad de hacerlo en el Senado y bueno, los resultados no fueron buenos...

**¿A pesar del consejo?**

A pesar del consejo nuestro lo mismo lo hicieron. Pautas así como esa... ¿usted ha visto los hijos de uno? uno les dice que no hagan y ellos quieren tener su propia experiencia. Yo creo que la secretaría ha querido tener su experiencia en cada una de las cosas, y yo creo que se va dando cuenta que de que nosotros lo que proponíamos no era por capricho sino que era por la experiencia que tenemos. Y hay algo fundamental, hoy el funcionario de cualquiera de las áreas acá de turismo, es un funcionario que prestado por un tiempo determinado para ejercer una actividad, mientras que nosotros somos los dueños de los servicios turísticos. No hay nadie más interesado que nosotros para que las cosas salgan bien porque nosotros

somos los dueños, y nosotros vamos a seguir siendo los dueños a pesar del cambio de gobierno. Entonces eso es lo que tiene que entender el funcionario.

**Y usted me había dicho hubo épocas en las que no habían tenido buena articulación, otras que si, usted me dice que en la gestión anterior, la de Amaya, tenían buena relación ¿anterior a Domingo Amaya cómo era la relación?**

Teníamos... Sisto Terán, el arquitecto Medina... donde eran buenas las relaciones, quizás no tan buenas las articulaciones porque tenían quizás otra forma de actuar. Las relaciones siempre fueron buenas, excepto en una época que pusieron un médico anestesista de secretario de turismo, porque antes llegaba el gobernador y en el último lugar en el que pensaba a quien poner era en la secretaría de turismo, porque el turismo no era una cuestión de estado. Yo creo que hoy en ese sentido es más importante, porque hoy, si bien no llega a los que nosotros anhelamos, una cuestión de estado, pero si se pone a gente que está medianamente vinculada con la actividad.

**¿Actualmente el sector privado se siente acompañado y apoyado por el gobierno?**

Nos sentimos acompañados no en la medida que nosotros queremos, pero sí nos sentimos acompañados.

**¿Cuál es la medida que ustedes esperan?**

Que el turismo tiene que ser una cuestión de estado, primero. Segundo, que el gobernador tiene que cumplir con lo que ha prometido en su campaña, de darle presupuesto y sacar leyes. Esos dos indicios nos muestran si es una cuestión de estado o no. Y al presupuesto lo ha reducido y las leyes todavía no aparecen, y ya han pasado seis meses, o sea que todavía creemos que el turismo no es una cuestión de estado, por más que la secretaria de turismo nos acompañe a todos lados. Nos acompaña pero necesita que el gobernador de la provincia esté identificado con el tema, y creo que todavía falta un poco. Estimamos que lo vamos a lograr.

**Y en cuanto a promoción ¿trabajan de manera conjunta?**

No, no, trabajamos en forma conjunta, pero esto es un tema presupuestario. Hoy la mercadería del turismo es la promoción. Es una actividad altamente competitiva... Acá últimamente hablamos de globalización y el turismo está globalizado desde que comenzó, o sea, para nosotros hablar de globalización no es un tema nuevo. Entonces, tenemos que actuar como actúan los otros destinos turísticos. Acá si en treinta días uno se ha quedado,

ya alguien lo ha pasado por encima. Entonces, en el tema de la promoción necesitamos presupuesto... aparte de estar articulados necesitamos presupuesto.

**Pero actualmente con lo que hacen hoy ¿de qué manera se articulan? ¿cuáles son los procedimientos, procesos, quién toma las decisiones...?**

Digamos, al haber recursos escasos y líneas alternativas, uno trata de hacer lo mejor posible. Quizás eso mejor posible, para nosotros, la actividad privada tenga una escala de valores, y para la actividad oficial tenga otra, por eso hay en algunos puntos que no coincidimos. Lo que sí sabemos es que tenemos recursos escasos y tenemos muchas alternativas.

**Sí, hay que intentar hacer lo mejor posible, pero si la comunicación y la promoción, que son tan estratégicos para el turismo, se canalizan en Tucumán por la oficina de prensa del gobierno, esa burocracia imposibilita actuar de al mejor manera, me parece un tanto ridícula...**

Mire, todas las burocracias se pueden eliminar cuando el tema al gobernador le interesa. La burocracia en la administración pública tiene que existir, tiene que existir porque no es lo mismo que en la actividad privada, pero, hay muchos casos de muchos accionares no relacionados con el turismo, que a pesar de las burocracias se han hecho, quiere decir que a pesar de la burocracia, cuando es una cuestión de estado, y cuando el gobernador o el ministro lo quiere hacer, las cosas se hacen. Entonces, nosotros lo que queremos es... y queremos exigirle a la secretaria que la transforme a esta actividad en una cuestión de estado.

**Y para Semana Santa, en tema de promoción y comunicación ¿qué han hecho?**

En Semana Santa hemos trabajado bien, pero el hecho de que se trabaje bien en Semana Santa no es indicio porque hemos trabajado bien hasta en los años malos, como ha sido el 2002, o sea, que en Semana Santa estén llenos los Valles Calchaquíes no es mérito de nadie porque siempre han estado llenos toda la vida. Ahora, que siga trabajando durante los días posteriores a Semana Santa, ese es un mérito de la provincia

**Pero, concretamente ¿adónde y cómo se ha promocionado Semana Santa, La Pasión, y todo eso?**

Se promocionó... los Valles ya no los promocionamos para Semana Santa, es como que tienen su propia promoción, pero sí promocionamos San Miguel de Tucumán que es lo que

nos interesa porque siempre fue flojo. Este año, comparado con los años anteriores, que San Miguel de Tucumán trabajábamos en un 40%, este año hemos trabajado un 60-70%, lo que quiere decir que Semana Santa fue un éxito.

**Sin embargo han hecho folletería especial de La Pasión, o sea que sí se ha promocionado en alguna medida...**

Porque La Pasión es un producto turístico, o sea, no lo vamos a abandonar a ese producto. Pero La Pasión no significaba que usted tenía que estar alojado en Tafí del Valle, porque todos los paquetes turísticos con San Miguel de Tucumán incluía la excursión de todo el día a La Pasión. La Pasión es un producto que atrae gente, pero no significa que tienen que parar en Tafí del Valle, paraban en San Miguel de Tucumán

**Y el financiamiento en todo este tipo de acciones promocionales ¿cómo es?**

Bueno, la secretaría de turismo hizo la folletería toda nueva. No nos consultó si estábamos de acuerdo con el folleto, ni siquiera puso el logo de la Cámara de Turismo cuando todos los últimos años en todo lo que se hacía siempre estaba el logo de la Cámara de Turismo. Este año se hizo la folletería y no figura la Cámara de Turismo para nada. Este es otro de los cuestionamientos, y es otro de los indicios que nos demuestra que actúan en forma independiente. Reconocieron después el error, y bueno, veamos qué pasa de acá en más.

**Y a la hora de hacer la planificación estratégica y decidir por ejemplo los circuitos, el producto que se va a vender ¿ustedes...?**

Nosotros, la Cámara de Turismo elaboró un plan para los próximos diez años, lo puso a consideración de la secretaría de turismo. La secretaría de Turismo consideró que ella va a elaborar su propio plan estratégico. Lo terminó de elaborar hace muy poco tiempo, después de seis meses de haber asumido, y en parte compartimos y en parte no compartimos. La cámara, de todos modos tiene hecho un plan estratégico para los próximos diez años, no para tres o cuatro años, no para un período gubernamental, sino que lo tenemos hecho para un lapso que consideramos que se debe proyectar el turismo, no menos de diez años...

**¿Y en que puntos están de acuerdo y en cuáles no?**

Bueno, esto es bastante largo. Hay puntos de coincidencia y hay puntos en que no se coincide. Yo le diría si usted quiere en una sola palabra, quizás las diferencias están en el orden de prioridades puesto por uno y por otro, ahí posiblemente no coincidamos.

**¿Y cuál es la prioridad de la Cámara?**

Nuestra prioridad es la construcción de un centro de convenciones y un estadio polideportivo porque hemos perdido posicionamiento en el mercado nacional a raíz de no tener estos dos. Para esto tengo que tener una ley de promoción, nadie va a invertir si no hay una ley de promoción, y sin embargo, esto no está entre las prioridades de la actual gestión de la secretaría, y nosotros creemos que esto es fundamental. En el año 94' hemos sido el 4° destino para congresos, hoy somos el 12°. Esto quiere decir que hemos perdido posicionamiento, y lo que queremos es recuperarlo. Para recuperarlo necesitamos ventaja.

**Lo que veía en los circuitos, es que la zona sur, que tiene cosas tan importantes como el Parque Nacional Los Alisos y el Dique de Escaba, que no están explotados y ni siquiera figuran en la folletería institucional pero porque no hay infraestructura!**

Esa es otra de las prioridades, que es la infraestructura, y que nosotros la hemos puesto como prioridad número dos, la infraestructura en los lugares de los circuitos. Y bueno, está en función al presupuesto, y bueno... Entonces, hay una serie de puntos en los cuales no coincidimos con la escala de valores consignada por la secretaría, la prioridades fundamentales. Y bueno, una cuestión de estado significa darle presupuesto y construir, una cuestión de estado es sacar una ley, una cuestión de estado es hacer un polideportivo, esa es la cuestión de estado y eso podemos decir nosotros que le interesa al turismo, pero si no se hace ni una cosa, ni la otra, ni la otra y se reduce el presupuesto y demás, el turismo... creemos que para el gobierno actual no es una cuestión de estado.

**¿Y a qué cree que se ha debido el crecimiento de Salta en el último tiempo como destino y el opacamiento de Tucumán?**

Porque en Salta han sido coherentes los gobiernos de los últimos años, siempre han sido coherentes. Hoy para promoción ellos tienen más de \$1.000.000 contra \$280.000 que tenemos nosotros, y los resultados se ven... es un tema numérico, es matemático. Si hay plata, hay coherencia y hay un programa, seguro que las cosas salen bien. Nosotros no hemos tenido ni plata, ni coherencia, ni una decisión... entonces, no en vano les va bien a ellos. Pero aparte no nos tenemos que confundir en algo ¿no?... ¿usted sabe por qué el león es el rey de la selva si hay animales mucho más feroces que el león?, por el marketing que tiene, todo el mundo dice “el león es el rey de la selva”, entonces lo mismo pasa con Salta, todo el mundo habla de Salta. Nosotros tenemos más pasajeros, ellos tienen más turistas. La hotelería nuestra es superior en cantidad de camas a la hotelería de Salta, nosotros tenemos

una muy buena ocupación de lunes a viernes, sábado y domingo pobre ¿por qué? porque nosotros tenemos un alto tráfico comercial, o sea que, nosotros tenemos pasajeros y ellos tienen turistas. La verdad, ellos tienen más turistas que nosotros, pero al hotelero, en definitiva, le interesa que le ocupen las camas, y el hotelero nuestro está trabajando bien, tiene buena ocupación, con otro tipo de tráfico, que es un tráfico comercial. Por eso es que nosotros necesitamos desarrollar el tráfico turístico para viernes, sábado y domingo.



Universidad de  
**San Andrés**

ANEXO 7



Universidad de  
**San Andrés**