

## **E**l turismo en entre ríos: políticas de desarrollo de la subsecretaría de turismo de la provincia

Por Rodrigo Báez y Patricia Raimundo

### **Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable**

El turismo es una actividad en continuo crecimiento y Entre Ríos necesita de una clara política de desarrollo para posicionarla en el mercado turístico, priorizando el respeto al medioambiente, la cultura y la sociedad, englobados bajo parámetros competitivos.

Es por ello que desde la Dirección de Planeamiento y Estrategias, a través de su equipo técnico se ha tomado la decisión de marcar objetivos capaces de llegar a esos escenarios deseados.

Debido al gran avance de la actividad en los últimos tiempos y mediante la planificación turística nacional y en el marco de la creación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos puso en marcha el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable (PEDTS) para la provincia, convirtiéndose en su principal decisión, guiándola por un camino estratégico.

Un Plan "*es un proceso integrado de actuaciones,*

*abarcativo de todas las facetas en materia a planificar [en este caso el turismo] y que orienta el alcance de sus metas en el corto, como en el mediano y largo plazo"* (Sec. de Turismo de la Nación-Consejo Federal de Inversiones, 2005), siendo esto lo perseguido por el PEDTS.

A finales de 2006 la Unidad de Preinversión del Ministerio de Economía y Producción de la Nación y la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos consensuaron la realización del plan estratégico provincial, el cual se pudo comenzar a mediados de 2007, bajo la órbita de dos universidades que fueron las encargadas del estudio (la Universidad Nacional de Lanús y la Universidad Autónoma de Entre Ríos) y con la responsabilidad técnica de la Dirección de Planeamiento y Estrategias Turísticas.

El objetivo del PEDTS, de acuerdo a lo establecido en los lineamientos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable es el de "*captar turistas e inversiones productivas, y establecer parámetros turísticos sustentables a nivel provincial medibles y comparables*".

Para lograr concretarlos y que la planificación estratégica sea efectiva fue diseñado junto a los actores locales, ya que esta conexión es una de las principales condiciones que garantizan su implementación, siendo además una fuerte herramienta para que los habitantes puedan controlar las iniciativas, decisiones y recursos. A los efectos de identificar aquellos actores que forman parte del sistema turístico (prestadores de servicios, instituciones intermedias y educativas, profesionales, organismos públicos, etc.), se relevó el territorio provincial, paso previo para dar comienzo a la formulación participativa del plan.

Este primer paso se concretó recabando las opiniones vertidas por los referentes del sector, quienes fueron entrevistados por el equipo que tenía a cargo la realización del PEDTS, apuntando a definir los Objetivos y la Metodología de los Talleres participativos, además de lograr el índice más alto posible de compromiso en esos espacios. Se visitaron veintiuna ciudades entrerrianas y en ellas se desarrollaron estas actividades iniciales.

El segundo paso fue la realización de los talleres, que establecieron un ámbito de diálogo propicio para la toma de decisiones y para el desarrollo turístico.

En función de estos encuentros se dividió la provincia en cuatro zonas y en cada una de ellas se llevó a cabo un taller regional y con posterioridad, otros talleres locales que, espontáneamente, decidieron extender el proceso participativo.

En total concurren aproximadamente 300 actores que, funcio-

nando a través de la herramienta taller, permitieron que se conozcan, entiendan y analicen las problemáticas existentes para materializar las ideas que emergían de la misma comunidad.

Finalizando esta etapa de participación, y como resultado de la misma, los asistentes identificaron cuatro líneas estratégicas:

- Fortalecimiento Institucional y Organizacional: procurando la gestión participativa, planificadora y representativa, abierta a relaciones asociativas y comprometidas con el desarrollo turístico.

- Infraestructura e Inversiones: promoción de inversiones públicas y privadas en atractivos, equipamiento e infraestructura, tendientes a sostener la actividad en la provincia y conectarla con el resto del territorio.

- Desarrollo de la Oferta: basada en la diversidad y autenticidad del patrimonio, fomentando la calidez y hospitalidad de las comunidades anfitrionas. Además, que esta oferta esté ordenada en el espacio, por productos y temporadas.

- Marketing: intentando posicionar a la provincia como un destino turístico con diversidad de productos, calidad en la prestación de servicios y satisfacción de las necesidades de los turistas.

Una vez identificadas las líneas estratégicas se establecieron programas para cada una de ellas.

La línea de Fortalecimiento Institucional y Organizacional posee dos programas orientados, uno a la Gestión y Desarrollo Organizacional (apuntando a la implementación de modelos de gestión asociativos y comprometidos con un desarrollo sustentable) y el otro a la Sensibilización y Capacitación (fortaleciendo la vocación, el compromiso y la responsabilidad de los habitantes de la provincia).

Bajo Infraestructura e Inversiones, en el seno de los programas de Mejoramiento de la Infraestructura, Programa de Inversiones Turísticas y Desarrollo de Infraestructura de Servicios Básicos, se procuró fomentar las inversiones sectoriales orientadas hacia aquellas áreas de oportunidades existentes para el desarrollo turístico equilibrado de la provincia, la creación de políticas de incentivos fiscales para el mejoramiento de la infraestructura y servicios básicos que hacen de soporte preponderante al crecimiento de la actividad.

En la línea estratégica de Desarrollo de la Oferta se plantearon tres programas: Ordenamiento y Jerarquización de la Oferta Turística Provincial (orientado al relevamiento y la sistematización de la información sobre la oferta turística disponible y a su distribución espacial, temporal y temática; la evaluación de la potencialidad de aprovechamiento de otros

recursos naturales y culturales existentes; y la promoción de actividades de uso recreativo y turístico), Conservación y Puesta en Valor del Patrimonio Natural y Cultural (tendiente a generar instrumentos claros para el uso sustentable de los recursos naturales y como base para el desarrollo de nuevos productos turísticos, a través del conocimiento del patrimonio provincial, la concepción de propuestas de regulación para su aprovechamiento adecuado, el estudio y monitoreo de los impactos derivados y la implementación de modalidades de interpretación ambiental), y por último Gestión Turística en Áreas Naturales (promoviendo la puesta en valor para uso turístico de las áreas naturales con particular énfasis en los distintos niveles de Áreas Protegidas).

Marketing, otro de los ejes establecidos, está integrado por dos programas (Diagnóstico del Mercado y Planeamiento Estratégico del Marketing). Los mismos son instrumentos de información para la generación de estrategias competitivas para posicionar a Entre Ríos en el mercado turístico nacional e internacional, siempre orientado a las demandas existentes y al logro de estándares de calidad.

El último paso fue el de la identificación de los proyectos que surgirían de los programas y el análisis de las conclusiones de los talleres de formulación participativa.

De ellos se derivaron seis nuevos proyectos, de los cuales en el documento final figuran sus perfiles y que a partir del 2009 serán puestos en marcha por distintas organizaciones nacionales e internacionales (con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, el Consejo Federal de Inversiones y el Gobierno de la provincia de Entre Ríos).

En el mismo Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la provincia de Entre Ríos se delinearon proyectos potenciales para seguir construyendo el escenario turístico a través del tiempo. Los mismos surgieron de los talleres participativos pero no fueron desplegados totalmente en el documento final, aunque sí tenidos en cuenta para ejecutarlos.

En la actualidad el Plan Estratégico se encuentra en su última etapa y en poco tiempo más será presentado y difundido para que los actores de la actividad, tanto públicos como privados, comiencen con lo planteado y se logren así los objetivos perseguidos.

*"En este Plan se ha intentado plasmar las voluntades, visiones, anhelos, metas y objetivos de los entrerrianos con un perfil participativo y con un fuerte sentimiento de ser capaces de llevar adelante el creci-*

*miento de la actividad, con sustentabilidad y equidad"*, menciona el subsecretario de turismo de la provincia en la introducción del mismo. También recalca la importancia de la participación de la comunidad en la formulación participativa.

### **Fortalecimiento y Desarrollo de Productos Turísticos**

La Subsecretaría de Turismo de la provincia de Entre Ríos busca actuar como facilitador y catalizador del proceso de generación de productos, en su conceptualización y con el aporte de información estratégica para su diseño. Se ha planteado como uno de sus objetivos propiciar la promoción de los productos turísticos que mejor se correspondan con las expectativas y deseos de la demanda.

Para este fin se ha desarrollado un Plan de Trabajo a partir del cual hemos comenzado a analizar el portafolios actual de productos haciendo una lectura crítica de la oferta, de modo de llegar a establecer un proceso de mejora continua.

Subrayamos la importancia de realizar tareas exhaustivas de investigación y estudios de mercado para la puesta en valor de los atractivos y de cara a poner en marcha estrategias de promoción, posicionamiento y penetración en los diferentes mercados, entre otras cosas.

Las acciones previstas estarán orientadas tanto a la consolidación de los productos ya instalados (en la medida que se confirme su real vigencia) como al desarrollo de productos nuevos e incipientes (creación, consolidación y monitoreo) de manera de seguir ampliando la oferta actual disponible y a su vez fortalecer la capacidad de gestión y de comercialización de las empresas turísticas receptoras; con el propósito de armar un grupo de productos que destaque a la provincia como destino en los términos de la visión deseada.

El desarrollo de nuevos destinos turísticos es un anhelo y una necesidad permanente ya que una vez que los destinos tradicionales "maduran", el crecimiento del turismo depende de la innovación; es necesario entonces ofrecer nuevas opciones a los turistas para fidelizar la demanda, lo que lleva a una mayor rentabilidad en las empresas y a mayor nivel de empleo.

En concreto, la decisión es comenzar a investigar el posible desarrollo de productos como el ecoturismo con centro en el avistaje de aves: existen en la provincia de Entre Ríos ocho Áreas de Importancia para la Conservación de las Aves (AICAS), según lo relevado por Aves Argenti-

nas ([www.AvesArgentinas.Org.Ar](http://www.AvesArgentinas.Org.Ar)); el turismo educativo: con elaboración de un manual para la Educación General Básica; el golf: se pretende de esta manera comenzar a atraer turismo extranjero; el rescate gastronómico en la provincia con la consolidación de rutas alimentarias por producto, plato o por origen étnico; el agroturismo: modalidad de turismo rural en la cual la actividad turística se activa en una unidad familiar de explotación agrícola y/o ganadera, el turista descansa, se interesa por la forma de vida del hombre de campo, sus costumbres, las técnicas productivas, entre otras actividades.

Un concepto de suma importancia para la provincia de Entre Ríos lo constituye la identificación con el producto Termas: actualmente está en pleno desarrollo la implementación de las Directrices de Calidad para Termas. A tal fin han sido elegidos dos destinos: Federación y Villa Elisa. En primer término se efectuó la capacitación de los responsables. Más tarde se llevó a cabo la aplicación de las directrices y el monitoreo, para luego en última instancia someterlas a la evaluación.

Los responsables de la administración turística debemos promover y apoyar un desarrollo equilibrado de la actividad que contribuya al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de la población local. Para ello nuestra idea es consolidar la identidad cultural de "Enterrerianos".

Los productos turísticos son todos aquellos elementos, bienes y servicios (atractivos para visitar, servicios, equipamiento, accesibilidad y precio de venta) que ofertados simultánea e integradamente son capaces de generar un desplazamiento con fines de turismo. En la mayoría de los casos el turista compra el producto turístico en su sitio de residencia, lejos de donde están los recursos. Cuando el visitante compra en la agencia, por internet o por teléfono, una excursión o unas vacaciones, imagina los colores, perfumes y sabores del destino. En cierta manera compra una ilusión, una fantasía que evaluará una vez "consumido" el "producto" en el lugar, contrastando sus expectativas primigenias con lo recibido. El término "producto turístico" pertenece a la jerga turística, porque en rigor lo que se vende es un servicio.

Al diseñar un producto debemos considerar:

- Incorporar en la denominación del producto turístico elementos que generen expectativas e ilusiones sobre lo que se recibirá en el lugar.
- Nunca ofrecer nada que no pueda brindarse.
- No generar falsas expectativas.
- Aplicar ingeniería de productos turísticos, lo que se traduce en desarrollar productos segmentados y temáticos, que pueden aplicarse a di-

ferentes niveles de destino; así se permitirá resolver los problemas técnicos en el desarrollo de los mismos y lograr que la creación de productos no sea un ejercicio de ensayo y error, sino que se implementen a través de una metodología que permita evaluar la atractividad de esos mercados y la posición competitiva del destino o del producto para tener éxito en ellos.

- La innovación, que puede hacerse patente en un nuevo producto o servicio, un nuevo estilo de planeación, un método sobresaliente para desarrollar personal, etc. Para innovar o mejorar cualquiera de estos elementos se requiere de abundante y excelente información, la cual adquiere un papel estratégico. Las innovaciones crean ventajas competitivas cuando se percibe una nueva oportunidad de mercado, cuando se sirve a un nicho que otros no han considerado atractivo o cuando los competidores reaccionan lentamente. La ventaja se podrá conservar mediante la mejora continua de un clúster.

- La diferenciación, que se basa en desarrollar productos turísticos que sean percibidos como únicos por el consumidor y genera lealtad por la "marca".

- La especialización, que consiste en desarrollar y comercializar productos especializados para un mercado meta específico. Cada segmento de mercado es diferente y requiere de acciones diferenciadas.

Las opciones estratégicas a considerar para desarrollar productos turísticos competitivos son:

- Producto existente / Mercados existente: Estrategia para conseguir más clientela para el mismo producto. Esto puede ser logrado incrementando la promoción dirigida a vender el producto existente al mismo tipo de clientes en los mercados tradicionales. Lógicamente, esta acción debe ir acompañada de mejoras en el producto para mantener la posición competitiva.

- Producto existente / Mercado nuevo: Esta estrategia consiste en introducir cambios. Un producto puede ir mejorando las utilidades de tipo funcional, vivencial o simbólico a través del diseño de características básicas, de ejecución y de encantamiento en el producto existente para que resulte atractivo a nuevos segmentos y mercados geográficos.

- Producto nuevo / Mercado existente: Estrategia que consiste en desarrollar productos adicionales para el mismo mercado.

- Producto nuevo / Mercado nuevo: El desarrollo de nuevos productos para captar un nuevo segmento de mercado.

## **Estrategia de diversificación de la oferta y del mercado**

Estas decisiones pueden ser tomadas en gran medida por los intereses comerciales y por inversionistas pero la administración pública del destino deberá establecer cierto control (por medio de normas, leyes, reglamentos, etc.) para asegurar un desarrollo equilibrado y sostenible.

La competitividad de los destinos turísticos depende de la capacidad de sus empresas turísticas para innovar y mejorar permanentemente la calidad de sus productos. En este sentido el nuevo concepto de *coopetencia*, es decir cooperación en la competencia de los incluidos en un clúster. Es la estrategia que intentamos establecer en el desarrollo regional.

El clúster es una forma de organizar la cadena de valor en la producción, a través de eslabonamientos entre empresas proveedoras, productoras, distribuidoras y clientes. Estos agrupamientos de empresas incluyen también instituciones de apoyo y se definen por la pertenencia a un espacio geográfico determinado. La competencia y la rivalidad pueden coexistir. Todo destino turístico consolidado puede analizarse desde un punto de vista económico, como clúster turístico.

Un clúster turístico es un espacio geográfico que cuenta con atractivos para perfilar un producto de calidad sobresaliente y distinguible en el mercado, dotado además con componentes tecnológicos y empresariales que forman una cadena armónica de producción y mercadeo. Su objeto es ofrecer productos en condiciones de excelencia y a menor precio que los competidores de calidad comparable.

La competencia se da entre empresas de un mismo sector, por ejemplo entre hoteles de similar categoría y la cooperación entre empresas de diferentes sectores como alojamiento y gastronomía. En la práctica, la cuestión es más compleja y la cooperación se da en cualquier nivel, pero en la medida en que se perciba la noción de producto global. Un restaurante puede competir con su vecino por captar los turistas que se encuentran en el destino, pero la base del asociativismo radica en que ambos se benefician de las acciones que atraen más turistas al clúster. Esta percepción global no es la más frecuente; no obstante, se asume que en algún mínimo nivel la interdependencia produce acciones cooperativas entre las empresas, por ejemplo, ante el requerimiento de un turista de actividades recreativas a desarrollar.

El incentivo para generar innovaciones viene dado por las exigencias de la demanda, por la competencia de destinos turísticos sustitutos y



por los estímulos propios de la interrelación de empresarios en el clúster. Precisamente el concepto de clúster se conjuga con el de nuestras micro-regiones.

Estas micro-regiones impulsan el progreso turístico de los pequeños municipios y juntas de gobierno con un sentido de inclusión y participación en el marco de una estrategia local.

Las micro-regiones proceden de los corredores turísticos pero con una mayor perspectiva en cuanto al espacio, ya que privilegian la planificación del territorio y de los productos. Las vinculaciones espaciales de estas comienzan por la relación y el trabajo asociativo entre municipios (Capece, 2007).

Actualmente, el territorio se encuentra dividido en once micro-regiones, las cuales tienen dentro de sus objetivos incrementar, diversificar, promocionar y lograr una mayor competitividad en el mercado turístico.

Por último vale destacar que esta política es un gran paso en la planificación turística de Entre Ríos ya que ayudará a lograr un crecimiento socioeconómico importante, sin comprometer los recursos naturales y preservando el patrimonio cultural y sobre todo integrando a la sociedad en pos de una mejor calidad de vida.

## **Bibliografía**

BAEZ, R. / DONADIO, P. / RAIMUNDO, P. / SABAS, J. (2008). *Estrategias de desarrollo para el crecimiento económico a partir del fortalecimiento del turismo en Entre Ríos*. IX Jornadas Nacionales y III Simposio Internacional de Investigación - Acción en Turismo. CONDET.

CAPECE, Gustavo (2007). *Turismo, la esencia del negocio*. Ed. Cengage Learning. Buenos Aires.

PORTER, Michael (1990). *La ventaja competitiva*. Ed. Díaz de Santos, España.

PORTER, Michael (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deudos, España

SECRETARÍA DE TURISMO. Presidencia de la Nación / CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (2005). *Turismo 2016 – Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de Argentina*. Buenos Aires

SUBSECRETARÍA DE TURISMO DE ENTRE RÍOS / MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN (2008). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la provincia de Entre Ríos*. (En prensa)

VARISCO, Cristina (2007). Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local. *Ciencias Sociales Online*, julio, Vol. IV, No. 2 (15-36). Universidad de Viña del Mar-Chile. [www.uvm.cl/csonline](http://www.uvm.cl/csonline)

WALINGRE, Noemí (2008) *Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina*. En *Tiempo de Gestión*, n°5. Universidad Autónoma de Entre Ríos, Facultad de Ciencias de la Gestión. Paraná, 2008.

### **Sobre los autores**

Rodrigo Báez es Técnico en Turismo egresado de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Actualmente adeuda la tesis para aspirar al título de Licenciado en Turismo de la UADER. Trabajó como Asistente Técnico en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la provincia. Se desempeña como docente en diversas instituciones y forma parte del equipo técnico de la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos.

Patricia Raimundo es Técnica Superior en Turismo Internacional egresada de la Escuela de Nivel Medio y Superior N° 93 "Del Centenario". Actualmente se encuentra cursando la Licenciatura en Turismo en la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Se ha desempeñado en la actividad turística en empresas privadas y actualmente forma parte del equipo técnico de la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos, en el Área de Productos Turísticos.