

*Gustavo Capece*  
*Turismólogo*

# DISEÑO OPERATIVO DE GESTIÓN TURÍSTICA FORMOSA 2026

## PROVINCIA DE FORMOSA

---

### INFORME FINAL

Mayo de 2018

Experto

**Gustavo R. Capece**

El Bolsón, Río Negro, República Argentina

Email [gcapece@elbolson.com](mailto:gcapece@elbolson.com)

Expediente 16527-00-01

Consejo Federal de Inversiones

TODOS  
UNIDOS 



GOBIERNO  
DE FORMOSA



**DISEÑO OPERATIVO DE GESTIÓN TURÍSTICA  
FORMOSA 2026  
PROVINCIA DE FORMOSA**

**EQUIPO RESPONSABLE DEL ESTUDIO**

**DIRECCIÓN**

Mg. Gustavo Capece

**SUBDIRECCIÓN**

Lic. Patricia Ruiz

**EQUIPO**

Mg. Gustavo Silguero

Dra. Karina Barreiro

Lic. Cecilia Camou

Mg. Leticia Estévez

Téc. Osvaldo Lombardi

Lic. Carlos Fernández Balboa

Lic. Eduardo Sebriano

Lic. Alejandro López

Lic. Mariana Valenzuela

Arq. Alejandro Capece

Arq. Mariana Calabroni

Téc. Julio Durán

Téc. Félix Rave

Arq. Emma de Vido

Lic. Cecilia Hauff

Sr. Jorge Ferro

Ing. Daigo Fujisono

Arq. Ruth Schaber

Lic. Lorena Barozzi

Paula Tiebas

## **DISEÑO OPERATIVO DE GESTIÓN TURÍSTICA FORMOSA 2026 PROVINCIA DE FORMOSA**

### **INFORME FINAL**

#### **RESUMEN**

Conforme el contrato del Expte.16527-00-01 del Consejo Federal de Inversiones, se solicitó la realización de un Diseño Operativo de Gestión Turística – Formosa 2026, capaz de aprovechar el Diseño Estratégico De Gestión Del Desarrollo Turístico 2020 elaborado en el año 2016-2017 y de concretar, a partir de las propuestas netamente prácticas planteadas en dicho trabajo, la aspiración política de que el turismo sea factor de mejora de la vida de sus habitantes.

Desde el inicio se trabajó en función de que ese desarrollo se concrete de manera respetuosa de las identidades locales; armónica para las comunidades; sostenida en el tiempo; cuidadosa del entorno natural; sustentable en términos políticos y económicos y a la vez, que logre consolidar el posicionamiento y competitividad de la Provincia como destino turístico.

Atendiendo estos pedidos Los Términos de Referencia (TdR) que hacen mención a siete tareas, las cuales avanzan en complejidad y contenidos hasta llegar al objetivo final, que es el Documento con el Diseño encargado.

Este Informe Final es un resumen de las actividades realizadas para el cumplimiento de las tareas y de los resultados logrados. Se lo estructura en tres secciones:

- Sección 1: Contexto contractual. Es una reseña del contrato y los términos de referencia del trabajo.
- Sección 2: Resumen de las actividades realizadas y los resultados logrados por cada una de las tareas que conforman los TdR.
- Sección 3: Documento de diseño operativo de gestión turística de la Provincia de Formosa, con la mirada puesta en el año 2026. Sugerencias y recomendaciones.

#### **NOTA**

Si bien el Equipo de Trabajo se compone de un grupo de consultores externos y otro de colaboradores que residen en la Provincia, las opiniones que se incorporan son de responsabilidad exclusiva del grupo de consultores externos.

Cabe resaltar los valiosos aportes de los colaboradores formoseños en la provisión y revisión de datos y del texto de cada una de las tareas realizadas.

ÍNDICE	
RESUMEN	3
SECCIÓN 1 - CONTEXTO CONTRACTUAL	
Objetivo general y específicos	5
Tareas	5
SECCIÓN 2 –ACTIVIDADES Y RESULTADOS POR TAREA	
Resumen	7
Tarea 1 – Ley de alojamientos turísticos	7
Tarea 2 – Creación del concepto de marca y propuesta de marca turística provincial	9
Tarea 3 – Agenda de inversiones en alojamientos turísticos	12
Tarea 4 – Formosa en las redes	19
Tarea 5 – Diseño de productos turísticos para las microrregiones del Bermejo, Pilcomayo, bañado La Estrella y la ciudad de Formosa	28
Tarea 6 – Ley de turismo	35
Tarea 7 – Acciones de capacitación	37
Resumen y validación	40
SECCION 3 – SUGERENCIAS	42
SECCIÓN 4 – DOCUMENTOS TÉCNICOS	48
ANEXOS	
Anexo I – Ley de alojamientos turísticos	
Anexo II – Creación del concepto de marca y propuesta de marca turística provincial	
Parte 1 – Investigaciones	ii
Parte 2 – Análisis de las investigaciones	xii
Parte 3 – Concepto marcarío	xxviii
Parte 4 – La imagen visual de la marca turística	xliv
Anexo III – Agenda de inversiones en alojamientos turísticos	
Parte 1 – Agenda de promoción de inversiones	ii
Parte 2 - Dinamizadores de inversiones	vi
Parte 3 - Temas a considerar para convocar a inversores	vii
Parte 4 - Lineamientos de gestión para inversores	xi
Parte 5 - Actividades de la agenda concretadas	liii
Parte 6 – otras inversiones que agregan valor al sistema turístico	liv
Anexo IV – Formosa en las redes	
Parte 1 - Relevamientos	ii
Parte 2 – Pautas básicas para la generación de contenidos en las redes sociales	xxxvi
Anexo V – Diseño de productos turísticos	
Parte 1 – Estudios e investigaciones que justifican las propuestas	ii
Parte 2 – Propuestas iniciales para las microrregiones y la ciudad de Formosa	viii
Parte 3 – Guía práctica para el diseño de productos turísticos	xvi
Parte 4 – Seminario de productos	xxxiv
Parte 5 – Antiguo ingenio azucarero de Misión Laishí	xxxix
Anexo VI – Ley de turismo	ii
Anexo VII – Acciones de capacitación	
Parte 1 – Programa	ii
Parte 2 – Actividades concretadas	v

## SECCIÓN 1 – CONTEXTO CONTRACTUAL

### OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### Objetivo General

Entregar a la Provincia de Formosa un diseño operativo de gestión del desarrollo turístico de los temas y espacios territoriales que se indican en los objetivos específicos, con una mirada proyecta al año 2026, capaz de concretar en la provincia acciones que lleven al desarrollo turístico, en total conformidad con el Diseño Estratégico de Gestión del Desarrollo Turístico Formosa 2020.

#### Objetivos específicos

- Definir el concepto de marca turística de la Provincia que se considere adecuado para el desarrollo turístico de Formosa.
- Proponer la marca turística Formosa y su Manual de Uso.
- Generar el proyecto de ley de alojamientos turísticos.
- Elaborar una agenda, definir y en su caso concretar acciones en pos de promover inversiones en alojamientos turísticos, en especial en lugares claves como la ciudad de Formosa y las microrregiones del Bermejo, Pilcomayo y bañado La Estrella.
- Elaborar, a nivel de proyecto, alternativas de al menos un total de 6 (seis) productos turísticos para la ciudad de Formosa y en las microrregiones del Bermejo, Pilcomayo y bañado La Estrella.
- Brindar capacitaciones y, en su caso, asistencia técnica a los actores públicos y privados de las comunidades involucradas en los espacios territoriales priorizados y en acciones que permitan aprovechar el concepto de marca y la presencia de la provincia en las redes sociales.
- Definir los elementos que complementen la propuesta turístico-recreativa con epicentro en el ex ingenio azucarero de San Francisco de Laishí, incluyendo el diseño de los textos y formatos del material informativo y de interpretación del área.
- Dotar a los colaboradores formoseños de datos, información y conocimiento que facilite la continuidad de la gestión, tanto respecto a los productos específicos que se generen con esta etapa del trabajo como hacia el futuro.

### TAREAS

1. Ley de alojamientos turísticos.
2. Creación del concepto de marca y propuesta de marca turística provincial.
3. Agenda de promoción de inversiones en alojamientos turísticos.
4. Formosa en las redes.
5. Diseño de productos turísticos para las microrregiones del Bermejo, Pilcomayo, bañado La Estrella y para la ciudad de Formosa.

6. Ley de turismo.
7. Acciones de capacitación.
8. Elaboración del documento final integrador y recomendaciones de ejecución.

## SECCIÓN 2 – ACTIVIDADES Y RESULTADOS POR TAREA

### RESUMEN

La Sección se destina al análisis de las actividades realizadas y los resultados logrados por cada una de las tareas indicadas en la Sección 1, en función del orden asignado en los Términos de Referencia y de los resultados previstos en ellos.

### TAREA 1 – LEY DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

#### 1.1. Objetivo de la tarea

Elaborar un anteproyecto de texto legal que permita a las autoridades turísticas de la Provincia regular, clasificar y categorizar los alojamientos turísticos.

#### 1.2. Razones de la tarea

La Provincia de Formosa sancionó, en el año 1980, el Decreto 457 a través del cual se creó el Registro Hotelero Provincial. Su largo articulado se basó en la Ley Nacional 18828, donde las características físicas eran lo más relevante, sin muchas consideraciones respecto a otros parámetros como la calidad. Si bien aún está vigente, no se aplica. Ello lleva a que en la práctica sea una norma que poco o nada regula. Asimismo, el hecho de hacerlo desde una perspectiva tan antigua genera un desfase insalvable entre la realidad de los usos, prácticas, costumbres y requerimientos modernos. Ello la vuelve absolutamente obsoleta.

Paralelamente en todo el territorio formoseño se instaló una suma de alojamientos, de tipologías diversas, que en general no se adecuan a las exigencias del mencionado Decreto 457 y carecen de categorización, lo cual si bien no es un requisito imprescindible, dificulta las acciones de promoción, protección de consumidores y hasta de organización de todo el sistema turístico provincial.

Surge del Diseño Estratégico para el desarrollo turístico de Formosa, elaborado en los años 2016/2017, que en muchos de los posibles destinos turísticos provinciales es impensable crear productos turísticos que aprovechen los recursos patrimoniales y capacidades personales existentes, por la falta de alojamientos acordes, en cantidad, variedad y calidad. También quedó de manifiesto en dicho Diseño Estratégico -y luego confirmado a lo largo de la concreción del trabajo que aquí se describe-, que para que las inversiones sean posibles es necesario contar con una legislación moderna y ágil, que haga que los potenciales inversores sepan cuáles serán los parámetros con los cuales luego se los categorizará y controlará.

#### 1.3. Actividades realizadas en pos de la redacción del texto legal

En función de estos antecedentes, se procedió a elaborar un anteproyecto de ley, cuyo texto fue producto de la lectura de otras leyes de turismo de Argentina, de intercambios de ideas, diálogos, debates y revisiones varias, a saber:

1. Diálogos varios con el Sr. Ministro de Turismo respecto a los alcances, deberes y atribuciones que la ley considera, tanto respecto a la actividad turística como al Ministerio como posible autoridad de aplicación.
2. Diálogo con el Sr. Secretario General de la Gobernación sobre la conveniencia de disponer de una ley de estas características.
3. Intercambio de pareceres con el cuerpo de abogadas del Ministerio de Turismo de Formosa.
4. Diálogos e intercambio de ideas y opiniones con referentes institucionales del sector privado, en especial de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (FEHGRA) –filial Formosa- y de otras organizaciones intermedias con sede en la Provincia.
5. Análisis de leyes análogas en diversas provincias de Argentina.
6. Análisis de fuentes secundarias, en especial de la Organización Mundial de Turismo.

#### **1.4. Ejes rectores**

El texto propuesto fue redactado conforme los siguientes ejes rectores:

- **Flexibilidad.** Es un texto que permite adaptarse a nuevas modalidades que los mercados puedan ir generando.
- **Simpleza.** Se ha buscado que sea simple de comprender, aplicar y controlar, a la vez que sencillo de ser entendido por las demandas.
- **Calidad.** Se ha puesto el énfasis más en la calidad, estética, detalles y cuidados que en normas arquitectónicas. La calidad es asumida como una cuestión inherente a los servicios y también al cuidado de los bienes y personas.
- **Sustentabilidad.** Se lo considera un tema crucial, en particular en un destino turístico donde los espacios naturales y rurales, junto con el alto número de identidades que conforman su entramado social, poseen una riqueza y diversidad que deben ser protegidas. Se apunta así a la protección del patrimonio integral.
- **Accesibilidad.** El ordenamiento legal busca garantizar la accesibilidad física a todos los establecimientos de alojamiento para todas las personas.

#### **1.5. Texto del anteproyecto de ley**

Se incorpora como Anexo I.

#### **1.6. Resultados logrados**

El anteproyecto de ley de alojamientos turísticos fue elaborado, debatido, ajustado y entregado a las autoridades del Gobierno de Formosa.



## TAREA 2 – CREACIÓN DEL CONCEPTO DE MARCA Y PROPUESTA DE MARCA TURÍSTICA PROVINCIAL

### 2.1. Objetivo de la tarea

Crear el concepto de marca y, a partir de él, elaborar una propuesta de marca turística para la Provincia de Formosa. Todo ello acompañado de los elementos visuales, y sustentado en una plataforma marcaria diseñada *ad hoc*.

### 2.2. Razones de la tarea

La propuesta de una plataforma marcaria apunta a establecer los significados de la marca Formosa a través del tiempo, darles coherencia y continuidad en todos sus puntos de encuentro con los turistas actuales y potenciales, los futuros inversores del sector, los actores de la actividad y los formoseños.

Esa coherencia permite interpretar cómo comunicar las ofertas actuales y las que surjan a partir de la innovación. En definitiva facilita la construcción del discurso del deseo que enamora a los locales y a los foráneos, de manera de alentar la compra.

Para lograrlo se construyó una plataforma marcaria que contiene:

- La esencia o *brand essence* de la marca como destino.
- El posicionamiento.
- El concepto de marca: planteando *insights*, beneficios (racionales y emocionales) y las razones para creer (RTB).

Dicha plataforma finaliza con un *brief* que alimenta la imagen global de la marca (visual, sonora, olfativa). El mismo fue la base para la elaboración de la propuesta de marca turística y del Manual de Marca correspondiente.

### 2.3. Actividades realizadas a modo de investigaciones

Con el fin de arribar a la propuesta se realizaron varias actividades previas a la elaboración del concepto de marca, las que sustentan sus contenidos.

1. Entrevistas en profundidad.
2. Taller participativo con actores varios de la Provincia de Formosa.
3. Investigación a través de grupos focales.

Procesados los resultados de las investigaciones, se procedió a la elaboración de las propuestas del concepto marcario y de la marca turística. En los apartados siguientes se explican los detalles de las actividades de investigación.

#### 2.3.1. Entrevistas

Se realizaron entrevistas de diferentes características y en distintos lugares:

- En la ciudad de Buenos Aires, a público en general en la Feria Internacional de Turismo (FIT) en el año 2016, al concretarse el estudio que permitió el diseño estratégico para el desarrollo turístico de la Provincia.

- En las ciudades de Formosa y Asunción del Paraguay, a empresarios, funcionaria municipal, periodistas y emprendedores turísticos, conforme una guía de pautas preelaborada.

Los aspectos más sobresalientes de estas entrevistas se incorporan en el Anexo II, Parte 1.

### **2.3.2. Taller prospectivo y proyectivo con actores varios de la Provincia de Formosa**

Se realizó un taller prospectivo y proyectivo del que participaron emprendedores, comunicadores, estudiantes de turismo y personal de organismos públicos de turismo, cultura y defensa del consumidor.

Su objetivo fue conocer los pareceres de los residentes más vinculados con la actividad, respecto a la misma y su proyección futura, así como también indagar sobre cómo visualizan su entorno.

Los detalles del taller se incorporan también en el Anexo II, Parte 1.

### **2.3.3. Investigación a través de grupos focales**

Como parte de las investigaciones se decidió efectuar estudios cualitativos con personas residentes en el Área Metropolitana Buenos Aires, a través de la técnica de grupos focales.

La integración de estos grupos, como también los aspectos más sobresalientes y hallazgos logrados, se agregan al Anexo II, Parte 1, conformando el núcleo central que permitió llegar a la propuesta del concepto marcario.

## **2.4. Análisis de las investigaciones**

Se incorporan en el Anexo II, Parte 2. En él se hace un análisis combinado de todas las investigaciones descriptas en el apartado 2.3 anterior.

## **2.5. Propuesta del concepto marcario**

La propuesta fue elaborada y presentada a las autoridades del Ministerio de Turismo de Formosa en el mes de marzo de 2018. La misma avanza hacia consideraciones que hacen a los ciclos de la marca y a tres momentos con estrategias diferentes, que permiten que el destino sea conocido, que se consolide y que busque nuevos horizontes de forma selectiva.

Las particularidades del concepto marcario y sus explicaciones se incorporan en el Anexo II, Parte 3, incluyendo los ciclos y estrategias antes mencionados.

## **2.5. Propuesta de imagen visual de la marca turística**

A partir de la elaboración del concepto marcario, de los intercambios habidos luego de su presentación y del significado que tiene la aceptación de dicho concepto, se procedió a elaborar la propuesta de imagen visual de la marca turística del destino Formosa.

La misma se concretó luego de presentar varios bocetos a las autoridades de turismo de la Provincia, de considerar e incorporar los ajustes solicitados y de la decisión tomada por el Sr. Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas a cargo del Ministerio de Turismo de la Provincia.

Ello permitió elaborar la propuesta de imagen visual de la marca turística definitiva, y del Manual de Uso correspondiente.

Las características de la imagen visual de la marca turística Formosa se incorporan en el Anexo II, Parte 4.

## **2.6. Resultados logrados**

A la fecha de finalización del trabajo se llegó a los siguientes resultados, los que cubren la totalidad de lo previsto en los Términos de Referencia.

- Concepto de marca elaborado, presentado y validado por las autoridades del Gobierno de la Provincia de Formosa.
- Propuesta de imagen visual de la marca turística elaborada, presentada y aceptada por las autoridades del Gobierno de la Provincia de Formosa.
- Manual de Uso de la imagen turística del destino Formosa, elaborado, presentado y editado para su materialización en diferentes soportes.

**TAREA 3 – AGENDA DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES EN ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS****3.1. Objetivo de la tarea**

Elaborar una propuesta de agenda de promoción de inversiones, en especial en alojamientos turísticos, válida para los dos años siguientes a la finalización del trabajo.

**3.2. Objetivo emergente**

El objetivo antes indicado fue el previsto en los Términos de Referencia. Sin embargo, en el avance del trabajo, se detectaron otras inversiones necesarias, especialmente en espacios de dominio público. Las mismas podrían incorporarse en la Tarea 5 (diseño de productos) o en ésta. Como la generación de productos dependerá sustancialmente de las inversiones que pudiesen realizarse, se privilegia incorporarlas en la Tarea 2.

**3.3. Razones de la tarea**

El turismo y su consumo heterogéneo contribuyen a la diversificación económica a través del efecto de arrastre sobre otros sectores, lo cual hace que se generen y rentabilicen varias ramas, como la construcción (infraestructura de ocio, alojamiento, transporte); los servicios (comercio, seguridad, salud); la producción de agroalimentos; la generación de alternativas recreativas que también serán aprovechadas por los residentes; etc. Esto, a su vez, genera rentas a ser consumidas en otros bienes y servicios, promoviéndose un impacto más grande.

Todos estos beneficios son resultado de las inversiones directas realizadas en la actividad turística, las cuales, al mismo tiempo que atienden necesidades básicas del sistema turístico, inducen, en un efecto cíclico, a alentar la realización de otras inversiones en servicios complementarios (vialidad, acueductos, entre otros).

Puede entenderse la inversión como una aplicación de recursos para la adquisición y/o creación de bienes y servicios con la esperanza de un beneficio futuro. En línea con este concepto general, propio de la economía, para la Organización Mundial del Turismo la inversión es toda erogación de la estructura productiva del sector turístico para la prestación de servicios a visitantes, dentro del sistema turístico de un determinado destino, realizada en forma cooperativa, entre el sector público, el privado y las organizaciones no gubernamentales (ONG), minimizando impactos negativos socio-medioambientales.

En síntesis, el desarrollo turístico requiere siempre de inversiones que transformen los componentes potenciales en realidades de mercado. Ello es válido tanto para destinos turísticos maduros como para aquellos que estén en etapas incipientes de su desarrollo, o que buscan consolidar algunos territorios.

De allí que uno de los pilares del Plan Operativo de Gestión Turística para la Provincia de Formosa sea el incentivar y sobre todo lograr inversiones -en especial en alojamientos turísticos- sin olvidar por ello que también son necesarias en otros

servicios y propuestas activas, para lo cual se ha propuesto crear y llevar adelante una agenda de promoción de inversiones en el sector turístico, con especial atención en el área de alojamientos y, en algunos destinos turísticos en particular, también en servicios gastronómicos. Establecer una agenda de trabajo tiene como objetivo que las autoridades públicas del turismo formoseño cuenten con una hoja de ruta, la cual debe ser flexible para ir acomodándose a las circunstancias y conforme los resultados que se vayan logrando.

### **3.4. Actividades realizadas**

En pos de cumplir con el objetivo inicial y el indicado como emergente, y con la vista puesta en que las autoridades turísticas de la Provincia puedan organizar acciones tendientes a incrementar las inversiones en el sector, se trabajó sobre siete ejes:

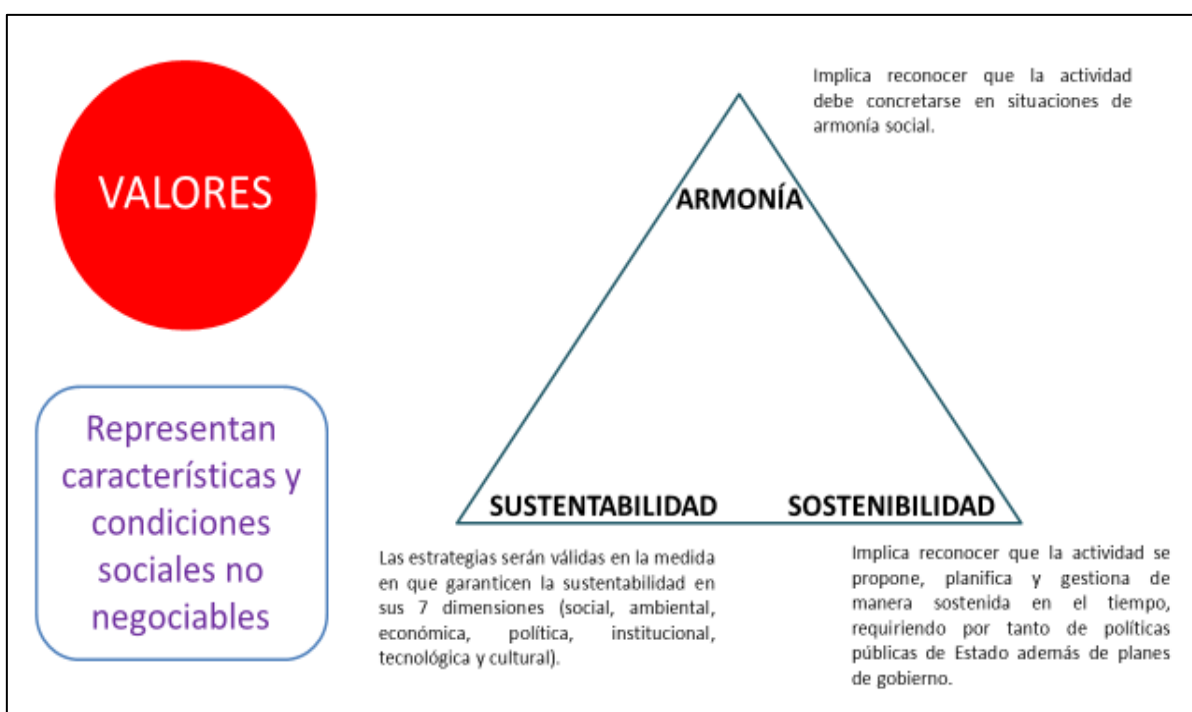
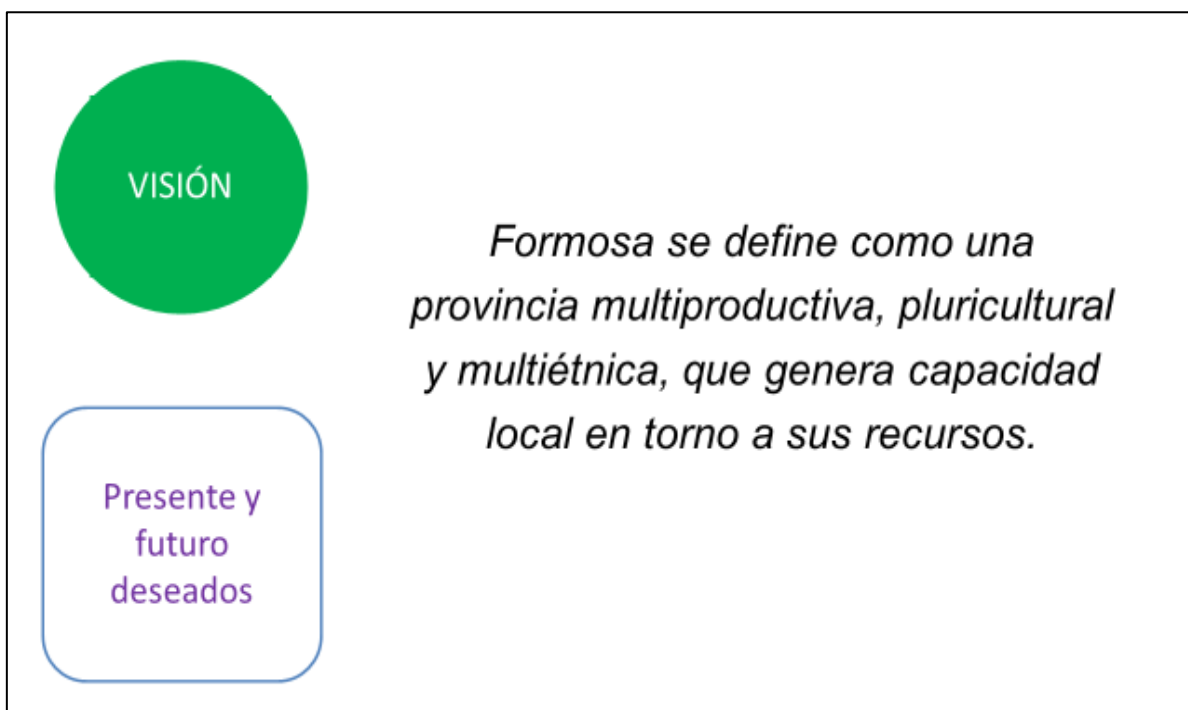
1. Elaboración del encuadre conceptual dentro del cual se ubicará la agenda de acciones para la promoción de inversiones.
2. Redacción de la agenda propiamente dicha.
3. Confección de un primer listado de personas/entidades sugeridas como dinamizadoras de inversiones y/o posibles fuentes de financiamiento para las mismas.
4. Redacción de un listado de temas a considerar a la hora de convocar a posibles inversores.
5. Elaboración de una guía de lineamientos para la gestión ambiental destinada a inversores.
6. Concreción de algunas de las actividades previstas en la agenda.
7. Evaluación de otras inversiones (no necesariamente en alojamientos) que agregarían valor al sistema turístico formoseño.

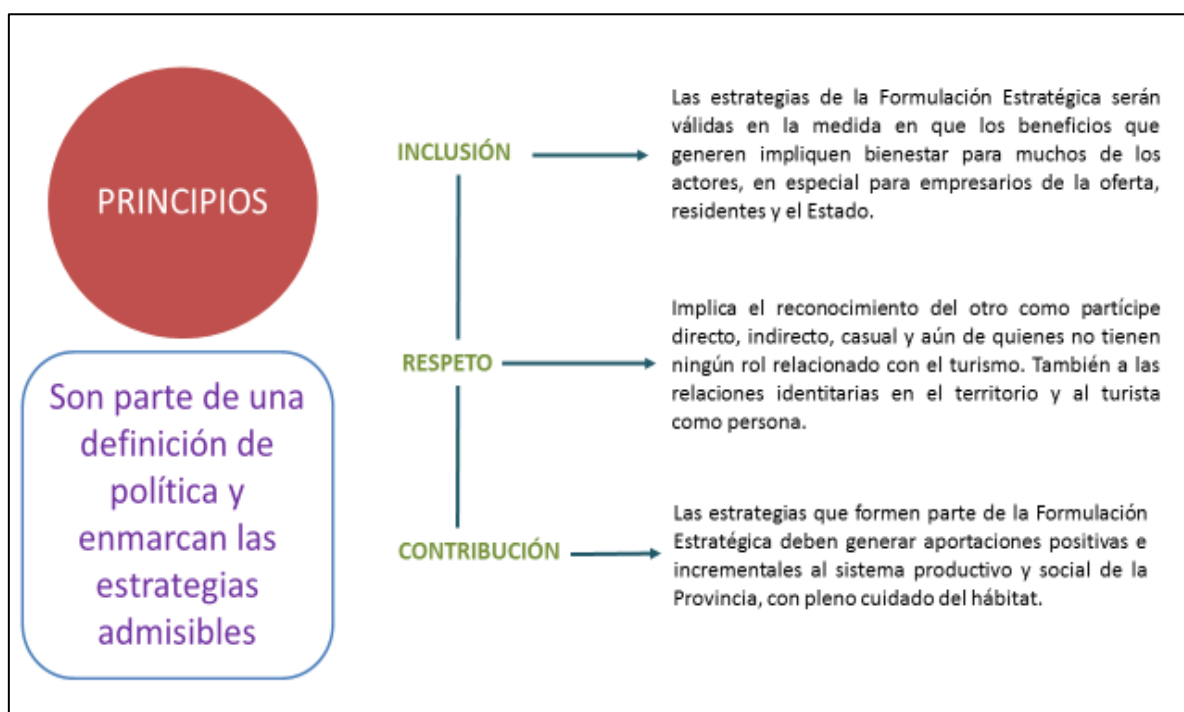
#### **3.4.1. Encuadre conceptual**

Para llegar a elaborar la agenda de promoción de inversiones que haga de hoja de ruta para la gestión, se considera que deben establecerse algunos criterios conceptuales:

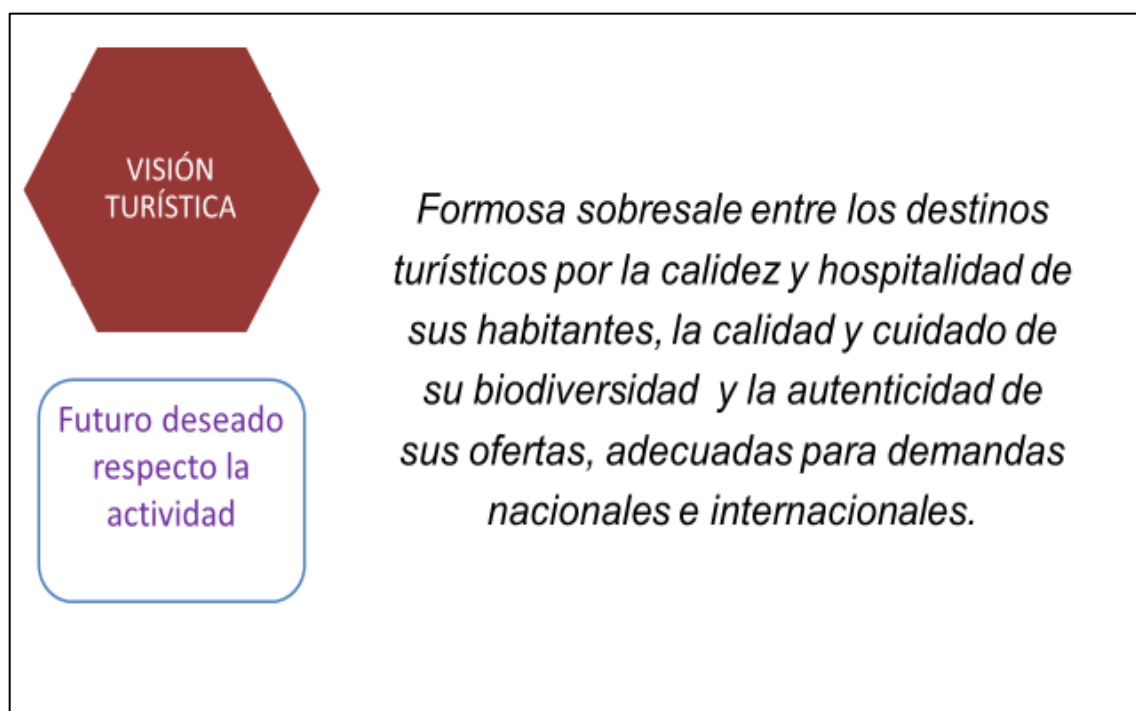
- Las inversiones son parte del proceso de desarrollo y, por ende, se deben ajustar al mismo.
- Ese desarrollo se encuentra enmarcado en los aspectos sustanciales del diseño estratégico, en especial la visión social, basada en valores y principios genéricos de la comunidad formoseña.

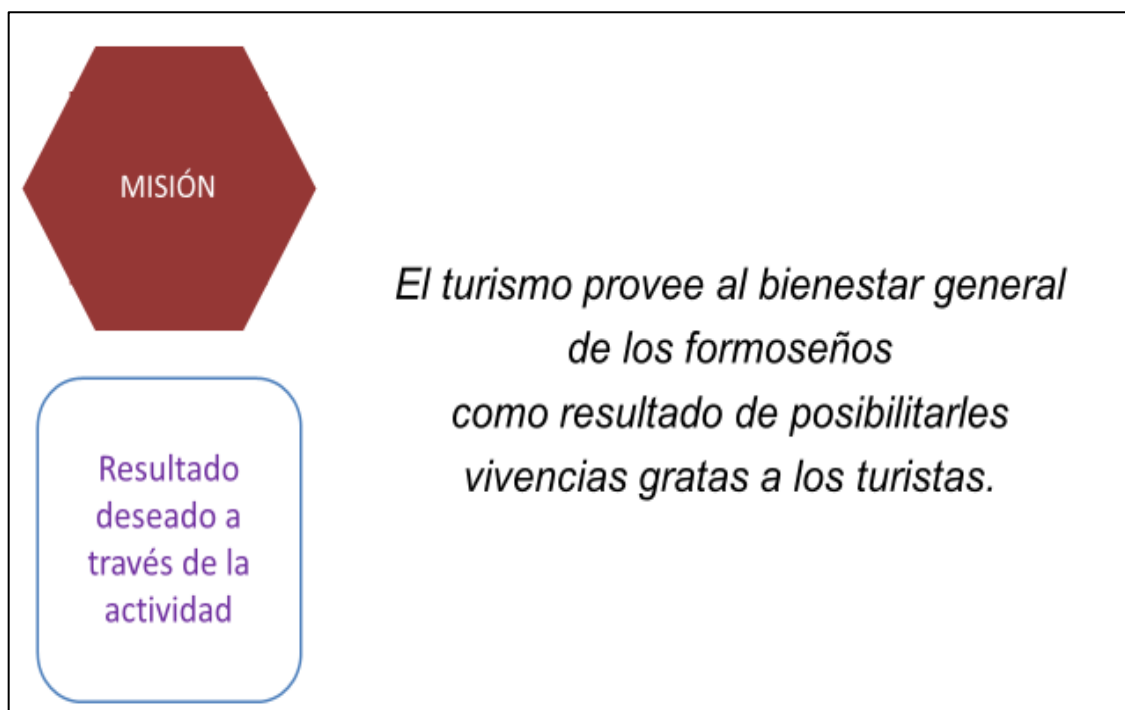
A los fines de su mejor comprensión se incorporan dichos aspectos sustanciales, los cuales surgen del Diseño Estratégico para la Gestión Turística – Formosa 2020, Ministerio de Turismo de Formosa, 2016-2017.



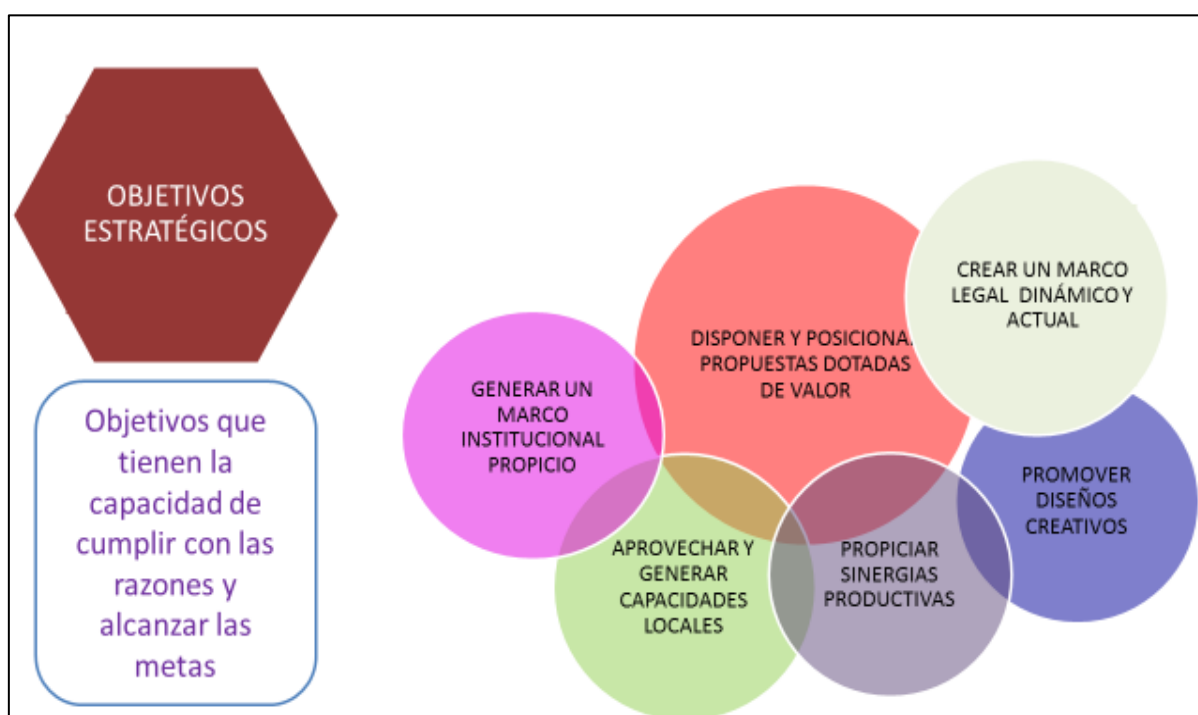


Los tres componentes del entorno social analizados en los cuadros anteriores permitieron establecer la visión turística y la misión en cuanto a logros esperados por la actividad, lo cual conforma el corazón de la plataforma estratégica surgida del documento antes citado, que se resume en los siguientes textos:





En función de lo antes redactado, el diseño propuso como objetivos estratégicos los siguientes:



Todo ello confluye en un aspecto sustancial: que las inversiones se piensan como elementos dinamizadores y no como hechos aislados. Por tanto la agenda de su promoción tiene que estar en consonancia con todo lo antes reseñado, en especial con los criterios políticos y técnicos que se describen a continuación.



- Existe en las autoridades turísticas de la Provincia la convicción de que quienes primero deben volverse inversores son los propios formoseños, como una forma de demostrar que se cree que el turismo puede ser una de las opciones para el desarrollo económico y social de los habitantes. Esta creencia, aplicable a muchos destinos turísticos, adquiere mayor relevancia en el caso de la Provincia por el hecho de que, hasta la fecha, el turismo no ha sido una actividad de relevancia, tanto por la escasez de ofertas como por la baja recepción de demandas.
- Se considera por demás adecuada la inserción social de los inversores dentro del mapa económico y político provincial, de manera que los nuevos actores que podrían surgir, con sus cuotas de poder, intereses y competencia por recursos (especialmente naturales y financieros), no entren en colisión con los grupos de poder, intereses y que aprovechan esos recursos en la actualidad. El hecho que los principales inversores provengan de otras actividades que ya detentan hoy una cuota de poder (social, económico, político o una mezcla de ellos) facilitará los diálogos internos y los acuerdos, de manera que los valores y principios antes señalados sean más simples de sostener.
- La agenda debe tender a la incorporación, en el sustrato de la sociedad formoseña, de conocimientos adecuados referidos a tendencias que presenta el devenir turístico, tanto nacional como internacional, que hasta ahora no han sido parte de los saberes locales simplemente porque el turismo, como actividad económica, ha tenido un peso relativo pequeño.
- Se considera conveniente que, una vez iniciado un proceso sostenido de mejora de las infraestructuras y ofertas turísticas, se incorporen capitales e inversores externos que dinamicen nuevas demandas. Ello significa buscar de manera deliberada a nuevos actores que tengan la capacidad de congeniar con aquellos valores y principios, sin por ello dejar de lado la búsqueda de una justa y razonable rentabilidad por sus inversiones.

#### 3.4.2. Redacción de una agenda de promoción de inversiones

Crear una agenda de trabajo en pos de promover inversiones tiene como objetivo que las autoridades públicas del turismo formoseño cuenten con una hoja de ruta flexible que pueda ir adecuándose a los resultados que se vayan logrando, sin perder de vista su cometido. A tal fin, dicha agenda se elaboró y puso a consideración del Ministerio de Turismo, la cual fue aprobada y validada por el mismo. Se incorpora como Anexo III, Parte 1.

#### 3.4.3. Dinamizadores de inversiones

Definida la agenda, se procedió a elaborar un primer listado de posibles personas, entidades u organizaciones con capacidad para dinamizar inversiones, bien sea a través de asistencia técnica y/o de financiamientos con características

especiales. La lista inicial de los dinamizadores se incorpora en el Anexo III – Parte 2.

#### 3.4.4. Temas a considerar a la hora de convocar a posibles inversores

Otro aspecto vinculado con la búsqueda de posibles inversores se relaciona con las formas en que se los puede convocar y de qué manera preparar y comunicar esas invitaciones a potenciales inversores. El Anexo III – Parte 3 se destina a la descripción de este material.

#### 3.4.5. Lineamientos de gestión

Esta actividad no estaba considerada en el plan de trabajo inicial. No obstante, al avanzar sobre la propuesta de ley de alojamientos turísticos se decidió poner el eje en aspectos cualitativos vinculados con el ambiente, la calidad, la seguridad, la accesibilidad y similares. De allí que surgiera como conveniente generar un documento para que los inversores y otros generadores de infraestructuras (nuevas o por remodelación), contasen con una guía que facilitara adecuarse a dicha ley. El documento de lineamientos fue diseñado como un instrumento práctico y su texto se incorpora como Anexo III, Parte 4.

A los fines de que sea realmente un elemento de consulta, se decidió también diseñarlo como documento independiente de los informes formales, entregándose al Ministerio de Turismo de la Provincia dicho diseño en soporte digital, para su reproducción y divulgación.

#### 3.4.6. Actividades de la agenda concretadas

Durante el transcurso del trabajo se concretaron varias de las actividades previstas en la agenda de promoción de inversiones, y otras que surgieron en el devenir de los acontecimientos.

En el Anexo III, Parte 5, se presenta un resumen de ellas.

#### 3.4.7. Análisis de otras inversiones

Tal como se describe en el objetivo emergente, las distintas actividades realizadas mostraron la conveniencia de evaluar otras inversiones que, si bien no están referidas a alojamientos turísticos, harán que éstos logren una mayor rentabilidad. En general se trata de inversiones en espacios públicos, y se detallan en el Anexo III, Parte 6.

### 3.4. Resultados logrados

Todos los resultados previstos fueron alcanzados. Además, se agregó la guía de lineamientos para la gestión ambiental en inversiones turísticas, lográndose una buena sintonía entre el texto de la ley de alojamientos turísticos (Tarea 1), las propuestas de productos turísticos (Tarea 5), la agenda que se deja como instrumento para la gestión y las acciones concretadas.

#### 4.1. Objetivo de la tarea

Confeccionar una propuesta de lineamientos y acciones de base para abordar una presencia sólida y dinámica en las redes sociales *on line* más usuales en turismo, en pos de llegar eficientemente a las demandas deseadas.

#### 4.2. Razones de la tarea

Puede afirmarse que, merced al cúmulo de información existente en los medios virtuales, todo turista conoce algo del destino antes de siquiera pensar en desplazarse hacia él. Está mucho más informado y actualizado. Ello ha sido posible gracias a que la red se ha convertido en un instrumento de comunicación del que participan también los turistas, a la vez que en un canal de distribución y comercialización en constante crecimiento y aportando opciones directas. Todo ello genera una doble vía de intercambios

De esta manera, se ha generado un sistema en el que, por un lado está toda la comunicación que los destinos colocan en los diferentes soportes virtuales, ya sea de manera directa o a través de nuevas figuras como los *Informedarios*<sup>1</sup>; mientras que, por el otro lado, están los propios turistas que al relatar su **experiencia turística** aportan sus vivencias motivados por razones no económicas.

La revolución tecnológica de la información le da al turismo la posibilidad de acortar aún más las distancias. Permite ir más allá de los límites físicos y hacer difusas las fronteras. Permite articular actividades sociales localizadas en espacios geográficos diferentes, en tiempo real y desde un único espacio: **el virtual**, el cual adopta distintas formas y características, de acuerdo a los fines perseguidos y al público al cual está dirigido.

Formosa debe estar presente en este espacio “Glocal” que implica pensar global y actuar local.

#### 4.3. Actividades realizadas

El trabajo se concretó a través de las siguientes actividades:

1. Elaboración del encuadre teórico dentro del cual se ubica la temática de las redes sociales y su importancia para el desarrollo turístico.
2. Análisis sobre el posicionamiento general de la Provincia de Formosa como destino turístico.
3. Relevamientos sobre los sitios web actualmente en uso por parte del Ministerio de Turismo de Formosa.
4. Elaboración de las pautas básicas para la generación de contenidos propios y el uso de contenidos de terceros en las redes sociales.
5. Elaboración de una grilla modelo de planificación mensual de acciones en las redes.

---

<sup>1</sup> Neologismo con el cual se denomina a los comunicadores que trabajan en cooperación con los agentes de viajes.

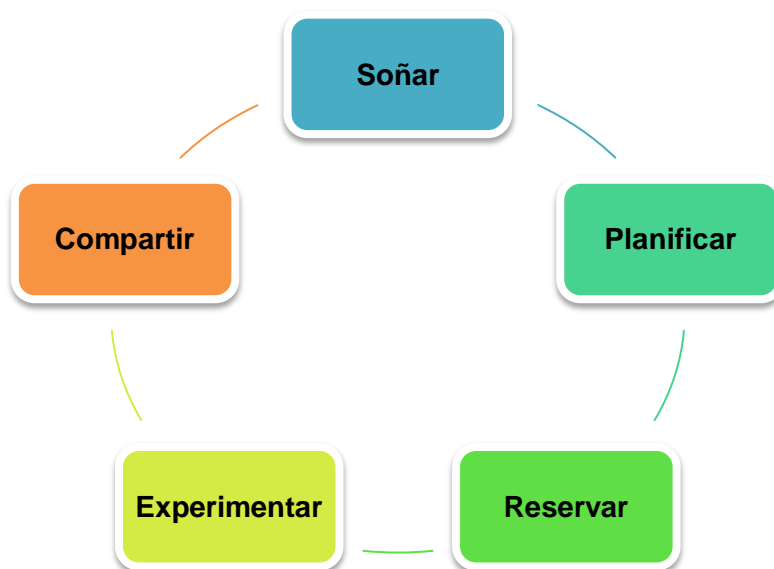
### 4.3.1. Encuadre teórico

#### 4.3.1.1. La interacción humana y la construcción de redes

Desde la aparición de Internet en la vida cotidiana se profundizó un hecho tradicional: el comunicarse. A esta gran red se le fueron agregando las hoy llamadas redes sociales, las cuales, como su palabra lo indica, son espacios donde distintos actores interactúan entre sí. Estas redes siempre han existido, pero desde el uso masivo de Internet la dinámica social alcanzó proyecciones jamás pensadas, creando, tal como se indicó anteriormente, un espacio diferente: el virtual.

La interacción entre personas en los entornos virtuales tiene lugar en distintos medios sociales, tales como blogs, redes sociales, microblogs, foros, grupos de discusión, aulas virtuales, *webcast*, entre otros tantos. Cada uno de estos espacios presenta una dinámica particular, y sus objetivos son claramente distintos.

El sector turístico y su entramado productivo no quedan exentos de este fenómeno. Cada vez son más los actores que intervienen activamente, en mayor o menor medida, en las redes sociales, creando perfiles en las redes más populares, tales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Esto responde a una tendencia clara de los viajeros, de utilizar las redes sociales para las distintas etapas de la experiencia de viaje: **soñar, planificar, reservar, experimentar y compartir**.



Fuente: Elaboración propia en base a información disponible en Think with Google.

- **Soñar.** Más del 50 % de los viajeros comienzan a soñar sus viajes buscando información en la web.
- **Planificar.** El 85 % de quienes viajan por placer consideran que Internet es la fuente principal para planificar su viaje.
- **Reservar.** La confianza de los usuarios al momento de reservar y comprar viajes en plataformas *online* se ha incrementado notablemente en los últimos 5 años, especialmente a través de *smartphones*.

- **Experimentar.** Los viajeros comparten en tiempo real sus experiencias de viaje con toda su comunidad *online*.
- **Compartir.** Una vez finalizado el viaje, el usuario sigue compartiendo contenido, inspirando y asistiendo a otros viajeros en sus ciclos de viaje.

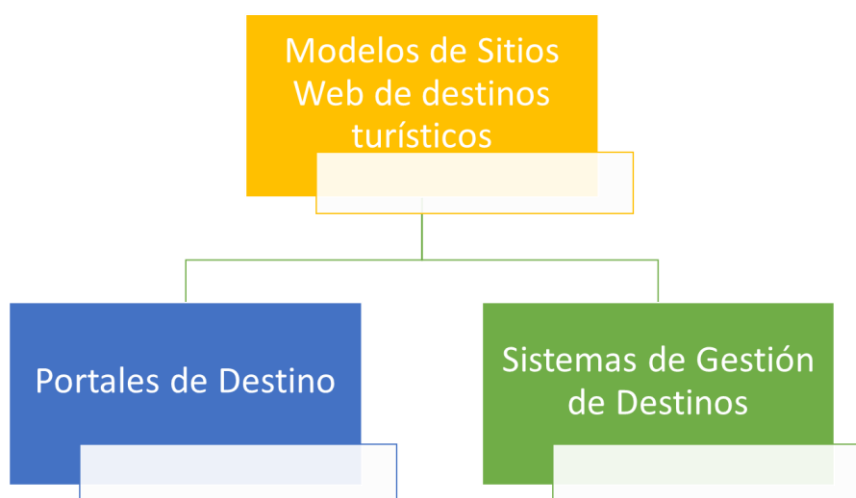
#### 4.3.1.2. Los sitios web de los destinos turísticos

Una de las formas de aprovechar la red de redes para interactuar entre los destinos turísticos y sus clientes es a través de sitios web. Son espacios creados por el destino y colocados en un sitio propio o de terceros.

Al momento de hablar de sitios web de destinos turísticos, existen principalmente **dos modelos** que difieren en sus estrategias, y cuyo coste y características son muy diferentes. El primer modelo, el de menor coste, consiste en una **web de información y promoción turística**, compuesta por páginas HTML con texto y gráficos y sustentada (o no, según sea necesario) en una base de datos de la oferta, que puede ser bastante sencilla. El principio de este modelo es el de estar presente en Internet (a veces de una forma atractiva y simpática, cuyo efecto es muy rentable y efectivo), pero no va más allá de una función promocional e informativa. A este modelo se lo llama comúnmente **“Portales de Destinos Turísticos”**.

El segundo modelo, llamado **Sistema de Gestión de Destinos (SGD)** o DMS en inglés (*Destination Management System*), pretende ser un instrumento tecnológico que integra buena parte de las actividades de las Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD), de modo que la información sirva para la realización de estudios sectoriales; la planificación; el fomento; la información y la promoción e incluso, en algunos casos, para la comercialización.

#### Modelos de sitios web de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1.3. Sobre los portales de un destino turístico

La denominación de portal se usa para referirse a una **página web que hace las funciones de pórtico de entrada a un espacio informativo temático** (a veces de gran alcance), con lo que se pretende **homologar el mundo virtual de Internet**

**con los espacios sociales y culturales de la vida real.** Esta forma de presentación de la información en un entorno virtual ayuda a comunicar mejor los contenidos y crea un metalenguaje que sirve para definir nuevos escenarios de información y de comunicación. El término “portal de destino” implica la entrada a un espacio donde se ofrece información turística de un destino (puede ser a nivel nacional, regional, provincial o municipal).

El poder evocador de un portal y su estructura multidisciplinar permiten la coexistencia en un mismo sitio en la web, de información de bases de datos centralizadas y gestionadas por las OGD encargadas de la promoción de los destinos, así como de información propia de cada empresa proveedora de servicios turísticos o de las oficinas de turismo locales. Además permiten que el usuario pueda buscar por diferentes medios y a diferentes niveles la información.

Cuando una OGD decide desarrollar un *Portal de destino*, tiene como objetivos:

- **Incrementar el negocio de las empresas y organizaciones turísticas del destino** a través de la información y la promoción de su oferta, sus recursos, sus potenciales y sus atractivos.
- **Mejorar las relaciones entre el sector y los destinos**, haciendo especial hincapié en el potencial de un sistema en el que se integran los esfuerzos informativos de cada uno de los agentes que participan en la actividad turística del destino.
- **Favorecer la comunicación entre destino, proveedores de servicios turísticos, intermediarios y turistas.**
- **Obtener nuevos ingresos para la OGD**, mediante esponsorización del portal, inserción de publicidad, ayudas y, en su caso, venta de servicios.
- **Reducir los costos de promoción**, ya que el impacto de Internet (en número de personas y en calidad de la comunicación) es enorme comparado con los costos que una campaña normal podría insumir.

Cabe aclarar que estos serían objetivos generales y comunes a todas las OGD. Luego cada una de ellas, teniendo en cuenta el público al cual se dirige y lo que se pretende comunicar, diseñará y planteará sus objetivos específicos de comunicación.

En este caso es importante hacer una aclaración: no todos los usuarios de los portales son iguales. Las OGD deben ser capaces de identificar sus públicos y dirigirse a ellos.

Entre los posibles públicos se identifican:

- Turistas nacionales y extranjeros.
- Agentes de viajes minoristas y mayoristas.
- Productores y proveedores de servicios turísticos.
- Inversores y empresas patrocinantes.
- Comunidad local.
- Comunidad educativa.
- Prensa.

Tal como menciona Miralbell (2001), para el **turista** los factores más importantes son la facilidad de uso del portal y la calidad de la explicación en la información de la oferta disponible, antes y durante el viaje. Por su parte, para los **proveedores** de servicios es esencial que la información sea fiable y adecuada, mientras que en segundo lugar les interesa la facilidad de uso del sistema. Para los **inversores**, los factores de éxito son la fiabilidad y eficacia del sistema, el grado de participación y cooperación entre todos los agentes locales y la OGD del destino y la capacidad de conexión o comunicación entre el portal y otros sistemas de reserva y distribución. Para los **intermediarios y mayoristas** es fundamental la objetividad en la información. De esta forma es posible apreciar la importancia derivada del conocimiento y segmentación de los usuarios con la finalidad de brindar servicios turísticos personalizados<sup>2</sup>.

Una vez identificados los usuarios, las OGD deberán trabajar en el contenido del portal, intentando, en todo momento, satisfacer las necesidades de los usuarios intervinientes. En esta instancia suele surgir una pregunta: “¿*Qué debe tener un portal de destino para ser eficiente?*”.

En la **Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo** (2005) “Las TIC y el turismo para el desarrollo”, se mencionan algunos principios básicos para incrementar la eficacia de los sitios web, tales como:

- Ofrecer la máxima facilidad de uso: la disposición del sitio y la navegación por él deben ser claras y sencillas.
- Ofrecer información precisa en diversos formatos (por ejemplo, folletos electrónicos, visitas virtuales).
- Proponer ideas para las vacaciones: lugares que visitar y cosas que hacer.
- Diferenciar la oferta turística: mercados nicho, productos individualizados (enfoque “hágalo usted mismo”) y paquetes de viaje dinámicos.
- Optimizar la interacción con los clientes y ofrecer respuestas con rapidez.
- Presentar los contenidos en los idiomas de los mercados turísticos a los que van destinados y personalizar el formato y el contenido en función del mercado al que va dirigido.
- Buscar formas de mejorar la oferta de servicios y productos para que se adapten a la experiencia de los consumidores.
- Velar por la calidad de las ofertas de servicios y productos.
- Crear enlaces con los distribuidores de turismo de entrada y salida, y optimizar los motores de búsqueda.
- Facilitar información sobre la seguridad de las transacciones.

---

<sup>2</sup> La personalización se refiere, generalmente, a la capacidad de proporcionar información diferente en función de los distintos estereotipos definidos para clasificar a los usuarios sobre la base de conocimiento de sus preferencias y comportamientos a la hora de interactuar. **Organización Mundial del Turismo** (2001): El negocio electrónico aplicado a las organizaciones de gestión de destinos en “Comercio electrónico y turismo: Guía práctica para destinos y empresas”



La **Organización Mundial del Turismo**, en uno de sus primeros textos sobre la temática, “*Comercio electrónico y turismo*” (2001), menciona algunos servicios que se deben observar al momento de visitar un portal de destino<sup>3</sup>:

- Herramienta de **búsqueda de información**: puede ser por categoría, ubicación geográfica (utilizando SIG), palabra clave, etc.
- **Planificación** de itinerarios.
- Gestión de la **base de datos de clientes/contactos**.
- Funciones de **gestión de las relaciones con los clientes** (GRC).
- Estadísticas del sector.
- Biblioteca de imágenes.
- Publicación de canales electrónicos y tradicionales.
- Planificación y gestión de acontecimientos.
- **Acceso a otras fuentes de información**, tales como información meteorológica, horarios de transporte y planificación de viajes, reserva de billetes para teatro y espectáculos.

#### 4.3.1.4. Las redes sociales en el entorno de Internet

Las redes sociales son espacios donde distintos actores interactúan entre sí. Estas redes siempre han existido, aunque desde el uso masivo de Internet la dinámica alcanzó proyecciones antes jamás pensadas.

Una red social en el entorno de Internet es una

*“Comunidad online de personas, que mediante un conjunto de acciones organizadas y específicas, comparten intereses, gustos y actividades en común”<sup>4</sup>*

Existen dos grandes grupos de redes sociales: aquellas redes sin una temática definida, orientadas al público general, sin un propósito determinado, conocidas como “redes sociales horizontales”; y las redes sociales temáticas o verticales, que se especializan en un tema en particular y están orientadas a personas con intereses o preferencias particulares.

Cualquiera sea la red social que se considere, el usuario deja de ser un simple lector o espectador de lo que ocurre en el entorno virtual, para convertirse en un actor participativo, creador de contenidos y responsable de la interacción en las distintas comunidades virtuales a las que pertenece.

La interacción entre personas en los entornos virtuales tiene lugar en distintos medios sociales, y cada uno de estos espacios presenta una dinámica particular con objetivos claramente distintos. No es lo mismo abrir un perfil o crear un usuario en

<sup>3</sup> Dicho texto de la OMT destaca los servicios importantes a tener en cuenta al momento de la comercialización electrónica de un servicio o destino. Teniendo en cuenta que los portales de destino sólo dan a conocer un destino y no lo comercializan, únicamente se toman como referencia algunas sugerencias cuyos conceptos se adaptan a los contenidos que debe tener un Portal.

<sup>4</sup> Ponce, I. 2012. Monográfico Redes Sociales. Web del observatorio Tecnológico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales?format=pdf>. Sitio web consultado el 6 de noviembre de 2017.



una plataforma de blog, en Facebook o en Instagram, toda vez que cada uno de estos medios apunta a distintos tipos de usuarios y preferencias.

Entre las prácticas sociales más comunes en el entorno virtual, es posible mencionar:

- Compartir contenido multimedia, tales como fotos, música, vídeos, noticias, textos, presentaciones, sitios web, etc.
- Enviar mensajes públicos y privados a otros usuarios.
- Comentar y sociabilizar el contenido generado por usuarios y empresas.
- Crear eventos participativos.
- Publicar eventos para anunciar acontecimientos a su red de contactos.
- Interactuar en tiempo real con uno o más usuarios mediante chat y/o sistemas de comunicación por IP, para conversaciones o videoconferencias.

#### 4.3.2. Análisis sobre el posicionamiento turístico de la Provincia de Formosa

##### 4.3.2.1. Antecedentes de fuentes secundarias

En el marco del Diseño Estratégico de Gestión del Desarrollo Turístico Formosa 2020 se abordó un análisis *online* de los integrantes del sistema turístico de la Provincia de Formosa (agencias de viajes, organismos públicos, hoteles, servicios turísticos) en los sitios más utilizados por viajeros argentinos y regionales tales como TripAdvisor y Booking.com. Dicho análisis reflejó que son muy pocos los actores que se han adaptado a las tendencias de búsqueda, consumo e interacción *online* que rige el mercado turístico actual. En el Informe Final del Diseño mencionado anteriormente se destaca lo siguiente:

*“Los análisis cuantitativos y cualitativos referidos a estos integrantes del sistema muestran a hoy esa escasa incorporación al mundo del turismo moderno. Sólo 4 alojamientos presentes en los sistemas de las OTA (Online Travel Agencies), especialmente en Booking, es prueba de la poca propensión a la visibilidad de los establecimientos, lo cual se corrobora al visualizar que de 88 alojamientos urbanos, 9 rurales y 8 campings relevados, sólo una minoría tiene una cuenta de email fácilmente encontrable (no superan los 30), y muchos menos poseen página web propia (no llegan a 15 establecimientos). Para contactar al resto hay que llamar por teléfono, práctica escasamente utilizada en el mundo smart moderno. (...). La oferta online hacia el bañado La Estrella, tercer humedal más grande de Sudamérica y con una capacidad teórica de vivencias turísticas de nivel internacional, es escasa y a demanda. (...) En relación a la comunicación online encabezada por el Ministerio de Turismo de Formosa, la misma se presenta desordenada en relación a los objetivos que persigue, el contenido y los destinatarios de los mensajes, dificultando su posicionamiento en la mente del potencial turista.”*

##### 4.3.2.2. Antecedentes de fuentes primarias

Durante la elaboración del Diseño Estratégico de Gestión del Desarrollo Turístico Formosa 2020, se realizaron 75 (setenta y cinco) entrevistas exploratorias a viajeros/prospectos y no viajeros, de forma de delinear una hipótesis de aproximación en relación con la percepción de la marca destino.

Dichas entrevistas se justificaron en virtud de la ausencia de estudios cualitativos que permitieran comprender las significaciones asignadas a la marca Formosa. Surge de las mismas un gran desconocimiento de la oferta turística y recreativa de la provincia de Formosa. Este desconocimiento refleja y deja entrever la ausencia de información precisa y actualizada en el entorno virtual.

El detalle pormenorizado de la actividad se insertó en el Anexo II referido al concepto de marca y construcción de la marca turística de la Provincia.

#### **4.3.3. Relevamiento de los sitios web del Ministerio de Turismo de Formosa**

En los meses de agosto a noviembre de 2017 se efectuaron relevamientos en los sitios y redes en que el Ministerio de Turismo de la Provincia actúa, en particular en:

- [www.formosahermosa.gob.ar](http://www.formosahermosa.gob.ar)
- [www.facebook.com/turismoenformosa](https://www.facebook.com/turismoenformosa)
- [www.twitter.com/minturformosa](https://www.twitter.com/minturformosa)
- [www.instagram.com/minturformosa](https://www.instagram.com/minturformosa)

Las consideraciones respecto a estos relevamientos se incorporan en el Anexo IV – Parte 1, como así también un primer listado de aspectos a considerar para la mejora de las comunicaciones.

#### **4.3.4. Pautas básicas para la generación de contenidos propios y el uso de contenidos de terceros en las redes sociales**

Esta actividad se concretó a través de:

- Diseños genéricos para la presencia de las facetas turísticas provinciales en las principales redes sociales.
- Descripción operativa a considerar para mantener viva la presencia en las redes sociales elegidas.
- Diseños genéricos para la presencia institucional en las redes sociales.

A tal fin se diseñaron unos lineamientos bajo el formato de directrices que, siguiendo el modelo de las Directrices del Sistema Argentino de Calidad Turística, facilitasen las tareas de las personas que realizan las labores cotidianas referidas a trabajar con las redes sociales.

El texto de las mismas se incorpora como Anexo IV – Parte 2, y fueron diseñadas como un documento que puede ser editado por sí, independientemente de este Informe, para su aprovechamiento en el quehacer cotidiano.

#### **4.3.5. Grilla modelo de planificación mensual de acciones en las redes.**

La misma consiste en una ficha que permite, a quienes comunican a través de las redes sociales, planificar las actividades de manera mensual, en una suerte de

Plan Operativo de Comunicación. Forma parte de las directrices indicadas en el apartado anterior, y también se utilizó como elemento de asistencia técnica, y por ello se la incorpora también en el Anexo VII.

#### **4.4. Resultados logrados**

Las investigaciones realizadas para concretar las Tareas 2 (concepto de marca) y 5 (diseño de productos turísticos) permitieron establecer los principales retos que enfrenta la Provincia de Formosa para lograr un sólido posicionamiento turístico. Este conocimiento se aplicó en la elaboración de un protocolo para aportar, desde las redes sociales, a ese gran objetivo que es un desarrollo turístico que genere bienestar para los formoseños.

El trabajo específico respecto a la creación de dicho protocolo fue acompañado de acciones de transferencia a los actores locales, las cuales se describen al tratarse la Tarea 7 referida a capacitación.

Adicionalmente se elaboró un documento que, a modo de directrices, queda como elemento de consulta y gestión para que, más allá del trabajo realizado, las autoridades públicas y los gestores privados puedan aprovechar las redes sociales para un mejor desenvolvimiento del turismo en Formosa y, con ello, también de los resultados empresariales.

En este sentido se afirma que se han cumplido cabalmente con los resultados previstos y se adicionó ese documento de trabajo el cual ha sido diseñado y editado como un documento independiente de los informes formales.

**TAREA 5 – DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS PARA LAS MICRORREGIONES DEL BERMEJO, PILCOMAYO, BAÑADO LA ESTRELLA Y PARA LA CIUDAD DE FORMOSA****5.1. Objetivo de la tarea**

Diseñar propuestas de al menos seis (6) productos turísticos viables en el corto plazo, con indicación del sistema de actores adecuados para que se vuelvan ofertas disponibles en los mercados de demanda.

**5.2. Razones de la tarea**

El turismo, como hecho productivo, se constata cuando los clientes (turistas) consumen los productos y servicios que constituyen las diferentes ofertas de los destinos turísticos. Por tanto, estos productos y servicios conforman la esencia del intercambio, el cual luego puede ser analizado desde las vivencias que ha posibilitado, los ingresos generados, los puestos de empleo y autoempleo devenidos del mismo, el impacto social, cultural y de cualquier otra índole producidos en los diferentes estamentos del destino, los ingresos aportados a las rentas públicas, etc.

El diseño de productos implica entonces, para cualquier destino turístico, disponer de lo imprescindible para que la demanda teórica se vuelva demanda real, y que la actividad se concrete a pleno.

**5.3. Actividades realizadas**

A fin de concretar los resultados previstos se realizaron las siguientes actividades:

1. Conceptualización de los aspectos que, bajo el título de “productos turísticos”, deben considerarse a la hora de su diseño.
2. Análisis de fuentes primarias y secundarias que justifican los productos turísticos más razonables para la Provincia de Formosa.
3. Presentación a las autoridades locales de algunas posibilidades de productos para cada una de las microrregiones priorizadas y la ciudad de Formosa.
4. Elaboración de un documento que permite, a los gestores públicos y privados, disponer de una guía práctica para el diseño de productos turísticos.
5. Realización de un Seminario de Productos.

**5.3.1. Conceptualización de los productos turísticos**

El marco conceptual/teórico elaborado tuvo como objetivo facilitar la gestión de los responsables públicos y privados de los destinos y ofertas turísticas de Formosa. El énfasis se puso en el hecho de que sin ofertas concretas, conformadas por productos diversos, el desarrollo por intermedio del turismo será una quimera y que los productos turísticos que quieren tener posibilidad de éxito son mucho más que una suma de prestaciones basadas en recursos, bienes, capacidades y servicios que buscan satisfacer una o varias necesidades/deseos/anhelos de los turistas.

En consonancia, la gestión de los productos turísticos puede abordarse desde un enfoque por niveles, partiendo desde lo genérico o elemental hacia otros que van agregando valor a las propuestas, de forma de llegar a los mercados de manera altamente competitiva. Tal como se describirá más adelante, esta forma de organizar el tema tiene importancia a la hora de la gestión pública o privada de los mismos, a sabiendas que los roles, competencias y responsabilidades de uno u otro sector no son iguales conforme el nivel del que se trate.

Los cuatro niveles considerados son los siguientes:

- Un **nivel esencial, genérico**, vinculado a la necesidad elemental que se va a satisfacer y que se refiere a las **modalidades** que puede adoptar el turismo.

Este nivel básico es el que otorga el **beneficio principal** al usuario/viajero y se lo puede entender respondiendo a la pregunta ¿Qué necesidad/deseo/problema se está buscando resolver con su compra?

Reconocer el beneficio principal es la esencia del producto y debe considerarse para poder pasar a los niveles superiores (que son los que agregan valor a la transacción).

- Un **segundo nivel superior o esperado**, que desagrega cada modalidad en diferentes **tipologías**, en las cuales se busca convertir el beneficio principal en un producto real. Para ello es preciso determinar las características y ventajas del mencionado producto, que van a permitir comenzar el proceso de diferenciación en el mercado. Las características visuales o en relación con los sentidos son el punto de partida que utiliza el turista/usuario para la “justificación” de su decisión de compra, ya que se vale de atributos tangibles para ello<sup>5</sup>.

En este nivel se visualiza la marca y la comunicación de su promesa, además de todos los aspectos vinculados al concepto de calidad, herramienta fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier producto turístico, siempre y cuando esté definida en función del turista/usuario del producto.

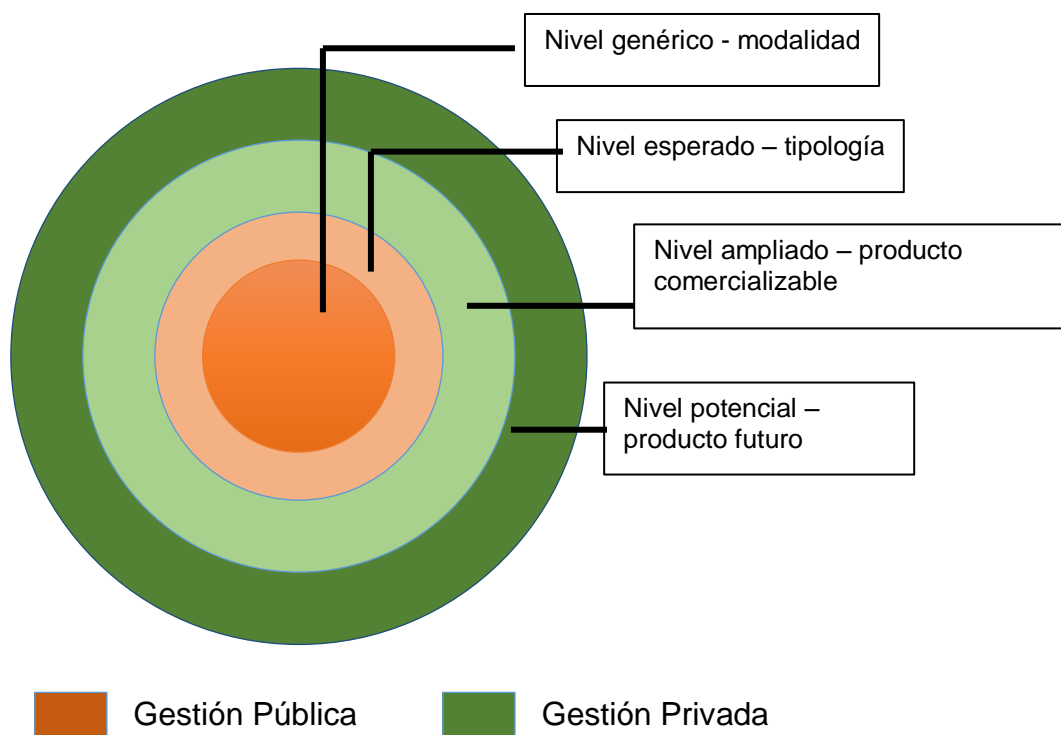
- Un **tercer nivel, el ampliado**, que refiere a las combinaciones de recursos, bienes, prestaciones, servicios, infraestructuras y capacidades que, a cambio de un precio único o sumatoria de pagos, conforman los productos turísticos propiamente dichos, puestos en el mercado y comercializables.
- Un **cuarto nivel, el potencial**, concebido como un conjunto de modificaciones y mejoras a las que se puede someter al producto en el futuro, de manera de mantener las ventajas competitivas logradas, liderar

---

<sup>5</sup> Un ejemplo de los aspectos que hacen al producto real sería la localización y ambientación de un establecimiento en el espacio rural.

procesos y actuar de manera proactiva frente a previsibles modificaciones en las conductas de los turistas.

En el caso de Formosa, frente a carencias notables de servicios en zonas de recursos de alto valor de atracción, este cuarto nivel se refiere también a los recursos hoy potenciales; pero que merced a nuevas inversiones tienen la capacidad de volverse ofertas concretas en los mercados.



La tabla siguiente contiene un ejemplo para cada uno de los niveles.

NIVEL GENÉRICO Modalidad	NIVEL ESPERADO Tipología	NIVEL AMPLIADO Producto comercializable	NIVEL POTENCIAL Producto futuro
Turismo de cruceros	Cruceros de río	Crucero por el río Paraná, trayecto Buenos Aires-Formosa, salidas X veces por semana durante todo el año. Precio ARS 0000 por persona. El precio incluye ...	Crucero de río, Buenos Aires-Formosa, 2 noches en el puerto de Formosa, visitando el bañado La Estrella con alojamiento en la localidad de Ibarreta.

Cabe señalar que el nivel de producto potencial reviste trascendencia, ya que instala en los dirigentes el ejercicio de imaginar el futuro, una cuota de prospectiva de la oferta y la demanda turística que impulsa la competitividad. Por otro lado, pensar en mejoras por venir es comenzar el camino de la calidad, en cuanto a concretar las buenas prácticas de los servicios turísticos.

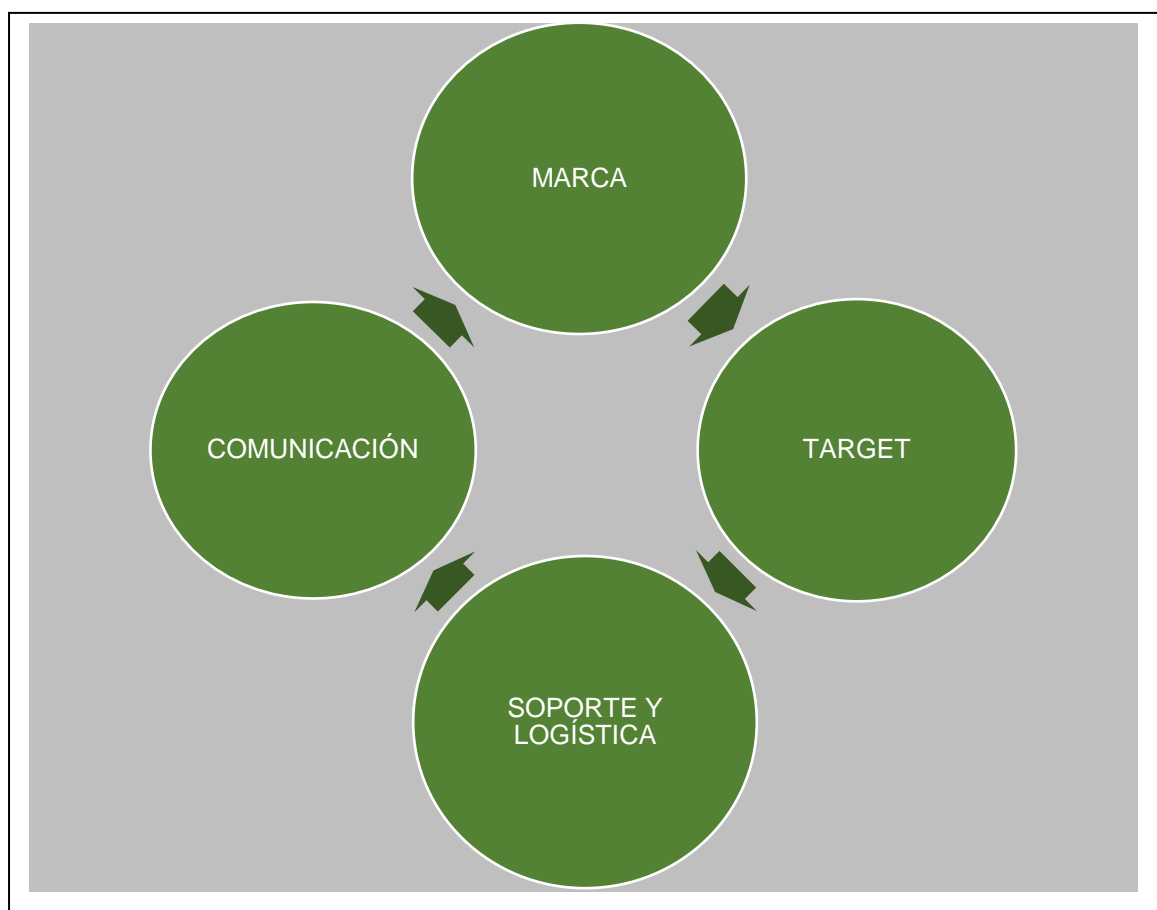
No es menos cierto que la actividad se caracteriza por una serie de empresas que prestan servicios, fundamentalmente transporte, alojamiento y gastronomía. Estos servicios son fácilmente plagiados, por su condición de intangibles. Para disminuir ese riesgo de copia, se apela al producto potencial como una forma de contar con las modificaciones futuras antes de su puesta en el mercado y, de esa manera, adelantarse a los pasos que puedan hacer los competidores.

Otro aspecto interesante del análisis por niveles es la posibilidad de visualizar y comprender el/los roles que le caben tanto al sector público como al privado, en cuanto al diseño y gestión de la cartera de productos turísticos. Tal como se ilustra en la figura precedente, los niveles centrales (genérico y esperado) estarían, mayoritariamente, en manos de los organismos provinciales y municipales de turismo, mientras que los niveles superiores (aumentado y potencial), sobrecarían en las empresas prestadoras de servicios y los intermediarios del sector. Esta taxonomía permite, a su vez, determinar el alcance de la gestión para cada uno de los actores involucrados.

Es justamente esta característica multiactoral la que se debe considerar a la hora de comprender que, independientemente del nivel de producto que se trate, siempre existen ciertos componentes estratégicos. Los mismos son adicionales a los imprescindibles componentes físicos, intangibles y de servicios que conforman los productos en cuanto a ofertas de mercado, y se resumen en los siguientes:

- **El público o target** al que se van a dirigir, ya fuera en sus roles de decisor, influenciador de compra, usuario o comprador. Características éstas que son bien identificadas por los intermediarios del canal comercial.
- **La marca del destino**, que se vuelve la responsable de establecer el vínculo con el potencial turista en pos de facilitar y hacer posible la decisión de compra y las futuras recomendaciones. Además, es a partir de la construcción y la presencia de la marca que se hace más dificultoso el plagio de el/los productos, ya que la marca los convierte en casi únicos.
- **La comunicación**, a través de la cual se genera el puente entre el turista, la marca y el territorio y se constituye en la responsable de enviar los mensajes a los *targets* manifestando **los beneficios** que la marca promete.
- **Los componentes de soporte y logística** (entrega) que conforman entornos que permiten las acciones de producción y servucción y que se corresponden con aquello que en *marketing* se denomina “razones para creer” (del inglés: *reasons to believe*).





Respecto al diseño, creación y gestión de productos turísticos, el rol, o mejor aún, los roles del Estado, son múltiples y se expresan a través de diferentes acciones, tanto en los primeros niveles de producto (genérico/modalidades y esperado/tipologías), como en los componentes estratégicos antes descriptos.

Estas distintas participaciones tienen su trascendencia a la hora de gestionar productos turísticos, y de allí la importancia de comprender acabadamente en qué nivel de producto (genérico, esperado, aumentado o potencial) se está trabajando.

Cuando los Términos de Referencia del Diseño Operativo de Gestión Turística establecen que se deben proponer una cantidad mínima de productos turísticos, lo hace teniendo como referencia **que dicho diseño es en primer lugar para el Ministerio de Turismo de la Provincia**, en segundo para las autoridades municipales y luego para el sistema turístico en general. La importancia de ello radica en que no le corresponde al Estado crear o gestionar productos turísticos en el nivel aumentado (comercializable). Sí puede –y en los destinos turísticos emergentes como Formosa casi que se vuelve un imperativo- actuar para que existan; pero no involucrase como actor de mercado en ellos<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Esta afirmación tiene una excepción relacionada con el turismo social, en el cual el Estado puede participar de manera mucho más activa, por sí o mediante subsidios a empresas privadas.



No obstante, cuando se trata del diseño y promoción de productos genéricos (modalidades) o de productos esperados (tipologías), el rol del Estado crece, toda vez que son la expresión social y económica de la política pública en la materia.

En función de ello, a la hora de proponer productos turísticos se tendrá que considerar que las opciones a nivel de modalidades (genérico) y tipologías (esperado) requieren de la intervención del Ministerio de Turismo de la Provincia y de las autoridades municipales, principalmente porque se vinculan con el diseño estratégico y, en especial, con los aspectos relacionados con los valores, principios, visión genérica, visión particular sobre la actividad turística, misión de la misma, sustancia de dicho diseño, objetivos estratégicos y metas.

Por su parte, las opciones a nivel comercializable (productos turísticos propiamente dichos) **son una mera orientación para los actores privados**, a quienes se busca facilitar, con datos, información y conocimiento, la creación y gestión de estas concretas ofertas de mercado.

Desde estas concepciones, que hacen de marco conceptual, se avanzó luego de varias visitas de campo, hacia la construcción de propuestas concretas de productos turísticos para los cuatro niveles antes señalados.

#### 5.3.2. Fuentes primarias y secundarias que justifican las propuestas de productos

A efectos de sustentar las razones de las propuestas de productos, se evaluaron datos e información de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias. El detalle pormenorizado de las mismas se incorpora en la Parte 1 del Anexo V.

#### 5.3.3. Elaboración de propuestas iniciales para las microrregiones y la ciudad de Formosa

A lo largo del trabajo se concretaron diferentes visitas de campo, las cuales permitieron la elaboración de las propuestas iniciales para la ciudad de Formosa y las microrregiones del Pilcomayo, Bermejo y bañado La Estrella. Las mismas se incorporan en el Anexo V Parte 2, describiéndose aquí los momentos y lugares de las principales visitas.

- En septiembre 2017, en dos momentos diferentes, se efectuaron relevamientos en las microrregiones del Bermejo, Pilcomayo, bañado La Estrella y en la ciudad de Formosa.
- En noviembre de 2017 se realizaron recorridas en algunos sectores de la microrregión del bañado La Estrella, en especial en Pozo del Tigre e Ibarreta, y en algunas localidades de la microrregión del Bermejo.
- En marzo de 2018 se volvió a las ciudades de Ibarreta, Pozo del Tigre y Herradura, elegidas por encontrar en sus autoridades locales una predisposición activa por avanzar en el diseño de productos turísticos.

#### 5.3.4. Guía práctica para estructurar productos turísticos

La elaboración de esta guía no estaba prevista. No obstante, se consideró adecuada para que los gestores públicos y privados contasen con un material de consulta que les permitiese trabajar en la estructuración de ofertas. Se elaboró atendiendo las particularidades de los 4 niveles considerados (genéricos, tipologías, comercializables ahora y de futuro).

Los detalles de la misma se incorporan en la Parte 3 del Anexo V, y si el Ministerio de Turismo de Formosa lo estima adecuado, puede editarse como un cuadernillo por fuera del Informe formal.

#### **5.3.5. Seminario de productos**

Se concretó en la ciudad de Formosa en el mes de abril de 2018 y tuvo como objetivo dejar una propuesta concreta de trabajo, con ejemplos de productos posibles para cada uno de los 4 niveles de análisis descriptos en el marco conceptual.

Los detalles del seminario se incorporan en la Parte 4 del Anexo V.

#### **5.4. Resultados logrados**

El mínimo de productos a proponer fue superado con creces, cumpliendo también con la obligación de establecer las razones (fuentes) que justifican las propuestas.

Asimismo se diseñó una guía práctica que facilitaría la gestión pública, privada y mixta de los productos turísticos actuales y de futuro.

**TAREA 6 – LEY DE TURISMO****6.1. Objetivo de la tarea**

Generar una propuesta de texto legal que devenga en la referencia política e instrumental del desarrollo turístico de la Provincia de Formosa.

**6.2. Razones de la tarea**

La Provincia de Formosa sancionó la ley 832 en el año 1988, la cual oficiaba de ley de turismo hasta que fue derogada por la ley 1.170. Por tanto, a la fecha carece de una norma legal propia y general que establezca una mirada política sobre la actividad turística. Ello, en sí, no constituye ningún inconveniente respecto a la posibilidad o no de su concreción; pero resulta una restricción a la hora de asegurarles a los turistas resguardos respecto a la calidad, seguridad y efectividad de los servicios que contraten.

Al mismo tiempo una ley moderna permite explicitar las líneas generales de la política turística de la Provincia, de forma que inversores, emprendedores, políticos y comunidades puedan conocer claramente sobre qué conceptos, principios y/o valores se desea que la actividad sea desarrollada. También el rango de importancia relativa que se le asigna en el escenario de las actividades económicas, y dentro de qué conceptos relacionados con el desarrollo se la valora.

Por otra parte, al establecerse las atribuciones de una autoridad de aplicación de la ley, también se definen las competencias en beneficios y sanciones respecto a actores del sector privado que participan de la actividad, con lo cual dicha autoridad podrá actuar como promotora o disuasoria de ciertas prácticas, de conformidad a los lineamientos políticos que la norma establezca.

Como síntesis, se considera que una ley de turismo es un instrumento altamente conveniente para la práctica de la actividad y cuando su texto tiene como destinatarios y beneficiarios a todas las instituciones, personas y situaciones que confluyen en el escenario turístico. Ello incluye no sólo a los actores directos e indirectos de la oferta, sino también de la demanda.

**6.3. Actividades realizadas**

Las actividades realizadas fueron las siguientes:

1. Análisis pormenorizado del trabajo realizado durante los años 2016 y 2017 que dio como resultado el Diseño Estratégico para el Desarrollo Turístico Formosa 2020. Este Diseño había sido validado técnica y políticamente por las autoridades provinciales y municipales de turismo y las entidades empresariales y gremiales vinculadas a la actividad.
2. Acuerdos de contenidos mínimos y alcance de una posible ley con el Ministro de Turismo de la Provincia.

Los mismos se concretaron en diálogos diversos mantenidos entre el Director del Diseño Operativo de Gestión Turística y el Sr. Ministro de

Turismo, entre los meses de septiembre y octubre de 2017.

3. Elaboración de un anteproyecto de ley, el cual fue consensuado entre la profesional especialista en temas legales, integrante del equipo técnico del Diseño Operativo de Gestión Turística Formosa 2026 y el Director del mismo.

Esta tarea se finalizó a mediados del mes de octubre de 2017.

4. Presentación de la propuesta al Sr. Ministro de Turismo, la cual fue remitida a fines de octubre de 2017.
5. Mantenimiento de reuniones diversas posteriores a la entrega del primer anteproyecto, tendientes a la explicación de sus motivos y a la conveniencia de que tome estado parlamentario.

Estas reuniones se concretaron en el mes de marzo de 2018, y se realizaron con el Sr. Secretario General de la Gobernación y el Sr. Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia.

6. Entrega del anteproyecto final, cuyo texto se incorpora en el Anexo VI.

#### **6.4. Resultados logrados**

El anteproyecto de ley de turismo fue elaborado y entregado.

## TAREA 7 – ACCIONES DE CAPACITACIÓN

### 7.1. Objetivo de la tarea

Diseñar y ejecutar un programa con al menos ocho (8) acciones de capacitación, previo relevamiento e identificación de las necesidades de capacitación de los actores involucrados en el sistema turístico provincial.

### 7.2. Razones de la tarea

El plan de gestión turística busca, de manera consciente y deliberada, la creación de fuerzas locales con capacidad de llevarlo adelante. En este proceso de desarrollo desde y para lo local, las acciones de divulgación, capacitación, formación y *coach* son consideradas como sustanciales.

### 7.3. Actividades realizadas

Con las razones antes descriptas como núcleo de la propuesta, se ha trabajado en función de los siguientes temas:

1. Establecer los objetivos específicos de la Tarea.
2. Definir los destinatarios de las acciones tendientes a la creación de capacidad local.
3. Establecer el contenido del programa tendiente a concretar acciones de capacitación, divulgación, formación y asistencia técnica.
4. Elaborar un programa de acciones tendientes a la creación de capacidad local.
5. Ejecutar las acciones programadas.

#### 7.3.1. Objetivos específicos del programa

La elaboración del programa destinado a organizar acciones que coadyuven a la creación de capacidad local se inspira en el objetivo, a la vez que se construye desde los siguientes objetivos específicos:

- Seleccionar los temas y grupos de destinatarios identificados como principales en el Diseño Estratégico elaborado en los años 2016 y 2017, para lograr los mayores efectos positivos posibles a través de las acciones del Programa.
- Potenciar las otras acciones de capacitación que el Ministerio de Turismo de Formosa tenga ya planificadas o que incorpore mientras se diseña el plan de gestión dentro del cual se inserta este Programa.
- Acompañar los procesos de cambio a través de acciones de *coaching*.

#### 7.3.2. Destinatarios de las acciones

En esta instancia del desarrollo turístico provincial, se han considerado como principales destinatarios de las acciones tendientes a la creación de capacidad local a los siguientes:

- Comunidad en general.
- Emprendedores, empresarios, inversores y otros desarrolladores turísticos que actualmente ya participan del sistema o que consideran hacerlo en el corto o mediano plazo.
- Personal del Ministerio de Turismo de la provincia y de las Direcciones Municipales de Turismo.
- Funcionarios con responsabilidad de gestión en las áreas naturales protegidas.
- Gestores culturales.
- Docentes e investigadores en carreras de turismo que se dicten en la Provincia.
- Estudiantes de turismo residentes en la Provincia.

### 7.3.3 Contenidos del programa

Se han tomado en cuenta tres formatos para trabajar los contenidos del programa de acciones tendientes a la mejora de las aptitudes locales para gestionar el desarrollo turístico formoseño:

- Acciones de divulgación.
- Acciones de formación y *coaching/mentoreo*.<sup>7</sup>
- Acciones de capacitación y/o asistencia técnica.

Las primeras se plantearon como destinadas a la comunidad en general, excepto que se trate de algún tema muy particular y tenga un público seleccionado *ad hoc*. Serán instancias sensibilizadoras.

Las acciones de formación y *coaching/mentoreo* asumen el estatus de centrales, y fueron pensadas como destinadas básicamente al personal del Ministerio de Turismo de Formosa y a funcionarios y personal de las áreas municipales de turismo.

Las acciones de capacitación y/o asistencia técnica se incorporan y planifican de manera que estén orientadas a emprendedores, inversores, funcionarios públicos provinciales y municipales, empleados, autoempleados y otras personas que ya participan en actividades vinculadas a las ofertas turísticas actuales o de futuro, y a quienes consideran que se incorporarán a ellas en el corto o mediano plazo.

Estas acciones se construyen desde formatos flexibles, individuales o grupales, conforme se vayan verificando las dinámicas y requerimientos.

### 7.3.4. Programa de acciones tendientes a la creación de capacidad local

A los fines previstos en la elaboración del plan de gestión turística, el programa de capacitación incluye, además, acciones de divulgación, formación y *coaching*.

El contenido de este programa fue presentado a las autoridades provinciales de turismo en septiembre de 2017, y se lo incorpora en el Anexo VII, Parte 1.

---

<sup>7</sup> Mentoreo es un neologismo. Se toma del inglés "*mentoring*", que es la acción de quien ejerce como mentor.

#### **7.3.4 Ejecución de las acciones programadas.**

Al momento de finalización de las Tareas se concretaron 18 acciones de capacitación, divulgación y formación, y diversas acciones de *coach.*, tanto a miembros del sector público como del privado. El detalle de las mismas se incorpora en el Anexo VII, Parte 2.

#### **7.4. Resultados logrados**

Durante el transcurso del trabajo se arribó a los siguientes resultados:

- Programa de capacitación y otras acciones tendientes a la creación de capacidad de gestión local elaborado.
- Concreción de 18 instancias de capacitación, divulgación y/o formación, superando el mínimo requerido. Asimismo, se concretaron varias instancias de asistencia técnica vinculadas con hechos de la gestión cotidiana y/o con propuestas que surgieron durante el devenir del presente trabajo, en especial para la creación de nuevas atracciones, reaprovechamiento de infraestructuras ociosas y para la estructuración de ofertas turísticas.

## **RESUMEN FINAL**

El Diseño Estratégico para la Gestión Turística de Formosa, elaborado en los años 2016/2017, proponía cuatro niveles de actuación, conformados por 28 anteproyectos. En función de ello, los Sres. Ministros Turismo y de Economía, Hacienda y Finanzas de la Provincia de Formosa decidieron, en marzo de 2017, transformar los principales anteproyectos en proyectos operativos. Es esta decisión política la que da origen al presente trabajo.

De aquellos 28 anteproyectos se eligieron los dos que se consideraban fundamentales, organizados bajo el título de “anteproyectos buque insignia”, y descriptos en ese primer nivel como:

- La creación del concepto y de la marca turística de Formosa.
- La necesidad de incrementar y mejorar los alojamientos turísticos.

Del segundo nivel, titulado “anteproyectos escolta”, se eligieron los vinculados con:

- La creación del Consejo Provincial de Turismo.
- El desarrollo de la microrregión del bañado La Estrella.
- La creación del Registro de Oportunidades de Inversiones Turísticas.
- El diseño y puesta en marcha de un sistema no formal de capacitación y formación.
- La puesta en marcha de una red de mercados de frutos.
- El posicionamiento de la ciudad de Formosa como un destino capital.
- La gestión de las redes sociales en la promoción turística.
- El dictado de una ley de alojamientos turísticos.

El tercer nivel de actuación propuesto se conformó con “anteproyectos velas al viento”, y de ellos se optó por avanzar con los relacionados a:

- El desarrollo de la microrregión del Bermejo.
- El desarrollo de la microrregión del Pilcomayo.
- El dictado de una ley provincial de turismo.
- La creación de un Registro de Prestadores de Turismo Activo.

En total se consideraron 14 anteproyectos, los cuales fueron organizados en las 7 Tareas, que son los componentes prácticos del trabajo de Diseño Operativo de Gestión Turística Formosa 2026. A ellos se le suman tres documentos que no habían sido considerados originalmente: pero que la dinámica del trabajo mostraron como convenientes.

Como resultado del trabajo realizado, le quedan a la Provincia de Formosa los siguientes elementos operativos y de gestión:

- Concepto de marca elaborado, con una mirada a 10 años y con diferentes estrategias según cada ciclo de la marca.



- Imagen visual de la marca turística diseñada y aprobada, con su correspondiente Manual de Usos.
- Texto del anteproyecto de Ley Provincial de Turismo, la cual incluye la posibilidad de creación de un Consejo Provincial de Turismo, la obligación de crear un Registro de Prestadores Turísticos y la conveniencia de generar un Registro de Oportunidades de Inversiones Turísticas.
- Texto del anteproyecto de Ley Provincial de Alojamientos Turísticos.
- Guía práctica para la estructuración de ofertas turísticas, la cual incorpora propuestas de productos turísticos, en especial para la ciudad de Formosa y las regiones del bañado La Estrella, Pilcomayo y Bermejo.
- Análisis particular para el desarrollo de infraestructuras y productos turísticos para la ciudad de Formosa y las 3 regiones antes indicadas.
- Agenda para promoción de inversiones turísticas.
- Guía teórico-práctica de lineamientos para la gestión ambiental de inversiones turísticas, tanto públicas como privadas.
- Análisis de temas a aprovechar, incrementar y mejorar respecto al uso de las redes sociales y otros medios virtuales de comunicación y promoción.
- Guía para el mejor aprovechamiento de las redes sociales.
- Detalles prácticos para la puesta en marcha de una futura red de mercados de frutos.
- Diseño y puesta en marcha de un sistema no formal de capacitación y formación, con varias acciones ya concretadas y otras que se perfilan en función de cómo se avance en los diseños operativos ya concretados y de la forma en que se gestionen.

## **PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN**

El día 23 de abril de 2018 se hizo una presentación del trabajo a las autoridades políticas provinciales y de diversos municipios y a dirigentes empresariales. Tuvo como objetivos tanto la divulgación del diseño operativo realizado como la generación de diálogos que permitiesen validar, con los ajustes que consideraran adecuados, sus resultados.

En las semanas siguientes se procedió a incorporar aspectos que surgieron de ese encuentro y realizar intercambios vía TIC. Varios de los puntos que se incorporan en la Sección 3 siguiente son producto de dicha presentación.



Dr. Ibañez, Ministro de Economía,  
Hacienda y Finanzas a/c del Ministerio  
de Turismo – Diputado Nacional  
Fernández Patri – Mg. Capece  
coordinador del Diseño Operativo

### SECCIÓN 3 – SUGERENCIAS

Al avanzar en las diferentes tareas que conforman el diseño operativo de gestión turística de la Provincia, se fueron detectando oportunidades, carencias y otras situaciones que, si bien no entraban dentro del trabajo encomendado, resulta adecuado señalar a modo de sugerencias.

A los fines de su mejor comprensión se han organizado temáticamente:

1. Sugerencias vinculadas con la organización interna del Ministerio de Turismo.
2. Sugerencias vinculadas con el posicionamiento de la marca.
3. Sugerencias vinculadas con la creación de circuitos turísticos.
4. Sugerencias vinculadas con fuentes de financiamiento.
5. Sugerencias vinculadas con la comunicación.

#### 3.1. Sugerencias vinculadas con la organización interna del Ministerio de Turismo

El aprovechamiento pleno de las propuestas que surgen del Diseño Operativo de Gestión Turística Formosa 2026, en especial en lo atinente al rol de Autoridad de Aplicación del Ministerio de Turismo de lo que se regle en las leyes provinciales de turismo y de alojamientos turísticos, exigirá la revisión del organigrama actual.

Similar situación se visualiza respecto a la dinámica que van a requerir las acciones de promoción de inversiones, *marketing*, formación de cuadros técnicos locales y, paralelamente, los requerimientos que presentarán algunos municipios.

En función de ello se sugieren dos grandes acciones a considerar:

- Definir la estructura interna del Ministerio (organigrama) por procesos antes que por funciones, aprovechando de esta manera las sinergias internas, interministeriales y con los municipios turísticos.
- Propiciar que cada responsable de algún proceso genere un Programa Operativo Anual, y que el mismo conforme el Programa Operativo Anual (POA) del Ministerio, conforme usos y costumbres que son de práctica habitual para este instrumento de gestión.

#### 3.2. Sugerencias vinculadas con el posicionamiento de la marca

Las investigaciones realizadas, en especial las que dieron origen al concepto de marca turística, muestran un alto grado de desconocimiento de qué tiene Formosa para ofrecer como destino turístico. Ello llevó a proponer un trabajo a lo largo de 10 años, en función de tres ciclos, que implican ir pasando de un concepto de marca que debe convocar para que el destino sea conocido, a una marca que debe acentuar sus aspectos que la vuelven una tierra hermosa, y a un tercer ciclo en el cual, consolidados sus servicios turísticos de base, permita trabajar los íconos identitarios que le son propios, de manera que logre avanzar hacia una clara diferenciación respecto de otras marcas turísticas.

Estos ciclos están planteados hacia los grandes mercados emisores, tanto nacionales (Área Metropolitana Buenos Aires, Rosario, Córdoba) como a otros que presentan poblaciones con rasgos asimilables en cuanto a conductas turísticas (Asunción, Porto Alegre, Sao Pablo, Montevideo).

Paralelamente, al momento de proponer algunas líneas de productos turísticos, se vislumbraron opciones específicas, como son los turistas de pesca, voluntariado o idiomáticos, que si bien se caracterizan por estar motivados por un interés muy particular, también necesitan ser convocados a través de acciones que llamen la atención (pensar en Formosa como un destino es la primera), luego pasen a un llamado a la acción (animar a que viajen a Formosa), para una vez logrado un primer flujo, consolidarlo a través de la incorporación de variantes sobre la motivación central.

Estas tareas son las propias de todo el sistema de comunicación, y se considera que los estudios que han dado origen al concepto de marca deberían resultar valiosos para cualquier agencia especializada en la promoción y publicidad. Pero para que de ello surjan acciones consistentes con el modelo de desarrollo turístico en general, inserto en el Modelo de Desarrollo Formoseño, se considera imprescindible que exista una coordinación única abocada al tratamiento y ejecución de los temas de la comunicación considerados estratégicos, como son: el posicionamiento, segmentación y *targeting*.

Esta coordinación debería interactuar tanto con los publicistas externos como con los empresarios que deseen participar en acciones promocionales (*work shops*, caravanas de promoción, tarjeta Formosa de fidelización, cuponeras de descuentos, participación en ferias, *fam press*, etc.). Al mismo tiempo, de esa coordinación deberían depender los responsables de la gestión en las redes sociales y en especial toda persona que sea divulgadora de contenidos, cuya generación se entiende debería estar unificada en cuanto al corazón del mensaje en función de una estrategia vinculada al concepto de la marca en todos sus ciclos.

Por otro lado, vale enfatizar la búsqueda de las diferentes oportunidades para hacer conocer a la marca turística dentro del territorio provincial. La calidad y la cantidad del diálogo que ella mantenga con los ciudadanos formoseños aumentará la velocidad con la que estos la internalicen, la hagan suya, se la apropien y la luzcan ante los ojos de los turistas. Y será allí, **en el territorio**, donde se producirá el efecto buscado: la interacción de la marca, en la voz de sus actores locales, con aquellos que llegan para sorprenderse con el despertar sus sentidos y de las emociones que incita Formosa.

### **3.3. Sugerencias vinculadas con la creación de nuevos circuitos turísticos**

Al concretar la tarea de propuesta de productos turísticos se fueron detectando alternativas de circuitos cuya materialización dependen de varios factores, entre los cuales se destacan los siguientes:

- La necesaria existencia de un Registro de Prestadores.

- La sanción como ley de un sistema de validación de los alojamientos turísticos.
- La concreción de algunas inversiones.
- Los avances concretos en la resolución de temas vinculados con la capacidad de forjar acuerdos con algunas organizaciones que no dependen del gobierno provincial.
- El incremento de la capacidad local –a nivel de municipios- para aprovechar recursos turísticos.

Los principales circuitos que se podrían generar son los siguientes, presentados de manera resumida ya que los detalles dependerán de las formas y tiempos en que se logren concretar los aspectos antes señalados.

- **Ruta 81.** Esta ruta presenta la característica de unir o facilitar el acceso a diferentes espacios, con recursos tan diferentes como el bañado La Estrella o el desierto cercano a Ing. Juárez.

La propuesta sería transformarla en un circuito con diferentes paradas, y luego con circuitos que funcionarían como capilares respecto a la ruta en sí, que sería el troncal.

- **Gesta franciscana.** Misión Laishí y Misión Tacaaglé contienen un patrimonio material e inmaterial de enorme valor a la hora de diseñar un circuito que las una. Además de ser posible posicionarlo como un circuito internacional por efecto de las golondrinas, que todos los años migran de esta zona a San Juan Capistrano, en California, USA, y viceversa. En esa localidad estadounidense existe también una misión creada por los franciscanos, mucho más grande que la de Tacaaglé pero de similar arquitectura.



San Juan Capistrano - USA

Al mismo tiempo puede articularse el patrimonio formoseño con otras cuestiones vinculadas a “lo franciscano”, como el Convento de San Lorenzo, el edificio donde se juró la Constitución de 1853, o la Iglesia San Francisco de Salta, por citar sólo tres hitos en el país. También con la manzana franciscana en la ciudad de Lima, Perú, donde las catacumbas son visitadas por numeros turistas.

Se trata por tanto de una propuesta dentro del concepto de “itinerario cultural” que tiene apoyo de la Unesco.

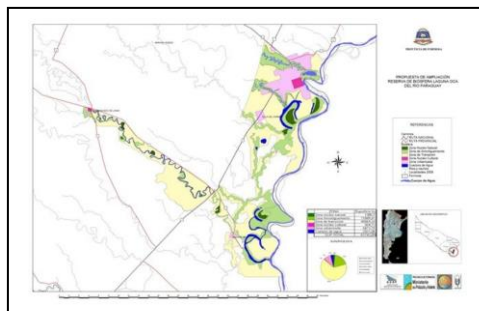
- **Ruta de las frutas tropicales.** Formosa tiene una producción de frutas tropicales por demás atrayentes (mango, bananas, ananás, maracuyá, por citar sólo las más conocidas), otras que son propias del litoral (pomelo, naranjas, otros cítricos) y también frutas de cosecha que se encuentran en varios lugares de las yungas.

Un circuito tematizado con estos productos abarcaría localidades como Riacho He Hé, Laguna Blanca, Naic Neck, Buena Vista, General Belgrano y se puede complementar con otros atractivos, como los de Misión Tacaaglé o el Centro de Validación CeDeVa.

- **Giras de estudios.** Al evaluar alternativas para la microrregión del Bermejo se hizo referencia a que la localidad de El Colorado presenta características como para constituirse en un centro de estadía y distribución para giras de estudios. Esto es válido tanto para grupos de estudiantes como también para paleontólogos, historiadores y otros especialistas.

Para la implementación se considera adecuado aprovechar experiencias sobre gestiones mixtas (público-privadas) realizadas en Argentina en programas de turismo social o en Chile en programas de turismo de estudios.

- **Costanera y Reserva de la Biosfera Laguna Oca y Herraduras del río Paraguay.** El conjunto conforma un espacio natural de múltiples aprovechamientos para realizar visitas guiadas o recorridos autoguiados. Para ello sería adecuado la colocación de algunos elementos de interpretación (mini centros interpretativos, señalética, largavistas fijos, etc.) a la par que podría permitir el trabajo de guías con diferentes especialidades (botánicos, observadores de aves y fauna, fotógrafos, etc.).



- **Circuito de la historia.** Esencialmente dentro de la ciudad de Formosa, con la Av. 25 de Mayo como eje vertebrador. Contiene elementos materiales e inmateriales de real valía, necesitando cierto acondicionamiento de algunos de los contenidos de edificios emblemáticos como, por ejemplo, el guión del Museo Histórico Provincial. Este circuito puede vincularse con el indicado para la Costanera y Laguna Oca, conformando así una propuesta basada en el patrimonio natural, histórico y cultural.
- **Observación de aves.** En la Provincia ya existen muchas personas interesadas en la temática que podrían volverse guías especializados. La planificación y ejecución de un programa sistemático de formación de guías de sitio sobre la observación de aves permitirá aprovechar el enorme patrimonio natural que se da cita en Formosa, y conformar alternativas de productos turísticos para diferentes mercados (casuales, especializados, científicos, cazadores de rarezas, etc.).

### 3.4. Sugerencias vinculadas con fuentes de financiamiento



La carencia de servicios turísticos de base en lugares con alto potencial turístico, en particular sobre las rutas nacionales 81 y 86, y en la región del bañado La Estrella, exigirá un trabajo doble de parte del Estado Provincial. Por un lado, convocar a interesar a potenciales inversores, especialmente para la creación de alojamientos y servicios gastronómicos dotados de una calidad acorde a los requerimientos de las demandas potenciales. Por el otro, disponer de instrumentos financieros propios que permitan facilitar esas inversiones.

En tal sentido, se considera que la venta del edificio del actual Hotel Internacional de Turismo debería ser evaluada como una reconversión sectorial de fondos públicos, creando un fondo para apoyo de nuevas inversiones en lugares específicos que se deseen dinamizar.

La razón se ubica en que dicho hotel tuvo su razón de ser como estatal cuando en la ciudad capital de la Provincia no había alojamientos adecuados para un turismo corporativo o recreativo. Hoy, que ya existe un mínimo de alojamientos privados, ha perdido esa razón original, y puede transformarse en un fondo para subsidiar tasas de créditos, otorgamientos de créditos directos o bien subsidiar inversiones en espacios territoriales que carecen de servicios turísticos básicos.

### **3.5. Sugerencias vinculadas con la comunicación**

El diseño de nuevos circuitos, productos e infraestructuras apareja la conveniencia de crear nuevos medios de comunicación, los cuales pueden ser en diferentes soportes, siendo el virtual el más aconsejable. Entre ellos se consideran adecuados:

- Catálogos de productos. Los mismos deberían organizarse según los públicos a los que vayan a ser dirigidos. No es lo mismo un catálogo de productos para operadores turísticos mayoristas de Europa que para agencias receptoras locales.

De todas formas, los catálogos siempre deben contener referencias a los productos en un nivel genérico, la o las tipologías que abarca y referencias concretas de lugar, prestadores, costos, conectividad y demás datos que permitan, al turista, llegar a consumirlo.

También es un instrumento que facilita, a cada destino turístico de la Provincia, divulgar sus opciones, como también la forma en que se complementan diferentes localidades a través de circuitos (de recorrido regulado o libre, según cada caso).

- Guías de interpretación. Son documentos prácticos que se deben organizar conforme:
  - Guías de la naturaleza. Un ejemplo es la realizada para el bañado La Estrella en conjunto con la JICA. En consonancia con ello, las guías destinadas a observadores de aves, fauna y/o flora serán un enorme aporte al aprovechamiento de los recursos del gran parque natural que es la provincia de Formosa.

- Guías culturales. Se pueden referir a hechos históricos, relatos, leyendas, topónimos, circuitos urbanos, edificios patrimoniales, etc.
- Guías relacionadas con las diferentes comunidades, ya sean de criollos, pilagás, tobas, kolla, wichí u otros grupos étnicos que tienen o han tenido presencia en el territorio provincial.
- Guías científicas. Si bien los turistas por intereses científicos pueden no ser muchos (en cantidad), su capacidad divulgadora siempre es amplia. Por tanto, conviene considerar disponer de guías específicas

## SECCIÓN 4 – DOCUMENTOS TÉCNICOS

A efectos que los resultados de este trabajo sean de utilidad para la gestión cotidiana, se decidió, en acuerdo con las autoridades provinciales, la elaboración de los siguientes documentos técnicos, adicionales a los informes requeridos por los términos de referencia:

- **Resumen ejecutivo.** El pedido de este resumen surgió del Sr. Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas a/c del Ministerio de Turismo luego de la presentación efectuada el día 23 de abril de 2018. El mismo se enfoca en las políticas y desafíos para el desarrollo turístico equilibrado e inclusivo de la Provincia de Formosa, y se entregó en un diseño adecuado para su impresión y en versión digital.
- **Manual de identidad visual.** El mismo se corresponde con la imagen seleccionada por las autoridades provinciales, que moderniza la anterior de “Formosa hermosa”. Se entregó al Ministerio en versión digital.
- **Lineamientos para la gestión ambiental.** Se editó en dos cuadernillos, uno teórico y el otro práctico. La información que contiene es la misma que se incorporó en el Anexo III de este Informe Final. Fue entregado en versión digital y también editado para su impresión.
- **Propuesta de directrices para la gestión de las redes sociales.** Incluye el material incorporado en el Anexo IV de este Informe Final. Se ajustó para que conforme un documento por sí, y se entregó en edición apta para su impresión, así como también en versión digital.
- **Guía práctica para el diseño y gestión de productos turísticos.** Esencialmente es la incorporada en el Anexo V de este Informe Final, con ajustes para que sea un documento en sí mismo. Se hizo entrega en edición para su impresión y en versión digital.



## ANEXOS