

Destinos
+ Competitivos
+ Sostenibles



GESTIONA TU DESTINO

Guía para el formador



El progreso
es de todos

Mincomercio


swisscontact



**Colombia+
Competitiva**
Cooperación suiza para la competitividad



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

GESTIONA TU DESTINO

Guía para el formador

DESTINOS + COMPETITIVOS + SOSTENIBLES

AUTORES

Tim Gamper

Federico Murrugarra

Coordinadora editorial

Alejandra Posso

Embajada de Suiza en Colombia

Cooperación Económica

y Desarrollo (SECO)

Embajadora

S.E. Yvonne Baumann

Jefe de la Cooperación Económica

y Desarrollo

Christian Brändli

SWISSCONTACT

Representante Legal para Colombia

Sven Gehlhaar

Programa Colombia + Competitiva

Coordinadora General del Programa

Colombia + Competitiva

Claudia Sepúlveda

Equipo Iniciativa Destinos +

Competitivos + Sostenibles

Norma Liliana Pérez Peña

Lizeth Marín Bareño

Cristian Andrés Blanco Pérez

**Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo**

Viceministro de Turismo

Julián Guerrero Orozco

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

.Puntoaparte Editores

Coordinación editorial

Andrés Barragán

Dirección de arte

Andrés Álvarez

Diseño y diagramación

Julieta Cruz

Carmen Villegas

Adriana Villegas

Ángela Ramírez

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

www.shutterstock.com

...

ISBN: 978-958-56212-9-9

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

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

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

GESTIONA TU DESTINO

Guía para el formador

Prólogo

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

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

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

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

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

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

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

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

Christian Brändli

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

Julián Guerrero Orozco

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

ÍNDICE



Módulo 1

Identificación del destino Pág. 14

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

Módulo 2

Análisis del destino turístico Pág. 46

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

Módulo 3

Planificación del destino turístico Pág. 94

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

Módulo 4

Desarrollo y gestión del destino Pág. 142

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

Introducción

Destinos +
Competitivos +
Sostenibles



Querido lector:

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

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

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



1

Identificación del destino

Proceso realizado a nivel departamental

2

Análisis del destino

3

Planificación del destino

4

Desarrollo y gestión del destino

Módulo enfocado en el diseño y planificación de productos turísticos



Ver video:

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



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

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

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

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

GLOSARIO

Terminología

Explicación

Curso

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

Módulo

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



Terminología

Explicación

Bloque

El bloque divide el módulo en unidades más pequeñas, usualmente enfocadas en una herramienta, concepto o metodología específica. Un bloque suele estar construido para ser dictado en tres horas.

Actividad

Una actividad se refiere a la manera como los casos, los conceptos y las metodologías son enseñadas. Cada actividad tiene un objetivo pedagógico y una secuencia de pasos a seguir para su implementación.

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



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



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



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



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



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



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



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

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

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



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



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



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

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

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

M2

BLQ 6

Actividad
13

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



Los participantes pueden reponder las siguientes preguntas:

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

R: el G (Global) S (Sustainable) T (Tourism) C Council), o Consejo Mundial de Turismo Sostenible, gestiona los estándares mundiales de línea base para la sostenibilidad en turismo (criterios GSTC) y actúa como organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible. El GSTC no es una certificadora en turismo sostenible, pero acredita a otros sistemas de certificación.

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

R: destinos, operadores turísticos y proveedores de alojamiento.

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

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

¿Cuántas dimensiones dentro de los criterios GSTC para destinos?

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

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

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



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

The background is a solid blue color with various shades of blue and white geometric shapes overlaid. On the left side, there are several overlapping, semi-transparent white shapes that resemble stylized arrows or chevrons pointing to the right. In the center-right area, there is a large, prominent L-shaped graphic composed of semi-transparent white and light blue rectangles. The word "Módulo" is written in a white, serif font on the left side of the page.

Módulo

Identificación del destino



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

MÓDULO 1
BLOQUE 2
Gestión de
destinos, etapas
y características

1

Bienvenida al programa

2*

Analogía entre el
restaurante y el
destino turístico

3*

Presentación de conceptos
y teoría básicos

4*

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

5

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

6

Presentación de los mapeos

7*

Revisión de los conceptos
de gestión de destinos

8*

Revisión de las etapas de
la gestión de destinos

9*

Preparación de la etapa
de caracterización

10

Planificación del proceso
de caracterización por
parte de los grupos

11

Revisión de los procesos
de caracterización

MÓDULO 1
BLOQUE 3
**Recopilación de
información: taller**

MÓDULO 1
BLOQUE 4
**Procesamiento
y análisis de la
información**

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



M1**BLQ 1****Actividad****2***

Analogía de restaurante y destino turístico



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



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

- Terminada la lluvia de ideas y ordenada en grandes temas o grupos, hágalas a los participantes tres preguntas.
 1. De todas las ideas expresadas en la dinámica, ¿cuáles son aquellas que en su vida personal le hacen tomar la decisión de ir a un restaurante?
 2. ¿Cuál de todos esos elementos expuestos son los que usted como consumidor efectivamente consume?
 3. Luego de la visita al restaurante, ¿cuál es el elemento que se llevan y resaltan?

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

Conclusión:

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





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Existe un solo tipo de visitante?

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



Presentación de conceptos y teoría básicos



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



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

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

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

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

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

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

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

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



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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

¿Dónde podemos ver la oferta del restaurante/destino?

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

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

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

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

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

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



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



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



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

CONTENIDOS PARA LA MATRIZ DE MAPEO

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



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



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



Revisión de los conceptos de gestión de destinos



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



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

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

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

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

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

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



Ver Videos

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

Revisión de las etapas de la gestión de destinos



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



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

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

- En esta actividad se busca comprender:

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

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

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

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

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





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

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

Pasos para la etapa 2: Identificación del destino

PREPARACIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN

Objetivo

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

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

TALLER DE CARACTERIZACIÓN

Objetivo

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

Actividades

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



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Objetivo

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

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

VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Objetivo

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

Actividades

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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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

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

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

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

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



Videos:

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



Preparación de la etapa de caracterización



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



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

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

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

Cronograma de convocatoria personalizada.

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

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



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



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





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



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



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





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

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

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

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

4. Enumeración de todas las zonas turísticas identificadas.



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





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



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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué vienen los visitantes al territorio?

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

¿Qué elementos le dan valor único a ese territorio?

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

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

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

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

R: *sí.*



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



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



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

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

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

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

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

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

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

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

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



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



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





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



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

¿Qué es un destino?

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

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

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

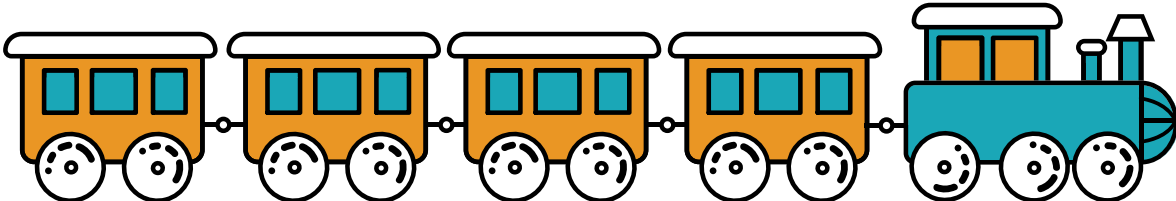
- Este ejercicio requiere de un momento de debate o discusión entre los miembros del equipo para solucionar dudas o diferencias de opinión. Asegúrese de que el marco conceptual siempre sea el norte que disipe estas dudas o diferencias. Por tal razón, es clave que se manejen los conceptos desde el comienzo.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

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

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

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

CARACTERIZACIÓN DE ZONAS TURÍSTICAS - ANÁLISIS DE LA LISTA



Sitio de visita	Zona de visita intrarregional	Zona de visita interregional	Zona de visita nacional
<p>Recibe flujos de visitantes de población local o de muy cerca (por ello se la considera la zona más básica). Se diferencia del resto porque en ella no se pernocta, a causa del origen de sus visitantes.</p>	<p>Recibe flujos de visitantes de diferentes provincias de la región.</p>	<p>Recibe flujos de visitantes de regiones vecinas.</p>	<p>Recibe flujos de visitantes nacionales y extranjeros.</p>

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

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





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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

¿Qué es un destino?

R: *un destino turístico, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), es un espacio geográfico determinado, con atracciones y servicios que motivan y facilitan la estadía del turista y con medios que posibilitan su accesibilidad en adecuadas condiciones precio-valor. Su población lo respalda y se involucra en el desarrollo de los diferentes aspectos de la experiencia de visita, y está dotado de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral. Swisscontact (2016) define un destino turístico como el espacio en el que se desplazan diferentes flujos de visitantes en diversos momentos, duraciones y con diferentes trayectorias. Estos flujos de visitantes, en su desplazamiento, activan un sistema productivo conformado por una variedad de redes de suministro/provisión (atractivos, infraestructura, servicios, actividades y productos). Todos estos elementos coexisten generando beneficios, tanto para los flujos de visitantes como para los pobladores.*

¿Cómo se compone un destino y sus relaciones internas?

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



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

Preparación de la reunión de validación estratégica



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



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

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

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





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



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





The background is a vibrant red with various shades and textures. It features several overlapping, semi-transparent shapes: a large, light-red number '2' that dominates the center, a smaller light-red circle to its left, and a light-red rectangle in the lower right. In the top left corner, there are several overlapping, semi-transparent shapes, including a square and a triangle, some with diagonal lines. The overall composition is abstract and modern.

Módulo

Análisis del destino turístico



MÓDULO 2

BLOQUE 1

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

MÓDULO 2

BLOQUE 2

Turismo enfocado en la demanda

1

Recapitulación de la etapa 1 e introducción al Módulo 2

2*

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

3*

Aplicación de los análisis DOFA y de marca al destino propio

4

Presentación de resultados en plenaria

5

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

6

Revisión de los trabajos de los participantes

7

Retroalimentación

8*

Ejemplos para entender el turismo enfocado en la demanda

9*

Discusión: ¿Quiénes son los visitantes en su destino?

10

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

11

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

MÓDULO 2

BLOQUE 3

Metodología de flujos de visitantes I

MÓDULO 2

BLOQUE 4

Metodología de flujos de visitantes II

12

Exposición de la tarea

13*

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

14*

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

15

Presentación de resultados en plenaria

16

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

17

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

18

Revisión de los trabajos de los participantes

19

Exposición de experiencias con la tarea del mapeo de los flujos

20*

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

21*

Aplicación del análisis vertical y horizontal al destino propio

22

Presentación de resultados en plenaria

23

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

24

Culminación tarea

25

Revisión de los trabajos de los participantes



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

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

26*

Introducción a la
sostenibilidad y al
turismo sostenible

27*

Introducción a la
Rueda de Impacto

28

Aplicación de la Rueda de
Impacto en los destinos

29

Presentación de los
resultados por grupo

30

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

31

Revisión de los trabajos
de los participantes

32*

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

33*

Implementación de
los criterios GSTC
al destino propio

34

Presentación de
resultados en plenaria

35

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

36

Revisión de los trabajos
de los participantes

MÓDULO 2

BLOQUE 7

Arquitectura Institucional de la gestión de destinos

MÓDULO 2

BLOQUE 8

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

37*

Introducción a la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos

38*

Ilustración de la Arquitectura Institucional del destino propio

39

Presentación de resultados en plenaria

40

Envío del mapa completo por parte de los grupos del destino

41

Revisión de los trabajos de los participantes

42*

Introducción al formato Plan de Gestión de Destino

43

Repaso de los bloques anteriores

44

Repaso de los formatos generados durante el módulo



Exposición del análisis DOFA



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



- Explique en pocas palabras los elementos de un análisis DOFA.
- Presente el perfil del River Park Hotel & Suites: el River Park Hotel & Suites situado en Miami, un hotel de 2 estrellas, ubicado cerca de una estación de metro, en zona de negocios, con vista al río Miami. Ofrece desayuno incluido y el valet parking más económico de la zona. Conserva su estructura original, del año 2000, y no ha sido renovado en un buen tiempo. En sus instalaciones no cuenta con spa, parqueadero, restaurantes, ni centro de negocios.
- Pídale a los estudiantes que participen para completar, a partir de la historia, la tabla DOFA.
- Proponga un intercambio de opiniones y preguntas sobre la experiencia con la metodología. ¿Cuáles son las fuerzas y falencias de esta metodología? Por ejemplo, que es una metodología fácil de entender, brinda una mirada rápida a la situación de un destino y permite identificar rápidamente oportunidades para establecer propuestas de valor único en el destino. No obstante, también puede hacer señalamientos algo subjetivos, puede clasificar un mismo factor como oportunidad y como amenaza, e, incluso, puede parecer poco detallada cuando se intenta aplicar en todas las áreas de un destino. Sea como sea, hace una buena combinación con el análisis de Marca, ya que este provee una perspectiva más externa.
- Explique los diferentes enfoques en que el análisis DOFA puede ser usado: de éxito, de adaptación, de reacción, de supervivencia. Haga analogías con el ejemplo del River Park Hotel & Suites.



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



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

¿Qué significa el acrónimo DOFA?

R: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.

¿Para qué se usa el análisis DOFA?

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

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

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

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del análisis DOFA?

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

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



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





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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. www.tripadvisor.co Parque Nacional del Café

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

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



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

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

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

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

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

¿Cuáles son algunas de las ventajas de esta herramienta?

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





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



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





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



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



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



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



Resultado del ejercicio en grupo.

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



Ejemplos para entender el turismo enfocado en la demanda



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



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

Consejos para el caso de Nobel de Nayarut

Ofrezca una audioguía en el lenguaje del visitante.

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

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

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

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

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

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

Consejos para la comida en Tamazapo

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

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

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

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

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

Consejos para el Pueblo de Bacalor

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

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

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

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

Provea esta información en el idioma de los visitantes.

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

Consejos para la Llanura de Quintanal

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

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

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

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

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



Consejos para Mineralía y sus playas

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

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

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

Dé consejos sobre comportamientos seguros.

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

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

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

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

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

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

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



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



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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



- [Introducción al Enfoque en la demanda a la luz de cinco destinos](#)
- Ant Val Gar. (Nov 24, 2011). 1-La demanda turística. https://www.youtube.com/watch?v=6Ylwqf15jlc&ab_channel=AntValGar.



Discusión: ¿Quiénes son los visitantes en su destino?



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



- Es útil para usted como formador familiarizarse con el destino y hacer su propia lista larga antes de la sesión, ya que así podrá asegurar que todos los grupos sean mencionados por los participantes. Hay varios grupos que casi nunca aparecen, pero pueden ser interesantes en términos de gestión de destinos: expatriados (extranjeros que son relocalizados en el país donde está el destino por largos periodos de tiempo y tienen acceso a redes locales y a conocimiento específico) o turismo de diáspora (residentes del destino que viven en el exterior y viajan a su país para visitar familia).
- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para encontrar diferentes maneras de clasificar los visitantes (internacionales versus domésticos, por nacionalidad, por edades, por sus medios de viaje, por intereses, etc.).
- Muestre a los participantes diferentes imágenes de extranjeros y pregúnteles: ¿son todos iguales? ¿Qué diferencias encuentran entre ellos? (por ejemplo, medios de viaje, intereses, maneras de informarse acerca del destino, etc.).
- Muestre una imagen de una familia y señale los diferentes miembros que la componen, así como las diferencias entre ellos y otras familias.

- Organice a los participantes en grupos por destinos y pídale que piensen nuevamente sobre su propio destino. Formule las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué visitantes vienen a este destino?
 2. ¿Por qué eligieron venir a este y no a otro destino? (motivación, información disponible sobre el destino, etc.).
 3. ¿Qué vienen a hacer en este destino?
- Una vez hayan hecho sus listas de tipos de visitantes, pregúnteles:
 1. ¿Todos los visitantes en estas clasificaciones vienen con la misma motivación? ¿Todos se informan de la misma manera? ¿Todos viajaron de la misma manera? Si no es así, ¿cómo podemos diferenciarlos mejor? Pregúnteles específicamente por grupos heterogéneos que puedan no estar suficientemente diferenciados (también puede hacer uso de la lista de flujos de visitantes frecuentes).
- A continuación, como tarea, pida a los participantes que diligencien una tabla especificando grupos de visitantes, motivación, maneras de informarse y la relevancia que instintivamente creen que tendría el destino para los visitantes (el criterio que se use para asignar relevancia no importa mucho en este punto).

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



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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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



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



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



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



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



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



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

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

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

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

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



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



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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

¿Qué es el flujo de visitantes?

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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



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



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

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

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





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

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

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

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

¿Sabemos lo suficiente sobre este flujo?

¿Dónde y cómo podemos encontrar más información?

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

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

- A menudo puede ser útil trazar un flujo que se extienda más allá del destino específico a los siguientes destinos, para que los participantes tengan claro el movimiento a mayor escala del flujo de visitantes, y para poder identificar posibles alianzas estratégicas con actores más allá del destino. Por ejemplo, si se quiere promocionar el destino a un flujo específico que visita un destino vecino con alta frecuencia, habrá tal vez que colaborar con hoteles y operadores en ese destino.

- Tenga en cuenta que los proveedores de servicio del sector privado pueden tener una tendencia a hablar únicamente de sus clientes, dejando de lado el flujo de visitantes relacionado con el destino. Para esto es importante asegurarse de que ellos tomen una perspectiva más general y mezclarlos con un grupo de participantes diversos, tanto en el taller como en la validación.



La calidad de los resultados del trabajo en grupo.



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



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



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



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

a. Identificar sinergias o conflictos potenciales.

b. Identificar potencial para nuevos productos.

c. Identificar conexiones con otros destinos.



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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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



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

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

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



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



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



Practicar la discusión de estrategias usando flujos de visitantes sobrepuestos.



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

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

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



Resultado del trabajo en grupo.

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



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



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



Aplicación del análisis vertical y horizontal al destino propio



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



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



Resultado del trabajo en grupo.

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



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



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





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



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

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

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

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

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

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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las dimensiones del turismo sostenible?

R: social, económica y ambiental.

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

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

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

Nombre tres sellos o programas de certificación en turismo sostenible.



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



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





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



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

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

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



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



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



Resultado del ejercicio en grupo.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

¿Cuándo se aplica la Rueda de Impacto?

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

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

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



M2**BLQ 6****Actividad****32***

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



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



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



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



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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

R: *el G (Global) S (Sustainable) T (Tourism) C (Council), o Consejo Mundial de Turismo Sostenible, gestiona los estándares mundiales de línea base para la sostenibilidad en turismo (criterios GSTC) y actúa como organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible. El GSTC no es una certificadora en turismo sostenible, pero acredita a otros sistemas de certificación.*

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

R: *destinos, operadores turísticos y proveedores de alojamiento.*

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

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

¿Cuántas dimensiones dentro de los criterios GSTC para destinos?

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



Implementación de los criterios GSTC al destino propio



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



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



Resultados del trabajo en grupo.

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



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



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



Introducción a la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos



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



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

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

Desarrollo de políticas de turismo

Desarrollo e implementación de estándares para el turismo

Planeación general del destino

Coordinación entre diferentes actores

Recolección de estadísticas de gestión

Publicidad del destino

Gestión de información

Desarrollo del proceso de recursos humanos

Desarrollo empresarial

Gestión de infraestructura

Gestión de sistemas de transporte

Ofertas de inversión

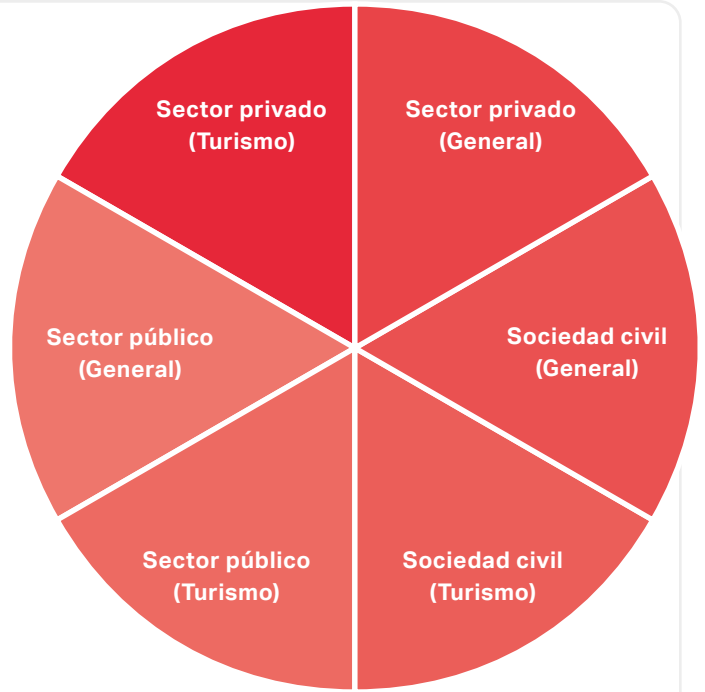
Desarrollo del producto

Gestión de salud y seguridad pública

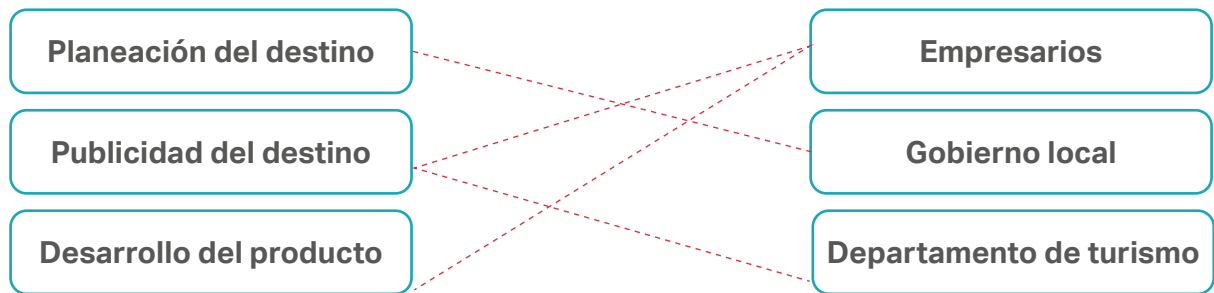
Gestión de la sostenibilidad



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



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

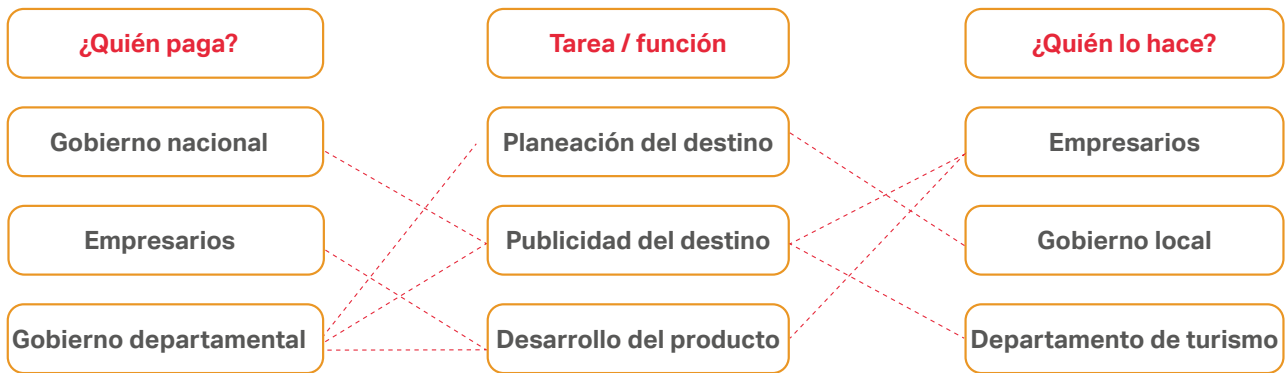


- Una vez terminado ese ejercicio, pida a los participantes que piensen en quién financia estas diferentes labores. Al final de la discusión deberían tener una lista como la siguiente:

<i>Gobierno nacional</i>	<i>Visitantes</i>
<i>Gobierno local</i>	<i>Residentes</i>
<i>Empresarios nacionales</i>	<i>Proyectos de desarrollo financiados por sociedades</i>
<i>Empresarios en el destino</i>	<i>Proyectos financiados por el Gobierno</i>



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



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



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





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



Participación y aportes durante el ejercicio grupal.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

Nombre al menos cinco tareas de la gestión de destinos.

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

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

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

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

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

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

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



Ilustración de la Arquitectura Institucional del destino propio

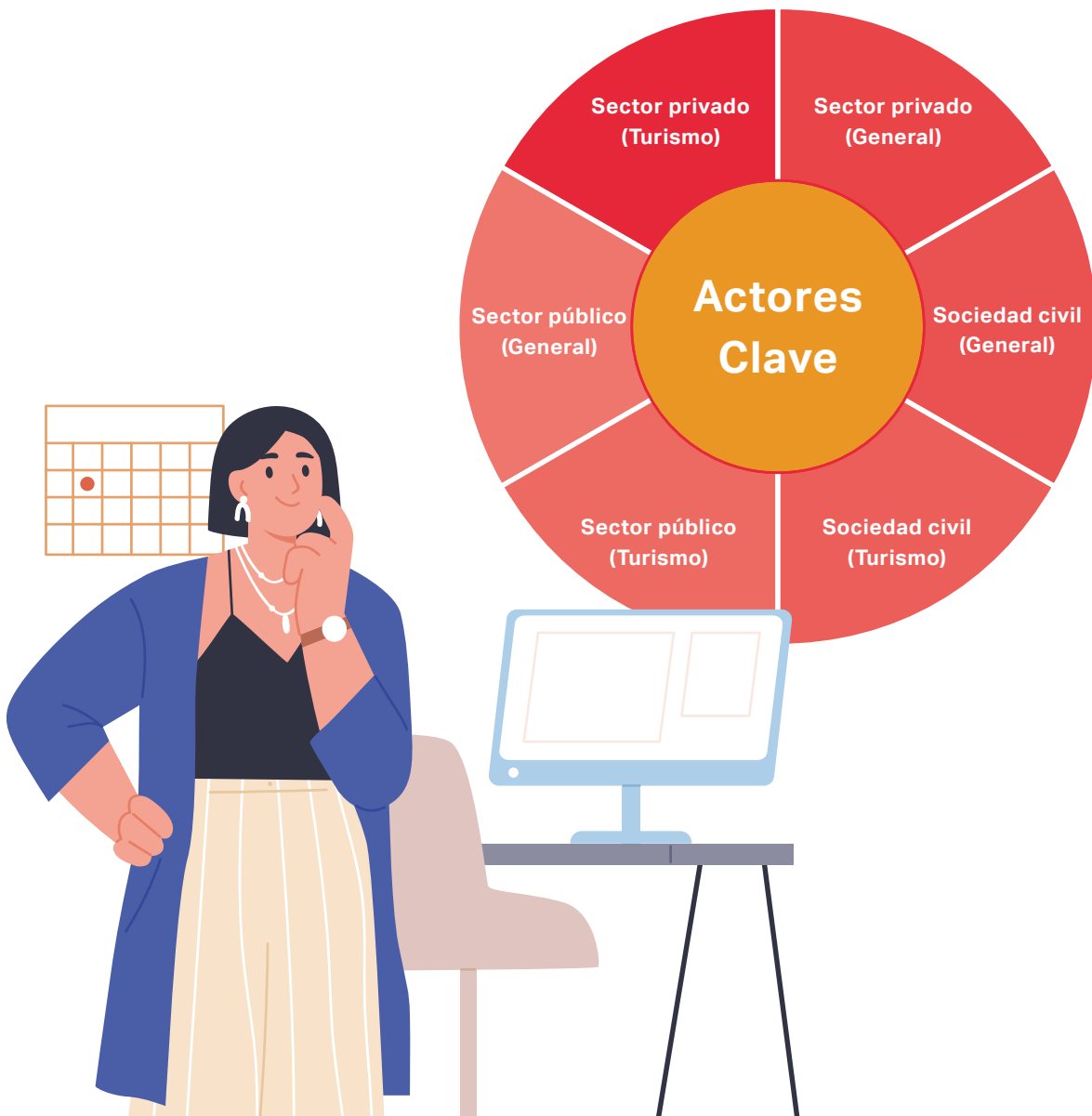


Lograr que los participantes estén en capacidad de ilustrar la Arquitectura Institucional de sus propios destinos.



- Separe a los participantes en grupos por destinos.

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



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

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



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

Nivel
departamental

Nivel
municipal



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

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

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

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



Participación y aportes al ejercicio grupal.

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



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



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





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



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



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



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



Revisión del producto final.



The background is a deep purple color with several overlapping, semi-transparent circles and abstract shapes in lighter shades of purple. In the top-left corner, there is a small, stylized geometric pattern consisting of several overlapping triangles and squares, some with diagonal lines. The overall aesthetic is modern and minimalist.

Módulo

Planificación del destino turístico



MÓDULO 3
BLOQUE 1
Definir la visión
para su destino

MÓDULO 3
BLOQUE 2
Definición de
objetivos estratégicos

1

Recapitulación del Módulo 2, introducción al Módulo 3

2*

Comprensión del término “visión”

3*

Definición de la “visión” para su destino

4

Presentación de las visiones a la plenaria

5

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

6

Revisión de la visión

7

Presentación de las revisiones por pares y discusión

8*

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

9*

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

10

Presentación de resultados en plenaria

11*

Formulación de objetivos estratégicos

12

Priorización de las áreas de trabajo en grupo según criterios

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

MÓDULO 3
BLOQUE 4
Marco de monitoreo

13*

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

14*

Diligenciamiento del Plan de Acción para el destino propio

15

Reunión de grupos para trabajar Planes de Acción

16

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

17

Revisión de los Planes de Acción

18*

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

19*

Introducción al marco de monitoreo

20*

Diligenciamiento del marco de monitoreo

21

Presentación del marco de monitoreo

22

Revisión del marco de monitoreo



MÓDULO 3

BLOQUE 5

Ajustar la Arquitectura Institucional para la gestión de destinos

MÓDULO 3

BLOQUE 6

Completar el Plan de Gestión de Destino

23*

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

24*

Definición de los ajustes necesarios a la Arquitectura Institucional existente

25

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

26

Presentación de los resultados por grupo

27

Culminación de la tarea en casa

28

Revisión del trabajo

29*

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

30

Presentación del Plan de Gestión de Destino

31

Resolución de preguntas al módulo

32

Revisión de los temas

33

Revisión del Plan de Gestión de Destino

Comprensión del término “visión”



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



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





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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es la diferencia entre visión y misión?

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

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

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

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

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





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

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

Videos que explican el concepto de visión.

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

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



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



Definición de la “visión” para el destino propio



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



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



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



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

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



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



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

CAMBIOS A NIVEL DEL VISITANTE

CAMBIOS A NIVEL DE LA POBLACIÓN LOCAL/RESIDENTE

Mayor gasto en general del turismo en el destino

Una actitud positiva respecto al turismo

Flujos de turismo más diversos

Oportunidades de empleo a lo largo del año

Visitantes que se quedan más tiempo

Comportamiento más responsable

Visitantes que se comportan responsablemente

Una identidad cultural más fuerte

Visitantes que regresan

Beneficios más amplios del turismo

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

Participación activa

Un número óptimo de visitantes a lo largo del año

Mayor consciencia sobre turismo sostenible

Mayor gasto del turismo a lo largo del año

...

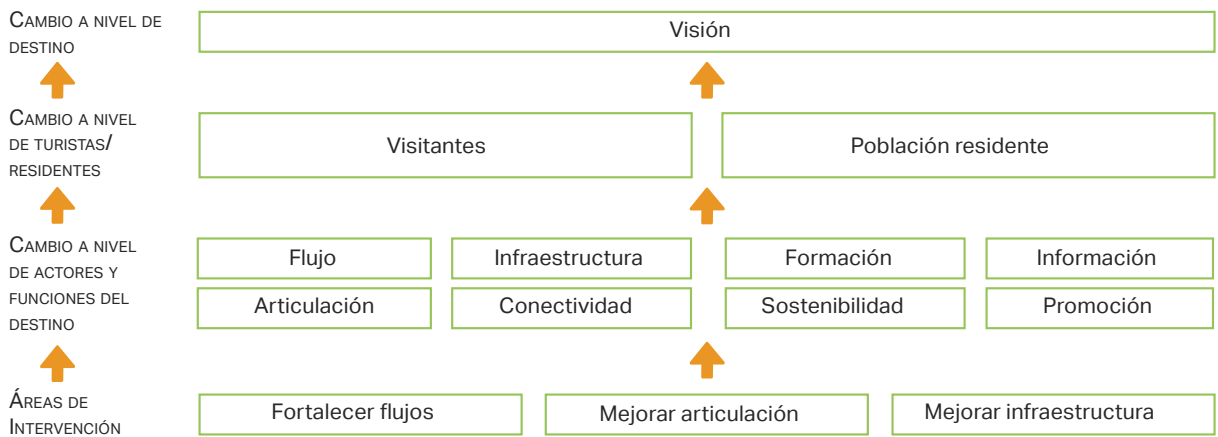


- Ahora pregúntele a los participantes qué debe suceder para que los cambios seleccionados ocurran. Hágalos entender que son los actores relacionados con turismo y su gestión quienes deben proveer mejores servicios para el desarrollo del producto, mercadeo, entrenamiento, información, etc.).
- Es importante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

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

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

Objetivos estratégicos y actividades



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



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

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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

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

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

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



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





Destino: Vietnam

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

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



Destino: Barcelona, España

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

Imagen tomada de: Associated Press



Destino: Dubrovnik, Croacia

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

Imagen tomada de: Tony Hisgett



Destino: Barcelona, España

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

Imagen tomada de: JOSEPH LAGO/AFP via Getty images



Destino: Invasión en Kibera, Nairobi, Kenia

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



Destino: Villa Utah, Sudáfrica

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

Imagen tomada de: Kate Miller, People First Tourism



Destino: Bali

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

Imagen tomada de: www.adventoura.com



Definición de los criterios de priorización en el destino propio



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



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

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

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

Ejemplos para criterios relacionados con la gestión de sostenibilidad:

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

Ejemplos para la sostenibilidad económica:

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

Ejemplos para la sostenibilidad sociocultural:

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

Ejemplos para la sostenibilidad ambiental:

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

Ejemplos para la factibilidad:

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

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



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



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



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



Priorización de áreas de trabajo en el destino propio



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



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

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

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

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

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

(+) Permite entender fácilmente la escala de prioridad.

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

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

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

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

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

- Pida a los participantes que elijan un método y que diligencien la matriz de priorización correspondiente.
- Indique que en el lado izquierdo vertical se deben consignar los flujos de visitantes analizados y los temas transversales que resulten del análisis vertical. En sentido horizontal deben ir los criterios que hayan elegido.
- Pida a los grupos que lleven a cabo el ejercicio de priorización para sus destinos y documenten su selección. Recomiéndeles que prioricen máximo cinco áreas temáticas, asegurándose de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a. Se recomienda que los flujos de visitantes siempre cuenten como un área de prioridad, pero dentro de esta área de trabajo se eligen varios flujos a trabajar. Aquí hay un ejemplo de cinco áreas de trabajo priorizadas, la primera con tres flujos a trabajar:

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

2. Gestión y coordinación de destinos.

3. Desarrollo de capacidades y entrenamiento.

4. Publicidad y mercadeo.

5. Infraestructura.

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



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





- Ejercicio grupal con sus propios destinos.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

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

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

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



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



CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

ÁREAS DE TRABAJO	Potencial para el crecimiento de los ingresos por persona	Potencial crecimiento de empleo durante todo el año	Potencial para desarrollo de productos/ experiencias innovadoras	Potencial para mejorar la gestión y articulación general en el destino	Contribución a la sostenibilidad económica del destino	Contribución a la sostenibilidad sociocultural del destino	Contribución a la sostenibilidad ambiental del destino	Presencia de actores clave	Potencial de mejoramiento en el corto plazo	Calificación
Flujo 1										
Flujo 2										
Flujo 3										
Articulación										
Infraestructura										
Conectividad										
Formación										
Sostenibilidad										
Información										
Promoción										

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

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



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

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



Formulación de objetivos estratégicos



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



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

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

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

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

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

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

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





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



- Resultado del ejercicio grupal.

Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué es un objetivo estratégico?

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

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

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

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

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





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



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



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



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

Es una herramienta clave para la gestión de destinos.

Define concretamente acciones, responsabilidades, recursos y plazos.



- A continuación, explique el formato.

ÁREA DE TRABAJO:

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Código	Acción	Tiempo de ejecución (incluso fecha límite)	Responsabilidad (¿Quién es responsable de que esta acción se implemente? Ojo: ¡mejor poner un solo responsable!)	Recursos (¿Cuánto cuesta? ¿De dónde salen los fondos? ¿Requiere otros recursos técnicos o específicos? ¿Cuáles?)	Nivel de prioridad (bajo, medio o alto)

- Ahora, explique el formato con ejemplos:

ÁREA DE TRABAJO: FLUJOS DE VISITANTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FORTALECER TRES FLUJOS DE VISITANTES

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

ÁREA DE TRABAJO: GESTIÓN DEL DESTINO, COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN

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

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



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

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

Que sean tan concretos como sea posible.

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

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

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

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



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué es un Plan de Acción para el destino?

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

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

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

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

R: un código para cada actividad, el nombre de dicha actividad, la persona o institución responsable de que las actividades se implementen, y el esquema de recursos y tiempos, incluyendo las fechas límites para completar cada actividad.

Mencione algunas características ideales para la redacción de planteamientos en el Plan de Acción.

R: las características del acrónimo S.M.A.R.T.: Que permitan alcanzar metas rápidamente para motivar a los actores e inversionistas, o que tengan una estructura lógica en el tiempo; idealmente, que sean secuenciados y no incluyan actividades demasiado futuras.



- Existen diferentes formatos para diligenciar un Plan de Acción para el destino. Es importante que los participantes tengan libertad en su elección para esto, siempre y cuando incluyan en su formato las categorías principales que deben ser consideradas.
- Los participantes pueden confundir los términos Plan de Gestión de Destino y Plan de Acción para el destino. Es importante aclarar la diferencia. Se usan también otros términos: plan maestro de gestión (con un alcance mucho más amplio y un horizonte de tiempo más extenso) y estrategia de destino (usualmente no incluye un plan de acción concreto).



Diligenciamiento del Plan de Acción para el destino propio



Lograr que los participantes puedan diligenciar el Plan de Acción para el destino de acuerdo con las instrucciones dadas en la sección anterior.



- Forme grupos de personas que tengan experiencia en las áreas en las que se va a enfocar la actividad. Por ejemplo, si se va a trabajar en el desarrollo de capacidades y habilidades, querrá poner en el grupo a alguien que conozca este campo; si se va a trabajar con un flujo de visitantes específico, querrá tener en el grupo a alguien que tenga experiencia con ese flujo de visitantes.
- Pídale a cada grupo que identifique áreas que requieran una intervención concreta y bien planteada y que las clasifiquen según el orden de prioridad usando la escala: alta, media y baja (sugiera que usen los resultados del análisis horizontal y vertical, ya que este puede contener puntos de intervención clave que se pueden añadir al Plan de Acción para el destino).
- Por último, pida a los grupos que presenten sus hallazgos a la clase y que entre todos los validen y completen.



- Resultados del ejercicio grupal.



- Ejemplo de tabla del Plan de Acción. actividad 13



- Asegúrese de que las intervenciones sean planteadas de la forma más concreta posible y que tengan una fecha límite y responsabilidades claramente definidas. Los participantes suelen mencionar a cada una de las partes que participan de una u otra forma en el proceso, pero es crucial que la responsabilidad se le asigne a una sola persona u organización. También es importante que entiendan que esta persona obviamente debe ser notificada y preparada de manera consensual sobre sus tareas y responsabilidades.
- Es importante asegurar que los plazos y presupuestos sean realistas. Los participantes suelen ser muy ambiciosos cuando se trata de plazos. En cuanto a presupuestos, no pueden destinar todos los fondos a un solo proyecto. La meta siempre debería ser intentar financiar intervenciones con recursos privados y públicos disponibles de manera local, pues de esta manera se logrará mayor sostenibilidad. Si los accionistas deben contribuir con su propio dinero a una actividad específica, naturalmente tendrán mayor interés y harán un mayor esfuerzo.



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



Lograr que los participantes puedan entender qué es monitorear y por qué es importante.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar el o los fines de monitorear un Plan de Gestión de Destino.
- **El monitoreo generalmente tiene tres propósitos: 1) Rendición de cuentas a los inversionistas y partes interesadas (¿se han usado los fondos de la manera prevista?), 2) Aprendizaje (¿qué acciones han funcionado bien y cuáles no?) y 3) Modificación del rumbo (¿cómo se puede mejorar con base en los hechos y experiencias que han tenido lugar?).**
- Declaración inicial: "si no sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos, no podemos saber cuándo o si alcanzaremos nuestra visión".

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar qué elementos se deben monitorear. Después, pídeles que ubiquen las dimensiones a monitorear en una gráfica con la información que se presenta a continuación.

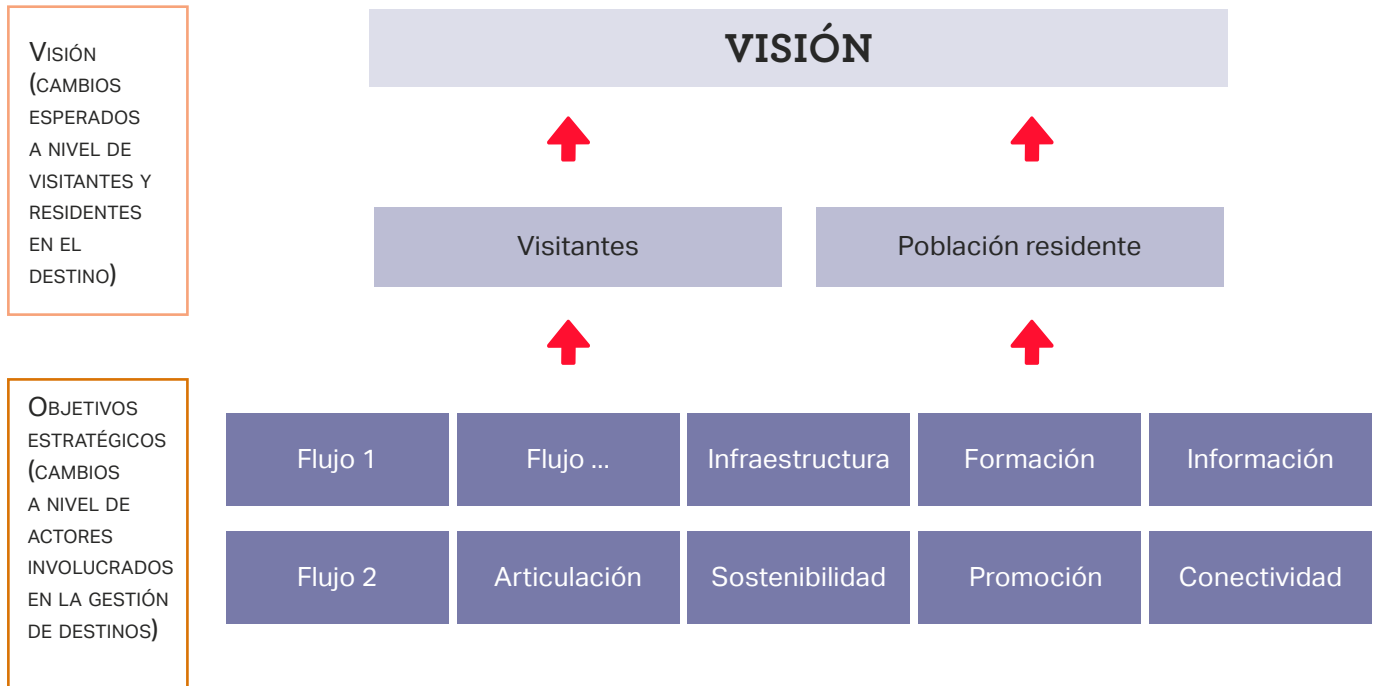
Si las actividades en el Plan de Acción son implementadas con los recursos que se les había asignado (tiempo, dinero, capacidad instalada), se habla de eficiencia.

Si las actividades implementadas llevan al cumplimiento de objetivos estratégicos, se habla de efectividad.

Si los actores locales tienen la capacidad y motivación suficiente para darle continuidad en el tiempo a estos cambios, se habla de efectividad, sostenibilidad y continuidad.

Si los objetivos estratégicos llevan a cambios en los grupos de interés, se habla de impacto.

Para los fines de estos marcos de monitoreo solo se utilizan los términos eficiencia, efectividad y sostenibilidad/continuidad. El impacto forma parte de la efectividad, pero más a largo plazo.



- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar la frecuencia con la que se monitorean los diferentes aspectos mencionados arriba.

Eficiencia: continuamente.

Efectividad: una o dos veces al año.

Sostenibilidad/continuidad: una vez al año.

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar quién debería hacer parte del proceso de monitoreo.

Todas las partes involucradas en la implementación del Plan de Acción deberían tener acceso a la información de monitoreo y deberían involucrarse en algún punto del proceso (por ejemplo, en un evento anual de turismo y planeación), aun cuando la responsabilidad principal recae en los administradores a cargo de implementar el plan general.

- Pida a los participantes que hagan una lluvia de ideas para identificar las diferentes herramientas que se pueden usar con miras a recolectar la información necesaria en este proceso, a saber:

Encuestas de negocios o de salida (con el fin de comprender los cambios en los proveedores de servicio y los visitantes).

Estadísticas (con el fin de comprender tendencias generalizadas de turismo y contratación).

Observaciones y entrevistas.

Reuniones de gestión (con el fin de tomar decisiones en cuanto al rumbo que se le da al proceso).

Eventos y talleres abiertos al público (con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación del rumbo y toma de decisiones).





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los diferentes propósitos del proceso de monitoreo?

R: *rendición de cuentas, gestión y aprendizaje.*

¿Qué aspectos se monitorean normalmente?

R: *eficiencia, efectividad y sostenibilidad/continuidad.*

¿Cada cuánto se monitorea cada etapa?

R: *eficiencia (continuamente), efectividad (cada año) y sostenibilidad / continuidad (cada año).*



- Esta sesión será muy conceptual, al tiempo que este tema no siempre será fácil de entender para todas las partes interesadas en la gestión de destinos. Usualmente, resulta más útil desarrollar un marco de monitoreo sencillo con pocos actores del destino, idealmente con aquellos que están a cargo de la planeación y el monitoreo en el destino, y posteriormente presentar resultados para aprobación en una reunión pública.
- La terminología usada en este proceso puede ser bastante confusa y es usada de manera diferente por distintas personas y organizaciones. Puede resultar útil no detenerse mucho en debates sobre, por ejemplo, ¿qué es un efecto y qué es un impacto? El propósito principal de esta actividad es comprender que hay diferentes etapas en las que un proceso debe ser medido y que hay una conexión lógica entre estas diferentes etapas: las intervenciones deberían generar cambios en los proveedores de servicio en el destino (un espíritu de mejora generalizado en proveedores de servicios), cambios que, a su vez, deberían atraer más visitantes y permitir que los residentes tengan una mejor calidad de vida, haciendo el destino mucho más sostenible.



Introducción al marco de monitoreo



Presentarles a los participantes el marco de monitoreo y su formato.



- Explique el marco de monitoreo y su formato a los participantes. Hay aspectos que tienen indicadores para los cuáles se define un “cómo”, “cuándo” y “quién” en términos de medición. En la última columna se inscribe el progreso que ha tenido el aspecto evaluado desde la valoración original y qué requiere para mejorar.

MARCO DE MONITOREO

Aspectos a monitorear	Indicador	¿Cómo se mide el indicador?	¿Cuándo se mide el indicador?	¿Quién es responsable de la medición?	Estado de cumplimiento del indicador y recomendaciones de mejora
-----------------------	-----------	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------------	--

- El primer aspecto a medir es el cambio en los grupos de interés, los residentes y los visitantes. Si no vemos los cambios deseados, algo debe estar funcionando mal en cuanto a proveedores de servicios, ya que ellos no están haciendo del destino un “mejor lugar para visitar y vivir”. Pida a los participantes que usen los cambios priorizados que seleccionaron en la actividad 1 del Bloque 2 y que los transfieran a la tabla de monitoreo. A continuación se muestra un ejemplo con algunos aspectos ya seleccionados.

CAMBIOS EN LOS VISITANTES

Mayor gasto de parte de los visitantes.

Mayor gasto a lo largo del año.

Comportamiento responsable de parte de los visitantes.

CAMBIOS EN LOS RESIDENTES

Oportunidades de empleo a lo largo del año.

Comportamientos más responsables.

Identidad cultural más fuerte.



CRITERIO	INDICADOR	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	COMENTARIOS, MEJORAMIENTOS
	Indicador 1: 10% de incremento anual del número de visitantes quienes pernoctan en el destino (línea de base: 255'000 visitantes quienes pernoctan en el destino por año)	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas Encuesta de salida de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: El incremento en el año 2019 fue de un 15% debido al crecimiento general de Colombia como destino y debido a la promoción más proactiva del destino Ejemplo de mejoramiento: mantener la estrategia de promoción, pero hacer un estudio de carga para los sitios sensibles para evitar impactos negativos en términos de sostenibilidad
Visitantes: mejores espacios para visitar	Indicador 2: 5% de incremento anual del número de visitantes quienes perciben el desempeño del destino en términos de protección del patrimonio cultural y natural como 'excelente' (línea de base: 25% de visitantes dicen 'excelente')	Encuesta de salida de visitantes (esta encuesta debe tener una sección en la cual se pregunta a los visitantes cómo perciben el desempeño del destino en protección del patrimonio cultural y natural)	<ul style="list-style-type: none"> Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: La percepción del desempeño no mejoró de manera significativa Ejemplo de mejoramiento: fortalecer la gestión de la basura y de residuos sólidos, porque eso fue comentado de manera frecuente en las encuestas de salida -> transferir esto como actividad concreta en el Plan de Acción
	Indicador 3: 10% de incremento anual de gasto por visitante en el destino (línea de base: USD 80 por visitante en el 2020)	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas Encuesta de salida de visitantes 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: El incremento en el año 2019 fue de un 5%, aunque el número de turistas se incrementó en un 15% debido a estadías más cortas de turistas y accesibilidad más rápida Ejemplo de mejoramiento: invertir en más productos auténticos y hospedajes de más alta calidad
Residentes: mejores espacios para vivir	Indicador 1: aumento anual de 10% de la percepción positiva de la población sobre la situación turística en el destino (línea de base: 45% de la población percibe turismo como factor importante para el desarrollo del destino en el 2020)	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de residentes 	<ul style="list-style-type: none"> Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: La percepción se ha mejorado de manera significativa debido a más esfuerzos en términos de turismo comunitario y campañas de educación turística Ejemplo de mejoramiento: mantener esta tendencia con más campañas
	Indicador 2: 10 puestos de trabajo adicionales (equivalente a tiempo completo) creados en la cadena de turismo por año para residentes del destino	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas del destino recolectadas por el departamento provincial de turismo Encuesta de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento provincial Sector público, sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente Anualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de un comentario: Se crearon 15 puestos de trabajo adicionales, pero 8 de esos se ocuparon con gente de fuera del destino Ejemplo de mejoramiento: invertir en capacitación de los residentes, sobre todo a nivel de gestión de empresas para poder encontrar trabajadores en el destino mismo transferir eso como actividad concreta en el Plan de Acción



- En el siguiente paso vamos a enfocarnos en la valoración de los objetivos estratégicos y los cambios a nivel de los actores del destino/proveedores de servicios.
 - a. ¿Las actividades descritas para cumplir los objetivos estratégicos se implementan eficientemente? (eficiencia).
 - b. ¿Las metas establecidas para los objetivos estratégicos se han alcanzado? (efectividad).
 - c. ¿Los resultados obtenidos hasta el momento se van a sostener y van a tener continuidad en el tiempo junto con las capacidades y el trabajo en conjunto de los proveedores de servicios en el destino? (continuidad/sostenibilidad).
- Por cada objetivo estratégico se deben evaluar los tres aspectos inscritos en la tabla a continuación. Esta es una versión simplificada de la tabla para enfocarnos en los aspectos cualitativos y no terminar con demasiados indicadores. Se espera que esta herramienta de gestión sea usada con frecuencia para dirigir el proceso de gestión de destinos.

MARCO DE MONITOREO

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA (SI HAY RECOMENDACIONES O REFERENCIAS A PLANES EXISTENTES EN EL DESTINO QUE PUEDAN APLICARSE, SE DEBERÍAN CONSIGNAR EN ESTA COLUMNA PARA QUE LOS DIFERENTES TIPOS DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PUEDAN CONECTARSE)
Objetivo estratégico 1	1. Eficiencia: ¿se han implementado las actividades definidas para cumplir este objetivo estratégico según lo descrito en el Plan de Acción para destinos?	- Monitoreo regular del Plan de Acción.	Continuamente.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.
Incrementar el gasto de tres flujos de visitantes (domésticos independientes, internacionales independientes y avistadores de aves aficionados) en 10% para el 2022.	2. Efectividad: ¿se están alcanzando los resultados esperados según los objetivos estratégicos?	- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción. - Encuestas de negocio.	Cada seis meses.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.
	3. Sostenibilidad: ¿los proveedores de servicio involucrados en el funcionamiento tienen las capacidades e incentivos suficientes para continuar prestando su servicio por un largo tiempo?	- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción.	Cada año.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	- Descripción del estado. - Medidas propuestas para la mejora.



- Un ejemplo para el siguiente objetivo estratégico sería: *“OE1: incrementar el gasto de tres flujos de visitantes (domésticos independientes, internacionales independientes*

y avistadores de aves aficionados) en 10% para el 2022”. Las partes en negrilla e itálicas en la siguiente tabla son las instrucciones y comentarios realizados al ejemplo anterior.

MARCO DE MONITOREO

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA
Objetivo estratégico 1	<p>Eficiencia: ¿se han implementado las actividades definidas para cumplir este objetivo estratégico según lo descrito en el Plan de Acción para destinos?</p>	<p>- Monitoreo regular.</p>	<p>Continuamente.</p>	<p>Persona u organización a cargo del Plan de Acción.</p>	<p>- Descripción del estado: la mayoría de actividades se están llevando a cabo con excepción de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de un nuevo producto para el flujo de visitantes domésticos independientes. El experto contratado para desarrollar el producto no pudo hacer la valoración de campo necesaria a tiempo. b. Código de actividad 1.6: aplicar encuesta para entender mejor las necesidades de los avistadores de aves. La Universidad no pudo movilizar a campo suficientes evaluadores. c. Código de actividad 1.9: campaña en redes sociales orientada a atraer flujos de visitantes internacionales independientes. El costo de una campaña en redes sociales a nivel internacional era demasiado alto. <p>- Medidas propuestas para la mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reprogramar el viaje a campo para junio. b. Encontrar asesores voluntarios que provean capacitación para encuestadores. c. Contratar a un asesor local a través de procesos locales de licitación.
	<p>Efectividad: ¿se están alcanzando los resultados esperados según los objetivos estratégicos? (los resultados de este objetivo hacen referencia a un incremento de 10% en el gasto de cada flujo de visitantes).</p>	<p>- Reuniones y monitoreo al Plan de Acción. - Encuestas de negocio.</p>	<p>Cada seis meses.</p>	<p>Persona u organización a cargo del Plan de Acción.</p>	<p>- Descripción del estado: de acuerdo con los últimos reportes de encuestas y entrevistas con las partes interesadas que trabajan con flujos de visitantes, el incremento de visitantes domésticos independientes es de aproximadamente 5%, el de internacionales independientes es de aproximadamente 10% y el de avistadores de aves es de aproximadamente 15%. Es importante tener en cuenta que un incremento en el flujo doméstico es más difícil de alcanzar, pues sus cifras ya son altas al iniciar el proceso, mientras que incrementar las cifras de avistadores de aves puede ser más sencillo al ser un destino nuevo.</p> <p>- Medidas propuestas para la mejora: ajustar las metas en cuanto a flujos de visitantes de acuerdo a su trayectoria y potencial de crecimiento. Evaluar a través de encuestas de negocio y de salida de visitantes los motivos detrás del crecimiento y comparar esta información con la de destinos similares.</p>



MARCO DE MONITOREO

ASPECTOS A MONITOREAR	INDICADOR	¿CÓMO SE MIDE EL INDICADOR?	¿CUÁNDO SE MIDE EL INDICADOR?	¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN?	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR Y RECOMENDACIONES DE MEJORA
Objetivo estratégico 1	Sostenibilidad: ¿los proveedores de servicio involucrados en el funcionamiento tienen las capacidades e incentivos suficientes para continuar prestando su servicio por un largo tiempo? <i>(probablemente hay una gran variedad de proveedores de servicio en el destino que satisfacen diferentes necesidades para los tres flujos).</i>	Reuniones y monitoreo al Plan de Acción.	Cada año.	Persona u organización a cargo del Plan de Acción.	<p>- Descripción del estado: <i>las áreas encargadas de los tres flujos de visitantes han sido seleccionadas y funcionan correctamente. Particularmente, las áreas encargadas de los visitantes independientes internacionales y de los avistadores de aves se desempeñan satisfactoriamente y usando sus propios fondos para distintas inversiones. El área encargada de visitantes domésticos independientes ha estado un poco menos activa y requiere mejor liderazgo.</i></p> <p>- Medidas propuestas para la mejora: <i>fortalecer el liderazgo en el área de visitantes domésticos independientes y prestarle a esta área el apoyo que necesite para llevar a cabo una intervención concreta (por ejemplo formación en la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) con el fin de unir a las partes interesadas.</i></p>

- Como puede apreciarse en la tabla, el contenido que se consigna en el marco de monitoreo es predominantemente cualitativo y está basado en las discusiones que tengan lugar entre las partes interesadas. Es importante que las medidas propuestas para la mejora sean transferidas al Plan de Acción con el fin de convertirlas en actividades que serán monitoreadas a su vez.
- A continuación mencione nuevamente los procesos clave en la implementación del marco de monitoreo.
 - a. Reuniones frecuentes para discutir la planeación, revisión y el rumbo de la gestión de destinos. En estas reuniones el Plan de Acción debería ser un punto ineludible de la agenda por lo menos una vez al mes. Es importante que los participantes

entiendan que no es una sola entidad la que debe implementar el Plan de Acción. Hay una variedad de entidades que son responsables de diferentes secciones del Plan de Acción. Cada uno de estos grupos hace uso de las partes que le corresponde según las actividades de las que está a cargo durante estas reuniones.

- b. Reuniones semestrales para discutir la planeación y revisión con las partes interesadas. En estas reuniones se presenta el progreso del Plan de Acción para destinos y del Plan de Gestión de Destino involucrando a todas las entidades y actores que tienen alguna relación con el Plan de Acción. También se debe involucrar en estas reuniones a los sectores público y privado y a la población civil.



- c. Pueden llevarse a cabo reuniones separadas con planeación o fines específicos con fines de monitoreo, pero es crucial entender que el Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción son propiedad del destino y sus actores y no necesitan rendir cuentas a alguien más que a sus partes interesadas.
- Ahora, solicite que discutan sobre las herramientas para medir el cumplimiento de los indicadores mencionados en el marco de monitoreo.
 - a. Estadísticas oficiales: el gobierno normalmente recopila estadísticas de turismo a nivel nacional y de manera descentralizada. Aunque estas estadísticas están desarticuladas de los flujos de visitantes, proveen información valiosa a nivel general del sector en el destino y permiten reconocer tendencias a través del tiempo. Su fiabilidad y conveniencia suele cuestionarse pues estos paquetes de información tardan en recopilarse y hacerse públicos, lo que dificulta usarlos para tomar decisiones inmediatas respecto al rumbo de la gestión. Sería recomendable considerar el entrenamiento de personal para que recopile estas estadísticas como una posible intervención en el Plan de Acción.
 - b. Encuestas de negocios: son encuestas sobre temas relacionados con el negocio del turismo, incluyen una variedad de preguntas relacionadas con el desempeño de las empresas, el ambiente económico en el destino, la atmósfera y condiciones laborales en sus establecimientos y los clientes. Es una herramienta importante que debería implementarse de manera anual, en lo posible conjuntamente con asociaciones de negocios locales, la cámara de comercio o universidades. Las medidas de mejora que resulten de este ejercicio deberían consignarse en el Plan de Acción.

- c. Encuestas de salida de visitantes: son encuestas aplicadas a visitantes a lo largo del destino a medida que su tiempo de salida se acerca (de ahí su nombre). Con frecuencia estas encuestas son realizadas en puntos de salida como terminales de transporte, aeropuertos y estaciones de ferry, pues son lugares en los que las personas usualmente tienen algo de tiempo muerto y aún conservan frescos en su memoria los recuerdos de su viaje. Estas encuestas sirven para mejorar el destino. La retroalimentación que brindan debería ser usada directamente para mejorar el proceso de gestión de destinos y deberían generar acciones concretas que puedan ser llevadas al Plan de Acción.
- d. Encuestas a la comunidad: son un poco más complicadas y por ello más costosas de realizar, pero son también una herramienta importante para tener una comprensión más amplia de la actitud de la comunidad hacia el turismo. Cubren aspectos como beneficios y percepción del turismo y permite a la comunidad ofrecer sugerencias para mejoras en el destino. Es crucial que las encuestas a la comunidad no sean vistas como la única manera en que la comunidad se involucra en el proceso de gestión de destinos. La participación de representantes de la comunidad debería ser una parte común de este proceso.

Es importante que todas estas herramientas sean usadas para recopilar información pero también que esa información sea analizada, compartida y usada para mejorar el destino con acciones concretas.

- Proponga finalmente un espacio de preguntas y discusión sobre el marco de monitoreo.





- Como se ha mencionado antes, esta actividad no requiere llevarse a cabo con una insistente participación de las partes interesadas y actores, pues es un ejercicio principalmente conceptual y podría desmotivarlos, particularmente a aquellos que vienen del sector privado. Es una herramienta crucial y debería ser inseparable del Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción. Hay otras maneras de establecer un marco de monitoreo para el Plan de Gestión de Destino. El instructor debería mantener la mente abierta respecto a cómo se lleva a cabo este ejercicio.
- También es importante entender que el Plan de Gestión de Destino y el Plan de Acción para destinos no son los únicos instrumentos que se pueden usar para este fin. Lo importante con estas herramientas es que en lo posible estén diseñadas y alineadas con las necesidades del destino y que sus indicadores midan y estén orientados de la misma forma.
- La terminología usada en este proceso puede ser bastante confusa y es usada de manera diferente por distintas personas y organizaciones. Puede resultar útil no detenerse mucho en debates sobre, por ejemplo ¿qué es un efecto y qué es un impacto? El propósito principal de esta actividad es comprender que hay diferentes etapas en las que un proceso debe ser medido y que hay una conexión lógica entre estas diferentes etapas: las intervenciones deberían generar cambios en los proveedores de servicio en el destino (un espíritu de mejora generalizado en proveedores de servicios, visitantes y residentes) y estos cambios deberían a su vez generar que haya más visitantes y que los residentes tengan una mejor calidad de vida, haciendo el destino mucho más sostenible.
- Uno de los riesgos más comunes asociados con los marcos de monitoreo es el poco uso que se les da debido a que normalmente son redactados y diseñados de manera complicada. El ejemplo usado en esta sección puede verse complicado pero es relativamente fácil de diligenciar y aplicar. Se les da debido a que normalmente son redactados y diseñados de manera complicada.



- Aportes al ejercicio durante la clase.

Los participantes pueden responder a una serie de preguntas.

¿Cuáles son los elementos claves con los que debe contar un marco de monitoreo?

R: indicadores, un cómo, un cuándo y un quién respecto a la medición, espacio para las medidas para la mejora.

Mencione algunas de las herramientas que pueden usarse para recopilar información para el marco de monitoreo.

R: encuestas de negocio, de salida y a la comunidad.

¿Cuáles suelen ser los problemas con las estadísticas oficiales?

R: que aunque proveen información valiosa, su fiabilidad y conveniencia suele cuestionarse ya que la información que contienen suele tardar en recopilarse y hacerse pública, dificultando su uso en tomas de decisiones inmediatas.

¿Por qué se llaman "encuestas de salida"?

R: porque se aplican a los visitantes a lo largo del destino a medida que su tiempo de salida se acerca.





Lograr que los participantes puedan diligenciar un marco de monitoreo para su propio destino.



- Organice a los participantes en grupos por destino, idealmente con subgrupos dedicados a trabajar las diferentes partes del marco de monitoreo como se explica en la actividad A2 de este bloque (por ejemplo, un subgrupo trabaja con los cambios en los residentes y los visitantes, mientras otros trabajan individualmente con los objetivos estratégicos).
- Organice los subgrupos como un carrusel para que vayan uno a uno presentando su trabajo a otros subgrupos y puedan dar y recibir retroalimentación.
- Cada grupo incluirá la retroalimentación en su sección y con eso termina su trabajo.
- Proponga una rápida sesión de presentación de hallazgos mencionando solo los más críticos y los cambios que se hicieron como resultado del ejercicio de carrusel.



- Consulte la actividad anterior.



- Consulte la actividad anterior.



Revisión del estado actual de la Arquitectura Institucional para la gestión del destino



Lograr que los participantes puedan identificar las áreas clave para el cambio en la Arquitectura Institucional, basándose en el perfil del destino establecido, la visión y la planeación llevada a cabo hasta este punto.



- Organice a los participantes en grupos por destino y pídale que tengan a mano los gráficos y las tablas usados en sesiones anteriores.

a. Aspectos de la gestión que necesitan pulirse (de acuerdo a los criterios GSTC parte A y otros, si es posible).

	CRITERIOS A: GESTIÓN SOSTENIBLE	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			COMENTARIOS PARA EXPLICAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO
		Bajo	Medio	Alto	
A1	Organización para la gestión del destino funcional				
A2	Estrategia y plan de acción aplicado				
A3	Sistema de monitoreo existente y funcional				
A4	Involucramiento de empresas y apoyo a empresas				
A5	Involucramiento de comunidades y población local				
A6	Involucramiento de visitantes				
A7	Promoción e información adecuada				
A8	Sistema de gestión de volumen de visitantes				
A9	Normas de ordenamiento y control de desarrollo existentes				
A10	Estrategias de adaptación al cambio climático existentes				
A11	Estrategias de gestión de riesgos y crisis existentes				



b. Análisis de funciones, roles y necesidades de mejora.

FUNCIONES Y ROLES	ACTORES: ¿QUIÉN REALIZA ESTAS FUNCIONES? ¿QUIÉN LAS FINANCIA?	¿QUÉ FUNCIONA?	¿QUÉ HAY QUE MEJORAR CAPAC., INCENT., CONFLICT. ETC.?	¿FALTAN ACTORES?
Gestión general del destino (planificación, coordinación)	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Gestión de datos y estadísticas	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Gestión de la sostenibilidad económica, social y ambiental	Por ejemplo, Departamento Ambiental			
Promoción del destino	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Desarrollo de recursos humanos y capacidades	Por ejemplo, el SENA			
Desarrollo empresarial (proveedores de servicios y productos)	Por ejemplo, Cámara de Comercio			
Desarrollo y mantenimiento de infraestructura				
Información sobre el destino	Por ejemplo, Mesa de Turismo Departamental			
Desarrollo mantenimiento de sistema de transporte/conectividad				
Gestión y mantenimiento del orden público y de seguridad	Por ejemplo, Policía provincial y municipal			
Desarrollo y promoción de productos y experiencias	Emprendedores			

c. Áreas identificadas como prioritarias para el cumplimiento de la visión.

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

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

d. Plan de Acción.

ÁREA DE ENFOQUE:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Código	Acción	Tiempo de ejecución (incluso fecha límite)	Responsabilidad (¿Quién es responsable de que esta acción se implementa? Ojo: ¡mejor poner un solo responsable!)	¿Cuánto cuesta? ¿De dónde vendrán los fondos? ¿Hacen falta otros recursos? (por ejemplo, experiencia técnica, etc.)	Nivel de prioridad (bajo, medio, alto)
--------	--------	--	--	---	--

- Pídeles que diligencien la siguiente tabla de ejemplo:

INCONVENIENTE / FUNCIÓN QUE DEBE CUMPLIRSE	ACTORES / INSTITUCIÓN QUE DEBE INVOLUCRARSE	FORMAS EN QUE PUEDE ADAPTARSE
Debe mejorarse el trabajo conjunto entre las partes encargadas del flujo de visitantes número 1.	Entidades y partes interesadas del sector privado que le presten servicios al flujo de visitantes número 1.	Conformar un grupo de trabajo encargado del flujo de visitantes.
La planeación y articulación entre actores aún no funciona bien.	Mesa departamental, actores del subdestino.	Mesa de gestión de destinos del subdestino, con representación en la mesa departamental.
Falta de acceso a entrenamiento de calidad en el destino.	SENA, sector privado, asociación de turismo.	Conformar un grupo de trabajo para el desarrollo de capacidades de acuerdo con la demanda y oferta de capacitación que exista.

- Pídeles que compartan sus experiencias con procesos similares a la clase y que den y reciban retroalimentación de los demás.
- Asegúrese de que ninguna de las áreas priorizadas en la tabla o de las áreas marcadas como problemáticas en el análisis de sostenibilidad haga falta.



- Resultado del ejercicio grupal.



- Material de bloques anteriores.



- Es importante mantener la discusión centrada en las funciones centrales para la gestión de destino, pues los participantes tienden a hablar de todo tipo de cosas.
- Les puede resultar interesante hacer este ejercicio con dos grupos diferentes por cada destino para poder comparar resultados diferentes y tener una experiencia más diversa.



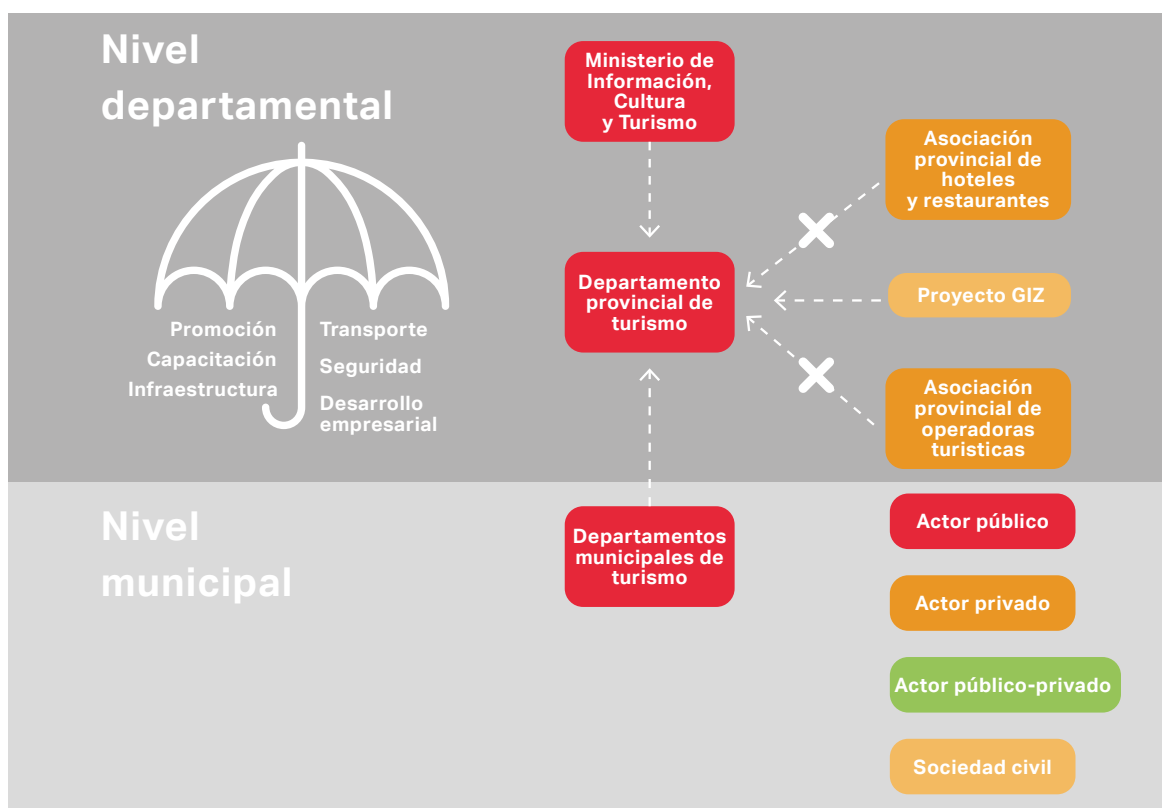
Definición de los ajustes necesarios a la Arquitectura Institucional existente



Lograr que los participantes puedan desarrollar un modelo de Arquitectura Institucional para sus propios destinos.



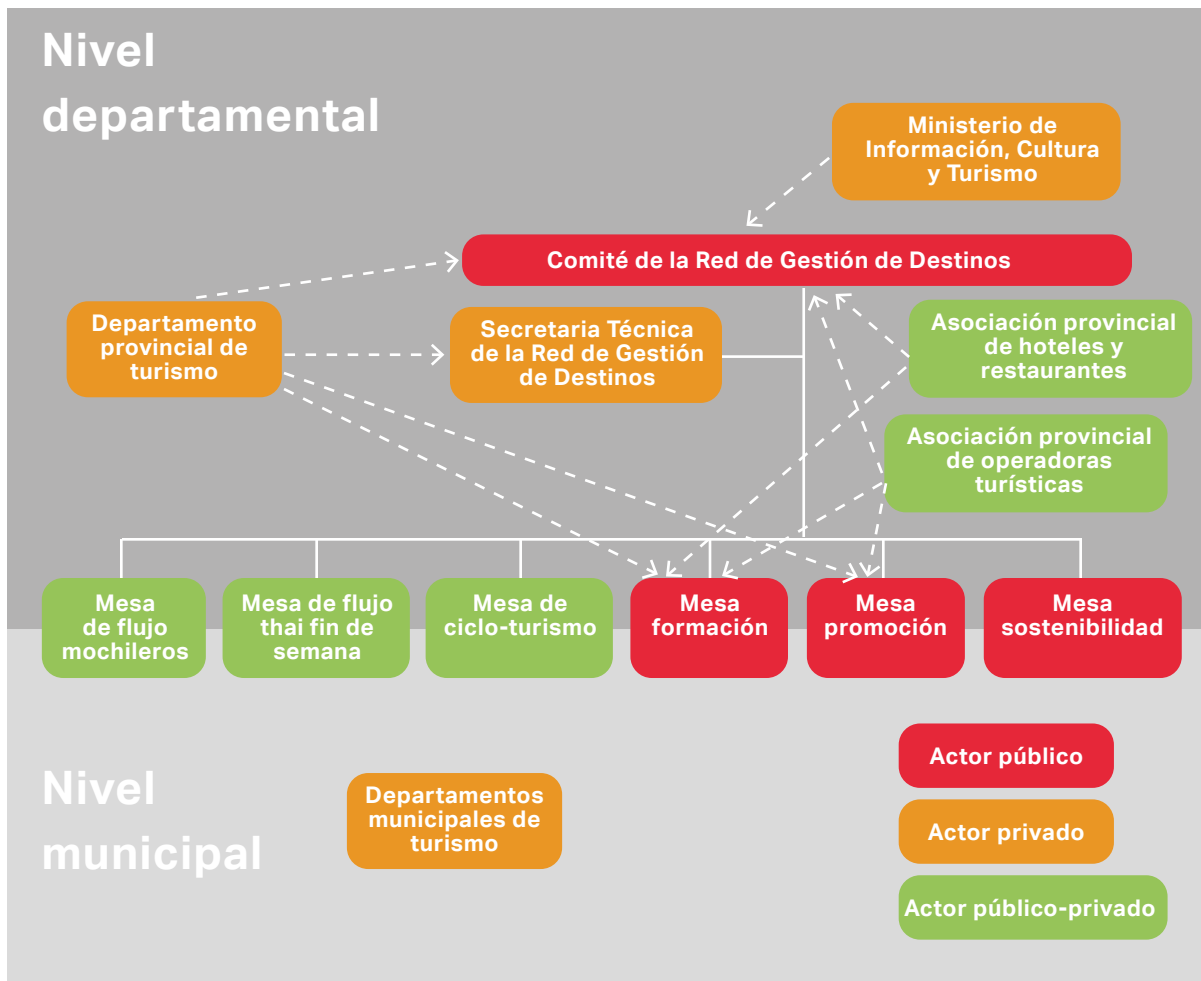
- Preséntele a los participantes el ejemplo de Laos del sur y explíqueles los ajustes que se hicieron en la Arquitectura Institucional.
- Tenga en cuenta los siguientes factores críticos (presentes en el ejemplo de Laos del sur), a la hora de hacer un análisis de la Arquitectura Institucional de su destino:
 1. La alineación de la Arquitectura Institucional propuesta con la que ya existe.
 2. La importancia de no depositar toda toda la responsabilidad en una sola entidad (como una agencia de mercado turístico).
 3. La división de las responsabilidades entre varios actores.
 4. El involucramiento de los actores en los procesos en los que tienen mayores incentivos para contribuir.
 5. La flexibilidad de la estructura.
 6. La funcionalidad de la estructura incluso si no todas las partes colaboran como deben con el proceso.
 7. El involucramiento de todos los sectores de la sociedad (público, privado, población civil).



- Ahora, pídale a los participantes que revisen nuevamente el perfil de Arquitectura Institucional construido en el Módulo 2.
- Entregue a los participantes un formato limpio de Arquitectura Institucional y pídale que miren la tabla diligenciada en la actividad 12 del Bloque 5, especialmente la columna “Formas en que puede adaptarse”.



- Pídale que intenten combinar los cambios propuestos con el perfil descrito en la Arquitectura Institucional.



- Para cada cuadro de la gráfica pida que describan quién forma parte de cada grupo, cuáles son sus responsabilidades principales y cuándo se deben reunir. Para tal efecto, pueden hacer uso del siguiente formato de ejemplo:
- Por último, pídale que presenten y discutan sus experiencias con la clase.

NOMBRE DEL ELEMENTO ARQUITECTÓNICO	RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PARTICIPANTES	¿CUÁNDO SE REÚNEN?
Mesa de flujo mochilero	Coordinar entre actores trabajando este flujo. Implementar las actividades identificadas para este flujo dentro del PdA	Empresario 1 Empresario 2	De acuerdo con su propio itinerario, por ejemplo, en reuniones semestrales sobre monitoreo de la Gestión de Destinos





- Es difícil diseñar la Arquitectura Institucional de manera perfecta en un primer intento, incluso en un taller, pues requiere adelantar numerosos ejercicios de consulta y aprobación con múltiples personas e instituciones. Es mejor suponer que la Arquitectura Institucional crecerá de forma natural en el tiempo, con diferentes partes interesadas asumiendo sus funciones en el proceso. Aun así, es importante que quienes toman las decisiones compartan una idea general en lo que se refiere a estructura y principios.
- Es crucial que la Arquitectura Institucional esté orientada hacia estos principios:
 - a. Debe alinearse con la Arquitectura Institucional vigente y no crear algo completamente nuevo.
 - b. No debe poner toda la responsabilidad en una sola persona u organización (como una agencia de mercadeo turístico), sino dividir las responsabilidades entre varios actores.
 - c. Los actores deben involucrarse en las partes del proceso en las que tienen más incentivos para contribuir.
 - d. Debe tener una estructura flexible que funcione incluso si no todas las partes colaboran como deben en el proceso.
 - e. Todos los sectores de la sociedad deben estar involucrados (el sector público, el sector privado y la población civil).
- Los ejemplos de otros destinos son una gran herramienta de aprendizaje, pero siempre se debe mencionar que cada caso es diferente y que la Arquitectura Institucional debe ser adaptada a las circunstancias de sus propios destinos.



- Resultados del ejercicio grupal.



- Ejemplos de otros destinos como el de Laos del sur.



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



Lograr que los participantes comprendan el formato de Plan de Gestión de Destino (PGD) y sean capaces de diligenciarlo con la información recopilada durante el Módulo 3.



- Repítale a los participantes el propósito y los principios clave del Plan de Gestión de Destino (por ejemplo, que debe ser un documento de acceso abierto, que es una herramienta de gestión que se actualiza regularmente y que sus procesos deben evaluarse con frecuencia para valorar el progreso y hacer ajustes).
- Muéstreles una vez más los formatos en Word y Power Point del Plan de Gestión de Destino y explíqueles los contenidos de estas herramientas. Mientras que el formato en Word contiene el perfil de su destino, la visión, el plan de acción y el marco de evaluación, el formato en Power Point contiene información desplegada de manera atractiva para atraer inversionistas potenciales o comunicarla eficientemente a los administradores. Muéstreles en qué sección del plan se debe consignar la información vista en los diferentes módulos.
- Asigne un grupo por destino y pida que diligencien el formato.



- Producto final enviado.



- Manténgase flexible en cuanto al uso del formato y permita que cada grupo, si así lo desea, diseñe uno propio, pero asegúrese de que los puntos principales estén incluidos.



- Planes de Gestión de Destinos de Laos: <http://www.tiigp-laos.org/downloads/other/Lao%20PDR%20National%20Destination%20Management%20Plan%202016-2018.pdf>.
- Visit Britain Visit England. Developing your destination management plan. <https://www.visitbritain.org/developing-your-destination-management-plan>.



The background is a solid orange color with various abstract, semi-transparent geometric shapes. In the top left corner, there are several overlapping triangles and rectangles. A large, semi-transparent number '4' is positioned in the center-right area. At the bottom, there are more overlapping shapes, including a large, semi-transparent rectangle and some curved forms. The overall aesthetic is modern and minimalist.

Módulo

Desarrollo y gestión del destino



MÓDULO 4

BLOQUE 1

Conceptos sobre el producto turístico y pasos para su planificación

MÓDULO 4

BLOQUE 2

Conceptualización de la experiencia

1*

Vinculación de los módulos 2 y 3 con el Módulo 4

2*

Revisión grupal de los insumos del diagnóstico y la planificación

3*

Desarrollo del perfil detallado del flujo priorizado para el producto

4

Trabajo grupal para la revisión de insumos del diagnóstico y la planificación

5*

Discusión: conceptos básicos sobre productos turísticos y pasos a seguir para el diseño

6

Revisión de los insumos del diagnóstico y la planificación

7*

Construcción de la experiencia: pasos y formatos

8

Repaso de los enfoques para el producto turístico

9*

Trabajo grupal para la construcción de la experiencia

10

Revisión por pares del trabajo grupal para la construcción de la experiencia

11

Revisión del trabajo grupal

12

Dinámica en la que los grupos hacen su propia priorización de acuerdo con los criterios establecidos

MÓDULO 4
BLOQUE 3
Condiciones de
consumo y componentes
necesarios

MÓDULO 4
BLOQUE 4
Construcción de la
ficha de producto

13	Resumen de los resultados de los trabajos de las áreas de priorización con comentarios del docente	19	Repaso de los trabajos grupales generados hasta el momento
14*	Definición de las condiciones de consumo según el flujo	20*	Consolidación de la información generada dentro de una ficha de producto
15*	Trabajo grupal para definir las condiciones de consumo según el flujo	21*	Trabajo grupal para consolidar información generada dentro de una ficha de producto
16*	Análisis de la cadena de valor y brechas	22*	Validación del producto con representantes del flujo
17*	Trabajo grupal de análisis de la cadena de valor	23	Revisión de las fichas de producto
18	Revisión del trabajo grupal		



MÓDULO 4

BLOQUE 5

Contrucción del plan de trabajo

24

Trabajo por pares para
revisar fichas de producto

26

Trabajo grupal para
generar el plan de trabajo

25*

Organización de las
acciones necesarias para
desarrollar el producto
diseñado (Plan de Trabajo)

27

Revisión del plan de trabajo





M4

BLQ 1

Actividad

1*

Vinculación de los módulos 2 y 3 con el Módulo 4



Resaltar la importancia de las etapas de análisis (Módulo 2) y planificación (Módulo 3) como generadoras de las herramientas para la implementación efectiva. Estas herramientas se concentran en el Plan de Gestión de Destino (PGD). Los participantes deben poder vincular las acciones prácticas que se ejecutarán en la implementación con los objetivos y estrategias planteadas.



- Haga la siguiente pregunta frente a los participantes: ¿qué elementos y conceptos hemos recopilado hasta hoy a propósito de la gestión del destino?
- Con esta dinámica se busca recapitular algunos de los puntos trabajados en los módulos anteriores, sobre todo en el Módulo 1, y que ahora hacen parte de las herramientas necesarias para hacer la gestión del destino. He aquí algunos de los más importantes:

El destino entendido como el territorio conformado por los recorridos de los flujos.

Las atracciones, las actividades, los servicios, los prestadores de servicios turísticos, la planta y los demás componentes que también hacen parte del destino.

Los flujos, sus características, las temporadas y los canales de promoción y comercialización.

La propuesta de valor principal del destino es aquel aspecto que lo diferencia de otros destinos y que le permite generar valor frente al visitante.

Los actores que representan la cadena de valor del destino y su gobernanza.

Los objetivos y las estrategias como prioridades para la gestión.

La planificación de la gestión entendida como aquellas acciones ejecutadas para lograr los objetivos a la luz de un cronograma e incluyendo a los actores.

La gobernanza para la gestión, es decir, aquellos espacios formados por actores que representan a los componentes de la oferta.



- Mediante una lluvia de ideas, pídale a los participantes que mencionen (de memoria o recuerden) los grandes temas que se han considerado dentro de los PGD de los destinos de trabajo, dentro de los cuales suelen estar:

Infraestructura o equipamiento.

Fortalecimiento del recurso humano.

Promoción y comercialización.

Desarrollo de producto.

Fortalecimiento empresarial.

Coordinación entre actores e instituciones.

Otros.

- Evidencia que la implementación o gestión de destino involucra muchos temas que deben ser ordenados en la práctica.
- Subraye que el módulo se concentrará en el diseño y la planificación del producto turístico como articulador de otros.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el destino? ¿Cuál es su ámbito?

R: territorios que lo conforman en función a los recorridos de los flujos.

¿Qué atractivos, actividades, servicios, prestadores de servicios turísticos, planta y otros componentes hacen parte del destino?

Flujos y sus perfiles, temporadas, canales de promoción y comercialización.

Mencione qué es la propuesta de valor principal.

¿Cuáles se consideran prioridades estratégicas para la gestión de destinos?

R: objetivos y estrategias.

¿Qué es la planificación de la gestión de destinos?

R: acciones para lograr los objetivos con un cronograma e incluyendo a los actores involucrados.

¿Qué es la gobernanza para la gestión de destino?

R: espacios formados por actores que representan a los componentes de la oferta.



- La lluvia de ideas se puede hacer (en un escenario presencial) en pizarra y en voz alta. De otra forma se puede utilizar una plataforma virtual de libre uso y que no requiera instalación previa. Puede ser el Jamboard: <https://jamboard.google.com/>.



- Versión final del Plan de Gestión de Destino correspondiente al grupo (elaborado en el Módulo 3).
- Plan de Gestión de Destino de referencia (PGD Macondo Natural)



Revisión grupal de los insumos del diagnóstico y la planificación



Lograr que los participantes encuentren las respuestas en sus documentos y puedan comprender que el trabajo ya realizado tiene una aplicación práctica.



- Organice a los participantes en grupos y señale la necesidad de revisar el Plan de Gestión de Destino elaborado en el Módulo 3.
- Para tal efecto, proporcione un formato o matriz en el que se deberá ingresar la información del PGD.

Actividad planificada

Flujo relacionado

Espacio encargado

“Desarrollar dos experiencias específicas enfocadas para este flujo”

Familias del interior - Guaviare

Turismo/Mesa de planificación turística destino

- Invite a los participantes a identificar todas aquellas actividades relacionadas con el tema de producto y anote las respuestas. La información debe ser copiada literalmente, lo que permitirá luego discutir el enunciado y eventualmente precisarlo.
- Considere el flujo con el cual se relaciona la actividad y el espacio que se consideró en el momento de la planificación.
- También pídale que busquen la información disponible sobre los flujos involucrados en las actividades identificadas. Esta información se encuentra en los documentos que resultan de la etapa de análisis del destino (Módulo 2).



Ver actividad 1, Bloque 3.



- Se recomienda pedirle a los estudiantes que tengan a la mano su PGD y los documentos de la etapa de análisis del destino para el desarrollo de la actividad.



Desarrollo del perfil detallado del flujo priorizado para el producto



Lograr que los participantes tengan herramientas para generar información en detalle sobre el perfil del flujo priorizado para el proceso de diseño de producto.



- En la formación esta actividad se realiza a nivel grupal y en paralelo entre todos los grupos.
- Pídale a los estudiantes revisar la matriz de actividades relacionadas al desarrollo de producto dentro del PGD que definan una actividad que consideren prioritaria para desarrollar.
- Explíqueles que a partir de ahora el proceso se enfocará en esa actividad y en ese flujo. También que el escenario de trabajo será el grupo o espacio definido por el PGD.
- Explíqueles que en un contexto real se deberían trabajar procesos para todas las actividades consideradas en el PGD. Sin embargo, y en un contexto de gestión (implementación) se debe priorizar por donde empezar. Algunos criterios para priorizar pueden ser:

La importancia del flujo para el logro de los objetivos del PGD y por lo tanto la prioridad para tener el producto.

Productos ya avanzados y que se pueden adecuar en corto plazo a las necesidades del flujo priorizado.

- En función a la actividad/flujo seleccionado, pídale a cada grupo que revise la información recogida relacionada al flujo del producto priorizado.
- Esta información deberá estar contenida en el análisis del destino, dentro de los flujos priorizados.
- [Muestre un ejemplo de ficha como referencia](#) para el resultado esperado del ejercicio.



Tipo de persona:

Tipo *buyer*

Género:

Hombre

Nombre:

Mr. Beekhof

Edad:

62 años

Estado civil:

Viudo

Formación:

Profesional universitario con maestría. Administrador de empresas, gerente general de cadena de restaurantes.

Datos laborales:

Es pensionado, pero actualmente trabaja como independiente prestando asesorías a proyectos de emprendimiento y es docente universitario, asesor del programa PUM.

Datos económicos:

- Clase media alta.

Datos personales:

- Su principal afición es viajar por el mundo.
- Le gusta interactuar con las personas y la comunidad; disfruta de la comunidad de un destino, pregunta e investiga.
- Es simpático y socializa fácilmente con la gente del hotel u hostel donde pernocta. Disfruta de las áreas sociales.
- Está de fiesta todo el tiempo.
- Le gusta caminar.
- Disfruta de los entornos naturales, enigmáticos e historias interesantes. Tiene dos hijos y tres nietos.
- Vive solo, pero hace parte de asociaciones, clubes de jubilados y grupos de tertulias y salones de bailes.
- Disfruta de los entornos naturales.
- Goza de la gastronomía del país que visita.
- Tiene antecedentes cardiacos y los controla con medicamentos.
- Disfruta de los entornos naturales.
- Fue deportista en el colegio y en la Universidad.
- Tiene alergia a los mariscos.

Comportamiento digital:

- Le gusta la tecnología, navegar en su celular
- Tiene redes sociales y las utiliza cuando puede.

Datos relacionados con los viajes:

- Viaja en grupos de similares características con amigos.
- Siempre busca alojarse en hoteles con buenas instalaciones y ubicación urbana.
- Planea sus viajes con anticipación.
- Compra los paquetes completos.
- Le gustan las experiencias nuevas y diferentes.
- Es un viajero frecuente.
- Habla tres idiomas.
- Viaja con un presupuesto organizado, pero le gusta comprar souvenirs para coleccionar.
- Disfruta de los planes culturales.
- En sus viajes por lo general compra libros.
- Siempre contrata guías para sus viajes.
- Disfruta de la buena gastronomía de la región que visita.
- Viaja con póliza de salud especial para emergencias.
- Disfruta de las frutas exóticas.

Datos psicológicos:

- Amable.
- Extrovertido.
- Descomplicado.
- Se adapta al cambio fácilmente.





- Asegúrese de que los participantes sean lo suficientemente específicos en la descripción del perfil del visitante como para poder diferenciarlo de otros, pero no tan específico que llegue a ser limitante.



- Fichas de visitantes nacionales: <https://www.colombiamascompetitiva.com/turismo-nueva-realidad/>.
- SeoSalamanca, Torres, M. (09/09/2020). Pasos para definir el perfil del cliente ideal. <https://www.seosalamanca.com/marketing-2-0/definir-perfil-cliente-ideal/>.
- Blog de Marketing Digital de Resultados, Custodio, M. (07/12/2020). Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad <https://www.rdstation.com/co/blog/%20mapa-de-empatia/>.
- [Ficha del perfil de flujo priorizado](#) (p. 3)



Matriz de actividades relacionadas al desarrollo de producto dentro del PGD.

Elementos del perfil del visitante.

- Perfil demográfico: El consumidor es descrito en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), sociales (estado civil, clase social, etc.) o económicas (ingresos, educación, empleo, etc.).
- Perfil psicográfico: Es decir, los motivos por los cuales el cliente adquiere un servicio. En cuanto a la personalidad, se refiere a las tendencias perdurables de la reacción de un individuo.
- Perfil conductual: tiene en cuenta las cantidades de producto consumidas, así como los hábitos de consumo o de utilización.
- Perfil estilo de vida: Se refiere a las características generales del individuo, situándose a nivel más profundo. El estilo de vida, de actuar, de utilizar el tiempo y de gastar el dinero.

La ficha del perfil del flujo priorizado constituye la Matriz 1 del proceso.

Discusión: conceptos básicos sobre productos turísticos y pasos a seguir para el diseño



Lograr que los participantes puedan definir las tareas y etapas dentro del desarrollo de productos, así como las tareas relativas a la gestión de destinos. Es necesario que trabajen secuencialmente y que no se salten pasos del proceso, así como entender la manera como cada paso construye el siguiente.



- Regrese a la Dinámica del restaurante del Módulo 1 y retome algunas analogías con la realidad del destino turístico:
 - › El local y el equipamiento del restaurante corresponden a la infraestructura del destino.
 - › El menú y la especialidad del restaurante corresponden al posicionamiento y a la oferta del destino.
 - › Los roles del personal del restaurante corresponden a los roles del personal del destino.
 - › Adicionalmente, debe resaltar que los proveedores del restaurante y del destino funcionan como eslabones dentro del diseño y la construcción de un producto.
 - › La idea es que esta analogía permita que los participantes definan los componentes y los roles de la oferta de un producto turístico.
- Culminada la revisión o análisis de la analogía, revise los conceptos de producto contenidos en los materiales. Más que el concepto teórico se busca entender la relación práctica que existe entre los componentes y los roles en cada eslabón.
- El primero está relacionado con el deseo de satisfacer al consumidor (visitante o comensal). Para tal fin, se juega con los ingredientes y cantidades, como cuando se conocen los gustos de los invitados o familiares cercanos y se sabe cuándo ponerle ciertos condimentos o cuándo no. En ese sentido, se pueden usar ejemplos de los gustos entre los participantes o dentro de los compañeros de trabajo o familia. El segundo ocurre cuando ya se encontró la combinación adecuada y se pueden definir con objetividad los detalles y cantidades necesarias para luego hacer el desarrollo del producto.



Los participantes podrán:

- Definir los componentes y roles dentro de la oferta de un producto turístico.
- Distinguir al menos dos momentos en el proceso: el diseño y la planificación.





- Se recomienda utilizar como referencias algunos platos icónicos o referentes dentro del territorio donde se hace el proceso, de manera que los participantes pueden sentirse vinculados.
- Se puede incitar a los participantes a expresar preferencias personales en relación con la comida o los platos. Se les indica que lo mismo sucede en turismo y en un destino: los visitantes o flujos tienen gustos diferentes y el reto es encontrar un punto medio que satisfaga al flujo priorizado. Debe quedar claro que no es posible satisfacerlos a todos.



- Jimmy Pons. (18/09/2020). Innovación turística en Turismo Sostenible, creación producto innovador. https://www.youtube.com/watch?v=-VhRODSIShN4&feature=youtu.be&ab_channel=JimmyPons



Construcción de la experiencia: pasos y formatos



Lograr que los participantes puedan identificar aquellas emociones, actividades y finalmente experiencias que el flujo priorizado busca en una visita turística y que consumirá por medio de un producto turístico.



- El facilitador invita a la plenaria a discutir la información generada de todos los participantes en la ficha detallada del perfil de visitante (Matriz 1) e identificar las emociones que el flujo trabajado busca (¡o evita!) durante su visita. Las frases que se hayan generado dentro de la ficha serán clave.
- Considerando que están todos los grupos al mismo tiempo, y pueden tener flujos (y productos) muy diferentes, el facilitador puede usar esas diferencias para mostrar la variedad de enfoques que se pueden tener para construir experiencias y luego productos.
- Luego de la dinámica de revisar en voz alta las ideas generadas dentro de las fichas de flujos, se instruye a los participantes para integrar sus grupos y diligenciar las matrices 2 y 3 del proceso: Matriz 2 de construcción de experiencias y la Matriz 3 resumen (ver Recursos adicionales).
- La Matriz 2 permite que los grupos puedan consolidar toda la información a manera de respuestas a las preguntas allí indicadas, se les debe reforzar siempre que deben pensar en el flujo priorizado a partir de las características de la ficha (Matriz 1).
- En la Matriz 3 se busca orientar el análisis de la información generada en la Matriz 2 hacia sitios o lugares objetivos en los cuales más adelante poder trabajar.
- Plantee la siguiente pregunta: ¿Si pensamos que una actividad X puede generar cierta emoción o experiencia en los visitantes, qué lugar o espacio dentro de nuestro destino puede llevarla a cabo? Recuerde que en este momento no se busca identificar nombres específicos o propios, sino generales, tipo playas, miradores, bosques, talleres, plazas, restaurantes, cocinas, etc.
- Más adelante, cuando se haga la revisión de la cadena de valor se podrán identificar los lugares específicos que pueden cumplir para ese fin.



- TED Talks, Pine, J. (2004). What consumers want. https://www.ted.com/talks/joseph_pine_what_consumers_want/up-next.





- Hay que recordar que en este momento aún no debemos pensar en sitios o lugares específicos, sino los necesarios para lograr la experiencia del visitante. Se puede usar la analogía de estar imaginando una película y pensando en las escenas y qué se necesita para ello.
- Justamente, el proceso de diseño y desarrollo busca, a partir de esta definición de lugares ideales u óptimos, identificar las brechas en las que se debe trabajar.
- En un paso siguiente se buscarán dentro del destino aquellos elementos que será necesario trabajar o mejorar.
- Esta parte culmina cuando cada grupo tiene las matrices 2 y 3 debidamente llenas.
- Se sugiere que el facilitador haya leído o revisado la Matriz 1 con anticipación, de manera que pueda orientar la conversación hacia los puntos clave dentro de la discusión.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué se busca entender las emociones que buscan o evitan los visitantes?

R: para construir una experiencia que coincida a sus gustos y expectativas.

¿Cuáles son las emociones que el flujo trabajado busca durante su visita?

R: felicidad, calma, nostalgia.

¿Cuáles son las emociones que el flujo trabajado evita durante su visita?

R: tristeza, preocupación, rabia.

¿En qué lugar o espacio dentro del destino se puede dar la emoción buscada?

R: en cualquier lugar de actividad turística donde el visitante encuentre una narrativa con la que pueda conectar.

Trabajo grupal para la construcción de la experiencia



Lograr que los participantes, organizados en grupos, diligencien las matrices 2 y 3 relacionadas con la construcción de la experiencia para el flujo priorizado.



- Cada grupo se organiza para trabajar en conjunto diligenciando los formatos Matriz 2 y Matriz 3 siguiendo las indicaciones del facilitador (ver actividad anterior).
- Se les recuerda que la ficha detallada del flujo es el principal punto de partida para la información que se consolide en las matrices.
- Al final los grupos deben darle al docente las matrices llenas.



- Si el trabajo se realiza de manera virtual, se recomienda al facilitador asegurarse que los grupos tengan claridad sobre el tipo de información que se busca y que la fuente principal de información es la ficha detallada (Matriz 1).
- Si se hace de manera virtual se pueden coordinar tiempos. Se recomienda que el facilitador pueda integrarse unos momentos al trabajo de los grupos y así confirmar que estén en el camino adecuado.
- Estas fichas constituyen el insumo para el siguiente paso.



Ver actividad anterior.



- [Fichas de Matriz 2 y Matriz 3 de grupos del proceso de formación.](#) (p. 4, p. 6)



Definición de las condiciones de consumo según el flujo



Lograr que los participantes puedan definir cuáles son las condiciones básicas que el flujo priorizado necesita para “consumir” el producto. Para tal efecto, se debe partir del conocimiento del perfil del flujo priorizado (ficha detallada del flujo) y la información sobre las emociones / actividades / experiencias que se pueden generar en el visitante.



- Para este paso, el docente utiliza la Matriz 4 (ver anexo) en la cual se deben precisar, con el mayor detalle posible, las condiciones específicas que espera el visitante perteneciente al flujo.
- La idea es que, a partir del conocimiento del flujo y sus gustos, puedan dosificar o cuantificar los tiempos, cantidades y otras especificidades a tener en cuenta cuando se entre a la etapa de planificación del producto.
- Para establecer las condiciones de consumo se debe empezar a hacerlas realidad a partir del flujo, de sus intereses, lo que busca en el destino. Aquí es importante entender el *storytelling*: el destino tiene un cuento para contarle al visitante, en el que hay unos personajes, un escenario, una trama, un desenlace. Esto es la experiencia ofrecida.
- En este momento los miembros del grupo o mesa encargada del proceso pueden apoyarse (si así lo consideran) con expertos en temas o actividades específicas para las cuales los miembros no tengan experiencia o información.
- Los temas considerados en la Matriz 4 son referenciales y deben poder adecuarse a las condiciones de la experiencia imaginada. Así, si para la experiencia pensada se requiere incluir un componente adicional o diferente, los participantes pueden modificar la matriz.
- La variedad de temas o aspectos a considerar puede variar según la modalidad o tema del producto a diseñar. Cuando los temas son recurrentes o en el destino se tiene experiencia con este tipo de pasajero, se puede avanzar con mayor facilidad que cuando son las primeras veces que se reciben este tipo de pasajeros o se diseñan este tipo de productos.
- La analogía en este caso es cuando ya se conoce el gusto de un determinado tipo de comensal/visitante y por lo tanto se cuenta con más información a considerar en el diseño.
- Los empresarios o prestadores de servicios en el destino suelen tener información sobre los gustos o detalles específicos del flujo, sin embargo, podría ser la primera vez que se hace de manera grupal y escrita, y por lo tanto puede generar algunos celos al inicio. Esto debe ser considerado.



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Qué son las condiciones de consumo?

R: lo que se necesita hacer para que la experiencia se desarrolle a cabalidad y el flujo de visitantes quede satisfecho.

¿Cómo se definen las condiciones de consumo?

R: a partir de la información recogida y creada de los flujos de visitantes.

Verdadero o falso: se parte del flujo para definir las condiciones de consumo.

R: verdadero.



- Como mecanismo de referencia para pensar en las necesidades o dolores del flujo se pueden utilizar una o varias imágenes a la vista de los participantes, de manera que puedan recordar sus propias experiencias o conocimientos.



- [Ejemplo de la Matriz 4.](#) (p. 7)



M4

BLQ 3

Actividad
15*

Trabajo grupal para definir las condiciones de consumo según el flujo



Lograr que los participantes, organizados en grupos, diligencien la Matriz 4 sobre las condiciones de consumo para el flujo priorizado.



- El facilitador debe comentar que la información que se genere en este paso servirá para definir la construcción del producto más

adelante y que es muy importante definir estas condiciones para asegurar la satisfacción de los visitantes pertenecientes al flujo.



- En un escenario presencial, los grupos deben construir la matriz a partir de la información que los participantes tengan a la mano (podrían apoyarse con llamadas o consultas rápidas). Sin embargo, si lo hacen fuera de la reunión y tienen algún tiempo, pueden apoyarse con llamadas, entrevistas e incluso la participación de expertos en el flujo.
- En un escenario real, donde el equipo a cargo del proceso permanece en el territorio luego del taller o reunión, esta recolección de información específica se puede considerar como parte de la metodología.



Ver actividad anterior.



Análisis de la cadena de valor y brechas



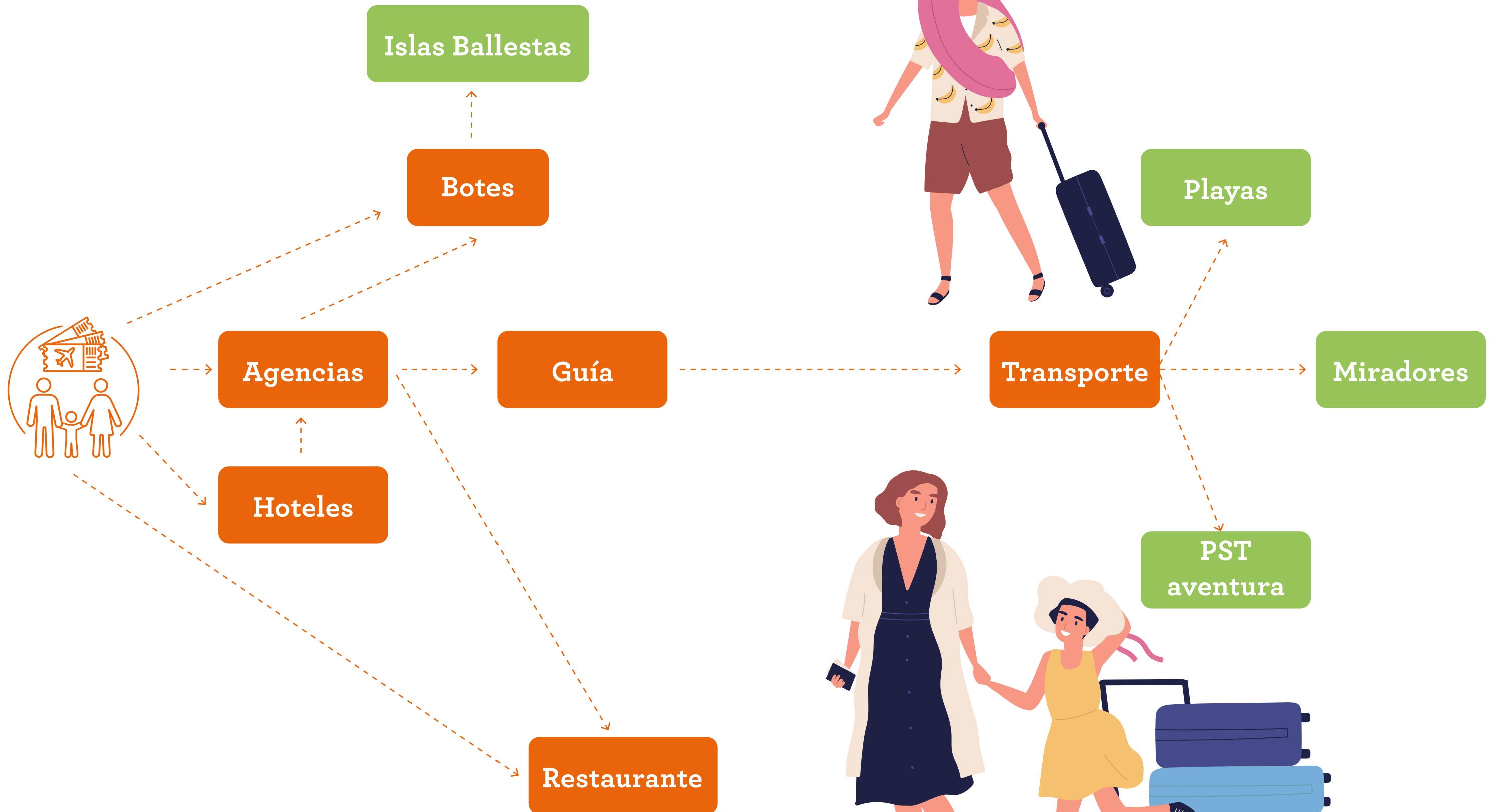
Lograr que los participantes puedan construir un modelo ideal de los eslabones necesarios para la oferta del producto e identificar, de manera general, las brechas existentes que se deben cerrar para ofrecer el producto de acuerdo con las expectativas del flujo priorizado.



- Recuerde a los participantes que ya se cuenta con toda la información relacionada con la(s) experiencia(s) que se quieren ofrecer al flujo por medio del producto diseñado: se tienen las actividades a realizar, los lugares genéricos donde realizarlas y las emociones que se espera generar en los visitantes. También se conocen las condiciones mínimas necesarias para las actividades que el visitante va a realizar como parte del producto.
- Con esta información, y como primer paso, instruya a los participantes en la construcción de un gráfico que organice todos los elementos necesarios para ofrecer el producto. Los elementos mínimos dependen de las actividades/experiencias que se proponen para el producto y del tipo de producto. Por ejemplo, en los productos se suele requerir el eslabón de alojamiento, el cual luego se definirá si son hoteles, cabañas o *camping*, pero es un eslabón que debe estar presente. En otros casos, si es un producto de pasadía, el eslabón de alojamiento no aparecería. Es un eslabón que debe estar presente. Pero, en otros casos, si es un producto de pasadía, el eslabón de alojamiento no aparecería. Si en el diseño se ha considerado una experiencia de un “BBQ en el desierto”, eso significaría que alguien debe ocupar ese eslabón. Podría ser un restaurante que lleve la comida, un poblador local o la misma agencia, que puede decidir montar el BBQ. Si bien esto se puede definir más adelante, debe haber un eslabón que indique esa necesidad.
- Para ello se pueden utilizar gráficos dibujados manualmente (como ocurre en el primer ejemplo que se ve en la siguiente página o, quizás más esquemáticos, tipo árbol, como ocurre en el segundo ejemplo). En ambos casos se debe poder leer la secuencia de la participación de los eslabones y su función dentro del producto, bien como prestador de un servicio, como gestor de un atractivo o de una actividad secundaria, o de otro que se haya considerado en el diseño.



Ejemplo 1
Cadena de valor del turismo en Islas Ballestas



Experiencia del turista en el subdestino Amapala

Eslabonamientos hacia adelante

Eslabonamientos hacia atrás

Transporte hacia el destino

Llegada al destino

Servicios y atractivos

Actividades

Proveedores de insumos

Agencias de viaje y tour operadores

Hoteles y restaurantes de San Lorenzo

Transporte público

Transporte privado

Congestión en temporada alta

Proyecto de mejora del muelle (IHT)

Covolito

Lancha

Mototaxi

Percepción de inseguridad para potenciales turistas

Desorden

PST

- Hoteles
- Casas de hospedajes
- Hostales de Amapala
- Restaurantes
- Champas

Atractivos

- Playas
- Miradores
- Atardeceres
- Casco histórico
- Cuevas

Municipio

Otros

- Kayak
- Banana
- Donut
- Cuatrimoto

Tours

- Terrestres (mototaxis)
- Acuáticos (lanchas)
- Caminatas (guías)

Instituto Istmania
Municipio
INFOP

Manglares y pescadores

Mercado y tiendas de Amapala y San Lorenzo, Choluteca y Tegucigalpa

Manglares
Archipiélago
Cerro El Tigre (Áreas protegidas)

Municipio



2. Análisis del Conglomerado Turístico en la Región del Golfo de Fonseca en Honduras, Swisscontact Honduras, 2017.

- Estos gráficos deben leerse como una cronología o línea de tiempo, en la que se ven gráficamente los pasos que el visitante realiza durante la experiencia o el producto en diseño.
- Reitere que estos gráficos deben representar lo necesario para generar lo planificado, no deben reflejar la realidad del destino. Debe ser lo más cercano al ideal esperado para generar la experiencia diseñada.
- En un segundo momento, y sobre el gráfico de lo ideal, los participantes deben anotar las ausencias, debilidades o brechas reales sobre la oferta del destino. En este momento, destaque que empiezan a aparecer las tareas en las que hay que trabajar para hacer realidad el producto, pero generadas desde el enfoque de la demanda. Cada paso y cada actividad planificada para realizar y construir/mejorar el producto nace de las necesidades de la demanda. Probablemente muchos podrían coincidir con lo que hubieran hecho ellos también (para aquellos actores que tienen experiencia en el mercado). El método plantea, entonces, dos virtudes: si ya tenían ese conocimiento y lo aplicaban de manera natural, pues ahora lo confirman y además es un proceso "consciente". En aquellos destinos donde los actores no tengan el conocimiento, debe reiterarles que no se alejen de lo que quiere el mercado en ningún momento.
- Este ejercicio al inicio puede ser desordenado y por iniciativa de los participantes. Luego se procede a ordenar la información en la Matriz 5, que contiene espacios para organizar la información.

FLUJO

NOMBRE/TEMA DEL PRODUCTO

Componente o eslabón de la Cadena	Oferta en el destino	Descripción de la brecha - General
Alojamiento	Existen hoteles, pero no tienen condiciones para las necesidades del flujo	Mejora de alimentación y espacio para bicicletas
Alimentación		
Guianza	No existe guiado especializado	Contratar en otra ciudad / Formación
Expresiones artísticas locales	Grupo folclórico YY del Colegio...	Renovar su repertorio
Sitio de observación de aves	Finca X, Y y Z,	Necesita mejora de mirador y señalización
Sitio de observación de aves	Playa de río ADF	No tiene vía de ingreso ni señalización, no se encuentra acceso desde la carretera



Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es el elemento necesario para construir una experiencia?

R: *una historia del destino turístico, que necesita elementos emocionales y sensoriales definidos a partir de los atributos de dicho destino.*

¿Por qué se deben pensar esos elementos en forma de cadena?

R: *porque funcionan como un sistema en el que el uno no existe sin el otro.*

¿En este ejercicio se refleja la realidad del destino o lo planeado a futuro?

R: *se refleja lo planeado a futuro.*



- Siempre se debe recordar a los participantes que no se alejen de la planificación de experiencias para diseñar el gráfico y la cadena, pero que luego las contrasten con las condiciones mínimas para su consumo. En este contraste surgen las brechas.
- Usualmente los participantes se limitan a lo poco o mucho que tienen en el destino y no van más allá. Por ello se les invita a “soñar” y continuar con el ejercicio de diseño que empezaron. En estos momentos ya empiezan a contrastar con la realidad y dicen “no hay” o “no tienen las condiciones”, y vuelven al producto inicial que ya tienen en el destino. De modo que lo innovador o novedoso del diseño se pierde.
- La idea es que el facilitador acompañe y conozca los trabajos de cada grupo o destino y, por lo tanto, pueda asegurarse que no les falte nada. El ejercicio clásico sería imaginar el producto inicial y hacer preguntas sobre los elementos o componentes necesarios para llevar a cabo la experiencia. Por ejemplo, si dicen “los visitantes tendrán oportunidad de ver la luna desde el desierto”, preguntar: ¿En qué parte del desierto? ¿Con telescopio o no? ¿Alguien les contará una historia relacionada con el lugar? Esas respuestas deberían ir a la matriz.



Trabajo grupal de análisis
de la cadena de valor

Lograr que los participantes, en sus grupos, construyan un gráfico que represente la cadena de valor para ofrecer el producto diseñado y sus componentes, así como para identificar las brechas generales en el destino con la Matriz 5.



- Se instruye a los grupos para elaborar un gráfico como los de la actividad anterior que represente a la cadena de valor necesaria para poder ofrecer el producto diseñado.
- Luego, y en el momento del análisis de brechas, generar la información para la Matriz 5.



- La información de la Matriz 5 se recomienda generarla a partir de las anotaciones o comentarios realizados sobre el gráfico de la cadena de valor. Así se asegura que las brechas realmente representan lo necesario para desarrollar el producto diseñado en los pasos anteriores y no sea una lista de "pedidos".



Los gráficos hechos por los participantes.



- Ejemplos de cadena de valor desarrollados por los grupos en la formación.



Consolidación de la información generada dentro de una ficha de producto



Lograr que los grupos entiendan los contenidos sugeridos para la ficha de producto, con miras a que puedan consolidar toda la información relacionada con el producto en un solo documento. Este debe ofrecer la posibilidad de una revisión ordenada y la de una posterior socialización con los tomadores de decisiones.



- Exponga el formato de la Matriz 6 (Ficha del producto), en especial los diferentes elementos que la componen.
- Se busca que los participantes no se sorprendan o asusten y vean que ya cuentan con la información necesaria para construir esa ficha.
- Repase los contenidos paso a paso, haciendo el ejercicio de buscar la información dentro de los materiales, es decir, las matrices elaboradas en momentos previos.
- Eventualmente podrían hacerse ajustes al formato si el tipo de producto lo amerita; por ejemplo:

Cuando sea necesario tener mapas en varias escalas por el tipo de recorrido.

Cuando se ubique completamente en vías públicas o en sitios cuya gestión no esté a cargo de alguien específico (Centro histórico, por ejemplo). Aun así, la alcaldía lo tendría a su cargo.

Cuando se desarrolla en territorios comunales o comunitarios y la gestión turística está en manos de figuras comunitarias que requieren un tratamiento espacial.



Conocimientos de las matrices anteriores (ver actividades pasadas).



- Para la Matriz 6 se usan todas las matrices anteriores, pues esta ficha de producto resume (pero no recopila) la información de las anteriores.
- Los participantes se pueden sentir intimidados ante la cantidad de trabajo e información que requiere la ficha. Ellos no se dan cuenta que esa información ya la tienen y solo deben consolidarla y resumirla.



M4

BLQ 4

Actividad

21*

Trabajo grupal para consolidar información generada dentro de una ficha de producto



Lograr que los participantes elaboren una ficha de producto incorporando la información desarrollada en todo el proceso.



- Explíquelo a los grupos que deben completar la Matriz 6 (Ficha de producto) siguiendo las instrucciones del facilitador y utilizando la información de las matrices previas.



La ficha de producto realizada por los participantes.



- Si el trabajo de los grupos se realiza fuera de la reunión y de manera virtual, se sugiere que el facilitador coordine su participación en las reuniones de los grupos con el fin de orientar el trabajo y hacer sugerencias.

Validación del producto con representantes del flujo



Lograr que los participantes tengan elementos suficientes para diseñar una actividad que les permita validar los contenidos del futuro producto con representantes del mercado, o bien con los propios visitantes.



- Reitere que esta actividad subraya la necesidad de someter a evaluación el producto turístico diseñado. Esto, con miras a que tenga viabilidad en el mercado al cual está orientado (el flujo priorizado o sus voces). En tal medida, se trata de ayudarles a organizar escenarios para el intercambio de ideas o percepciones sobre el producto con la finalidad de lograr la aprobación o recibir sugerencias de ajustes (antes de invertir en el producto).
- Los escenarios para este tipo de validación con empresarios o representantes pueden variar dependiendo del contexto local y empresarial. Por ejemplo, hay casos en los que se puede reunir a varios empresarios en un espacio tipo *focus group*, otros en los que no se reúnen y resulta necesario hacerlo usando formatos tipo entrevista con cada uno. Otra opción consiste en llevarlos a uno o a varios sitios donde se habría llevado a cabo la experiencia y recibir, allí, la retroalimentación. Cuando no se puede, la alternativa son los videos y las plataformas.
- Con esto en mente, los equipos técnicos deberían poder organizar y convocar reuniones con operadores vinculados directamente al producto y al flujo (proveedores), de manera que puedan exponerles el producto, tanto a nivel de experiencias como de condiciones de consumo.
- Destaque que esta es la última oportunidad de validar las futuras inversiones o mejoras planificadas para el producto.
- Considerando que los productos aún no están preparados, la sugerencia es utilizar los formatos de *focus group* o similares, en los cuales se puedan presentar videos, mapas e imágenes que relaten de la manera más fidedigna posible lo que el producto quiere transmitir.
- Recuérdeles a los equipos que en este momento no se está “vendiendo” un producto, pues la audiencia no va a comprar, pero sí va a opinar sobre cómo piensa el futuro comprador.
- Explique lo que se esconde detrás de cada actividad planificada y de los objetivos en términos de experiencias.





Los participantes pueden responder las siguientes preguntas:

¿Por qué evaluar la viabilidad del producto turístico diseñado en el mercado?

R: *porque así se evitará una mala recepción del producto cuando salga al mercado turístico.*

Verdadero o falso: ¿se está vendiendo un producto?

R: *no, la audiencia no va a comprar, pero sí va a opinar sobre cómo piensa el futuro comprador.*



- En el contexto actual se pueden aprovechar muy bien las herramientas virtuales con intermediarios lejanos. Así podría organizarse una presentación de validación (por separado) de operadores tanto en el país como en el extranjero.
- Para las reuniones con agencias u operadores se recomienda organizar reuniones individuales.
- Se sugiere que durante las reuniones con representantes del mercado se trate de obtener información que permita hacer mejoras en el producto diseñado e incorporarlas en la planificación.
- Se deben tener en cuenta los horarios/días/épocas del año a la hora de coordinar reuniones de validación de producto.
- Cada grupo conoce la idiosincrasia de su destino, de modo que sus integrantes deben construir los formatos que se deben usar.
- Resalte que en estos escenarios no se busca vender, sino recibir retroalimentación e, incluso, críticas, pues aún se está a tiempo de incorporar mejoras.



Organizar las acciones necesarias para desarrollar el producto diseñado (Plan de Trabajo)



Lograr, a partir de las brechas identificadas en las matrices anteriores, que los participantes puedan construir un plan de trabajo que aplique el enfoque de la demanda y que sea incorporado en la gestión de destinos.



- Subraye que el plan de trabajo se construirá a partir de las brechas identificadas en las matrices previas.
- El cierre de esas brechas debe ser convertido en acciones concretas de diferente tipo, las cuales conformarán el plan de trabajo. Este punto se refiere específicamente a las acciones en las que hay que trabajar o hacer para cerrar la brecha, por ejemplo: hay hoteles pero no están preparados para recibir bicituristas que tienen necesidades específicas con sus ciclos y equipos, toca cambiar o modificar cosas, por ejemplo sus ciclos las meten al cuarto o quieren un depósito seguro porque son valiosas. Punto de lavado afuera del alojamiento para limpiar el barro cuando regresan de sus recorridos, desayunos energéticos y mucho más temprano que el resto de los otros alojados. En grupo o mesa a cargo del proceso tiene como miembros a los conocedores de esos detalles, en todo caso se invitan expertos para reuniones puntuales para recibir estos detalles.
- Para ello, los grupos deben realizar el ejercicio en dos momentos. El primero concierne la construcción de la estructura del plan de trabajo a partir de los grandes temas generados por las brechas. Estos grandes temas

se alimentan con actividades específicas a ser realizadas en el marco del desarrollo del producto. Esta actividad la desarrollan los grupos como equipo a partir del análisis de las matrices generadas en los pasos previos.

Un segundo momento lo constituye el desarrollo detallado de cada actividad, para lo cual los grupos deben dividirse las actividades según temática y especialidad con el fin de hacer propuestas técnicas. Cada actividad deberá incluir detalles, tiempos y, de ser posible, un presupuesto de referencia. Por ejemplo: una actividad consistiría en “poner señalización en el pueblo Aracataca”, pero eso requiere detalles básicos como la información o imágenes de contenido, el material, la ubicación, los permisos, etc. En el caso de actividades como “hacer mejoras de baños en los alojamientos”, se deben definir cuántos son, el tipo de sistema de desagüe si se trata de sitios con escenarios naturales frágiles, si tendrán agua o qué sistema sería el más recomendable, etc. También debe asignarse un responsable de la coordinación o seguimiento a esa actividad.

- Presente ante los asistentes un formato de referencia del plan de trabajo con las casillas de información antes mencionadas.



Actividad	Indicador	Responsable	Monto estimado	CALENDARIZACIÓN				
				Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	MEDIANO PLAZO
Componente A. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO								
Componente B. OFERTA DE EXPERIENCIAS Y SERVICIOS								
Componente C. MEJORA DE CALIDAD, RECURSO HUMANO Y SOSTENIBILIDAD								
Componente D. PROMOCIÓN Y ARTICULACIÓN DEL PRODUCTO								
Componente E. GESTIÓN DEL PRODUCTO								
TOTAL INVERSIÓN CORTO PLAZO				TOTAL INVERSIÓN MEDIANO PLAZO				



- Usando este formato como ejemplo inicie una dinámica de lluvia de ideas usando ejemplos sugeridos por los grupos sobre temas y actividades.
- Tome actividades de referencia para cada tema o componente de la estructura propuesta y en cada una cite ejemplos a propósito de:

Detalles técnicos.

Tiempos y cronograma.

Presupuesto referencial.

Coordinador de la actividad (no necesariamente quien financia, sino quien hace seguimiento).



- Se pueden hacer otros formatos de plan adecuándose a las preferencias de los participantes o entidades.
- Es clave lograr algún nivel de detalle técnico para las actividades que permita asegurar la viabilidad de su ejecución y que no se trunque durante la implementación.
- Los tiempos y el cronograma se manejan en el marco del cronograma del PGD. Allí se define cuándo se inicia la planificación, luego el desarrollo y la meta de tiempo para cuando debería estar. Es en esos tiempos que se debe trabajar, por ello es clave la etapa de planificación cuando se hace el PGD. Todo puede moverse excepto la fecha de la meta, que usualmente debería ser una fecha comercial para la cual se debe tener el producto, una fecha de vacaciones, un festivo tipo Semana Santa, etc. De allí se retrocede en función a las tareas.
- Se pueden dar recomendaciones a los participantes y se hace a partir de los detalles de cada actividad, pues tales detalles (cantidad, material, etc.) influyen en el presupuesto que se debe considerar. Cuando el grupo tiene conocimiento del tema o actividad se puede definir en el mismo grupo. Muchas actividades las tendrán que realizar los propios empresarios, otras el municipio, etc. La idea es saber si es posible hacer las inversiones en los tiempos. No deben depender de un proyecto o donante.



Los planes de trabajo realizados por los participantes.



Estimado lector:

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

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

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



SWISSCONTACT TOURISM ADVISORY SERVICES

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

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

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



El progreso
es de todos

Mincomercio


swisscontact



Colombia+Competitiva



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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