

**INPROTUR**

**INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA**

**CONCURSO PRIVADO N° 3**

**EX-2020-58556499- -APN-INPROTUR#MTYD**

**“Contratación para la realización de  
análisis estratégico sobre la oferta de  
experiencias y productos turísticos de  
“ARGENTINA””**

**Presentación virtual o digital de ofertas:**

<b>Lugar/Dirección</b>	<b>Plazo y Horario</b>
Dpto. Compras. Email: <a href="mailto:compras@argentina.travel">compras@argentina.travel</a>	Plazo: Hasta el        de        de 2020 – 11.00 hs.

**Apertura virtual o digital de ofertas:**

<b>Por intermedio de app Go To Meeting</b>	<b>Plazo y Horario</b>
Dpto. Compras. Email: <a href="mailto:compras@argentina.travel">compras@argentina.travel</a>	Plazo: El        de        de 2020 – 16.00 hs.

En virtud de la medida de aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por medio del Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020, prorrogado por medio del Decretos de Necesidad y Urgencia 355/2020, 408/2020, 576/2020, 641/2020, 714/2020 **no se aceptarán ofertas en soporte físico ni presencial sino sólo por mail a [compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel)**

Se exige que tengan a bien enviar un único correo electrónico. El mismo debe contener toda la documentación de la oferta más la documentación legal requerida en formato PDF. Tengan a bien enviarlo en un único archivo unificado, para lo cual deberán unir todos los documentos necesarios firmados.

Si el tamaño del correo electrónico supera los 18MB deberán enviar un wetrasfer adjuntado dicha la documentación, siendo que por el peso del documento podría poner el riesgo la entrega de su oferta.

Téngase presente que deben cumplir con todos estos requisitos de presentación.

**(\*) Asimismo, el acto de apertura se realizará mediante la aplicación Go To Meeting.**

**La participación en dicho acto no es obligatoria, sin perjuicio de lo cual, quien desee participar podrá descargarse la aplicación en el link: <https://global.gotomeeting.com/join/689067853>, el instructivo se encuentra en:**

**(anexo I), se puede acceder al acto desde su equipo, tablet o smartphne: <https://global.gotomeeting.com/join/859704397>, también puede acceder desde su teléfono: Estados Unidos        , Código de acceso:        .**

**A efectos de garantizar la máxima transparencia del procedimiento, se hace saber que el acto será grabado por medios digitales y almacenado informáticamente por el INPROTUR para su eventual consulta.**

## CONDICIONES PARTICULARES DE CONTRATACIÓN

<b>Nombre del organismo contratante</b>	<b>INPROTUR – INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA</b>
---	---

### Procedimiento de selección:

<b>Tipo:</b> CONCURSO PRIVADO N° 3	<b>Ejercicio:</b> 2020
<b>Clase:</b> Etapa Única (Un Sobre).	
<b>Expediente N°:</b> EX-2020-58556499- -APN-INPROTUR#MTYD	

### Consultas:

[compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel)

**A fin de dar cumplimiento al Decreto N° 202/2017 se informa que el INPROTUR por voluntad propia amplía la nómina de autoridades según el siguiente detalle;**

CARGO	NOMBRE	APELLIDO
Presidente	Matias	Lammens
Secretario Ejecutivo	Rubén Ricardo	Sosa
Director de Promoción Internacional	Hernán Alberto	Vanoli
Director de Productos Turísticos	Pablo Teodoro	Sismanian
Directora de Mercados	María Nazareth	Vilardo
Directora de Administración y Finanzas	Valeria Soledad	Martinez
Asesor Legal	Alejandro Ezequiel	Bietti
Auditor Interno	Ricardo Gonzalo	Santos
Coordinador de Compras y Contrataciones	Sebastián Tomás	Nallar

**ARTÍCULO 1°: EFECTOS DE LA PRESENTACION DE LA OFERTA.** La presentación de la oferta, importa de parte del oferente el pleno conocimiento de toda la normativa que rige el llamado a contratación, la evaluación de todas las circunstancias, la previsión de sus consecuencias y la aceptación en su totalidad de las bases y condiciones estipuladas, sin

que pueda alegar en adelante el oferente su desconocimiento, por lo que no será necesario la presentación de los pliegos de la contratación firmados con la oferta.

**ARTÍCULO 2°: PLAZOS.** Todos los plazos establecidos en el presente Pliego y en el Pliego de Especificaciones Técnicas se computarán en días corridos, salvo expresa disposición en contrario.

**ARTÍCULO 3°: COMUNICACIONES.** Las comunicaciones que se realicen entre el INPROTUR y los interesados, oferentes, adjudicatarios y contratistas, podrán llevarse a cabo personalmente, por correo electrónico, por fax, por carta certificada con aviso de retorno o telegrama colacionado con aviso de retorno, dirigida a la dirección de correo electrónico, número de fax o domicilio indicado por los interesados, oferentes, adjudicatarios o contratistas en su presentación.

Constituirá plena prueba de la notificación y de su fecha, el documento que en cada caso la registre: la copia certificada por el Departamento de Compras, el reporte emitido por el equipo utilizado o el aviso de retorno.

**ARTÍCULO 4°: ACLARACIONES AL PLIEGO DE BASES Y CONDICIONES PARTICULARES Y AL PLIEGO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.** Las consultas deberán ser efectuadas al correo electrónico a la dirección institucional del INPROTUR [compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel).

Solo serán contestadas aquellas que ingresen al Instituto hasta CUARENTA Y OCHO (48) horas antes del plazo previsto para la recepción de las ofertas.

**ARTICULO 5°: PLAZO Y LUGAR PARA PRESENTAR OFERTAS.** Las ofertas se presentarán en el lugar que se determine en la convocatoria, hasta el día y hora fijados en los avisos o invitaciones, o por medios electrónicos a la dirección [compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel) de acuerdo con lo previsto en el Régimen General de Compras y Contrataciones.

**ARTÍCULO 6°: REQUISITOS FORMALES PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS OFERTAS.** Son requisitos formales para la presentación de las ofertas:

- a) Las ofertas deben estar dirigidas al Departamento de Compras del Instituto.

- b) Deberán ser redactadas en castellano o en idioma extranjero con su correspondiente traducción.
- c) Deberán estar firmadas en todas sus hojas (salvo que se hallen intervenidas por escribano público) y aclarada la firma en al menos una de ellas, salvando debidamente lo testado, raspado, enmendado o interlineado.
- d) Se presentarán con la cantidad de copias que indique el Pliego de Especificaciones Técnicas. El original constituirá el Fiel de la oferta.
- e) Los sobres, cajas o paquetes se presentarán perfectamente cerrados y contendrán en su cubierta la identificación de la contratación a que corresponden, el día y hora de la apertura y la identificación del oferente.
- f) La documentación y/o muestras que requiera el Pliego de Especificaciones Técnicas.
- g) Deberá constituirse un domicilio especial en un radio de 100 kilómetros de la Capital Federal. También se admitirá la constitución de domicilio electrónico. En el domicilio físico o electrónico serán consideradas válidas todas las notificaciones efectuada por el INPROTUR.
- h) En caso que no se haya acreditado al momento del registro o de su actualización, estatuto social vigente y acreditación de personería y facultades de quien suscribe la oferta y quien habrá de representar a la firma a los fines de la suscripción del correspondiente orden de compra o contrato.
- i) Constancia de identificación tributaria.
- j) Garantía de mantenimiento de la oferta, excepto que no corresponda.
- k) Declaración jurada de situación en relación con lo previsto en los artículos 9 y 10 del Régimen General de Compras y Contrataciones del INPROTUR. Se adjunta modelo al final de este pliego.
- l) Declaración Jurada del conocimiento de los pliegos y reglamento vigente. Se adjunta modelo al final de este pliego.

**ARTÍCULO 7º: COTIZACIÓN.** La cotización se realizará conforme a las siguientes pautas:

- a) Precio unitario y cierto para bienes estandarizados, en números, con referencia a la unidad de medida establecida en las cláusulas particulares, el precio total del renglón, en números, y el total general de la oferta, expresado en letras y números, determinados en la moneda de cotización fijada en el Pliego de Especificaciones Técnicas.
- b) Como alternativa, después de haber cotizado por renglón, puede ofrecer por el total de los efectos ya propuestos o grupos de renglones, sobre la base de su adjudicación íntegra.

- c) A efectos de determinar la oferta más conveniente, se efectuará la comparación de la propuesta global o parcial por grupo de renglones, con la suma de menores precios totales a adjudicar, en la misma relación de renglones. Los descuentos que se ofrezcan por adjudicación total o parcial, se tendrán en cuenta a los efectos de la comparación de precios.
- d) Cotización por cantidades netas y libres de envase y de gastos de embalaje, salvo que el Pliego de Especificaciones Técnicas previera lo contrario.
- e) Origen del producto cotizado. Si no se indicara lo contrario, se entiende que es de producción nacional.
- f) Se entenderá que en la cotización económica está incluido todo impuesto, tasa o contribución, internacional, nacional y/o local. Se entenderá lo mismo respecto del Impuesto sobre el Valor Agregado, salvo indicación expresa en contrario.
- g) En caso que se de alguno de los supuestos enumerados en el Decreto Nº 1075/2001, se procederá conforme lo indicado por esa norma.

**ARTÍCULO 8º: OMISION DE REQUISITOS FORMALES.** Cuando el defecto no sea de los regulados en el artículo 14 del presente, y proceda la posibilidad de subsanar errores u omisiones, se interpretará en todos los casos en el sentido de brindar al INPROTUR la posibilidad de contar con la mayor cantidad de ofertas válidas posibles y de evitar que, por cuestiones formales intrascendentes, se vea privada de optar por ofertas serias y convenientes desde el punto de vista del precio y la calidad.

La subsanación de deficiencias se posibilitará en toda cuestión relacionada con la constatación de datos o información de tipo histórico obrante en bases de datos de organismos públicos, o que no afecten el principio de igualdad de tratamiento para interesados y oferentes y de que las ofertas deben ajustarse sustancialmente a los documentos de la contratación.

En estos casos la comisión evaluadora o el Departamento de Compras, deberá intimar al oferente a que subsane los errores u omisiones dentro del término de DOS (2) días, salvo que en el Pliego de Especificaciones Técnicas se fijara un plazo mayor.

La corrección de errores u omisiones no podrá ser utilizada por el oferente para alterar la sustancia de la oferta o para mejorarla o para tomar ventaja respecto de los demás oferentes.

**ARTÍCULO 9º: DE LAS MUESTRAS.** Cuando resulte dificultosa la determinación de ciertas características del elemento requerido, éstas podrán remitirse a las de una "muestra patrón", en poder del INPROTUR.

Cuando no sea posible exhibir una muestra patrón, podrá requerirse en el Pliego de Especificaciones Técnicas la presentación de muestras por parte del oferente.

Siendo las especificaciones de la oferta lo principal y las muestras lo accesorio, la omisión o deficiencias en la presentación de muestras no será causal de rechazo de la oferta cuando ésta se ajuste a los Pliegos que rijan la contratación. No obstante, en estos casos, la Comisión Evaluadora intimará su presentación dentro de los DOS (2) días computados desde la recepción de la intimación. Si no fueren acompañadas dentro de ese lapso, se desestimaré la oferta, con pérdida de la garantía. Si el Pliego previera la obligación del co-contratista de someter muestras para su aprobación previa a la entrega de los elementos adjudicados, en el Pliego de Especificaciones Técnicas se fijarán los plazos de presentación y de aprobación de muestras. El primero de dichos plazos se computará a partir de la notificación de la Orden de Compra y el segundo de ellos, a partir de la fecha de entrega de la muestra.

La falta de presentación de muestras, su insuficiencia o su no adecuación a las especificaciones técnicas, si no fueran subsanadas dentro del plazo fijado, dará lugar a la rescisión del contrato, con pérdida de la garantía de cumplimiento del contrato.

Asimismo el oferente podrá presentar muestras que contribuyan a ilustrar su oferta, pero en ningún caso podrá reemplazar con ellas las especificaciones técnicas fijadas en el Pliego de Especificaciones Técnicas

Las muestras deberán indicar en forma visible los datos del procedimiento de selección al que correspondan, fecha y hora de apertura de las ofertas y la identificación del oferente.

Se dejara constancia en el expediente de la reserva de la muestra presentada.

Las muestras correspondientes a los artículos adjudicados, quedarán en poder del INPROTUR para ser cotejadas con los que entregue oportunamente el adjudicatario. Cumplido el contrato, quedarán a disposición del adjudicatario por el plazo de UN (1) mes a contar desde la última conformidad de recepción. De no procederse a su retiro, vencido el plazo estipulado precedentemente, las muestras pasarán a ser propiedad del INPROTUR, sin cargo. En esos casos el INPROTUR queda facultado para resolver sobre el uso, venta o destrucción de las mismas, en este último caso cuando no tuvieren aplicación alguna.

Las muestras presentadas por aquellos oferentes que no hubiesen resultado adjudicatarios quedarán a su disposición para el retiro hasta UN (1) mes después de la comunicación efectuada por el organismo contratante de que las mismas están a disposición del oferente. En el caso en que no pasaran a retirarlas en el plazo fijado se utilizará el procedimiento citado en el párrafo anterior.

Las muestras serán "sin cargo" para el INPROTUR.

**ARTÍCULO 10°: GARANTÍAS.** Los oferentes y contratistas deberán presentar las siguientes garantías:

**a) De mantenimiento de la oferta:** Los oferentes deberán constituir garantía de oferta por el CINCO POR CIENTO (5%) del valor total del monto de la oferta presentada. En los casos de licitaciones de etapa múltiple la garantía de mantenimiento de la oferta será establecida en un monto fijo por el INPROTUR en el Pliego de Especificaciones Técnicas.

**b) Garantía de Adjudicación:** El co-contratista deberá integrar la garantía de cumplimiento del contrato dentro del término de cinco días hábiles de recibida la orden de compra y/o de suscripto el contrato, por un valor que represente el **diez por ciento (10%)** del total de adjudicación.

**c) Contragarantía:** El adjudicatario deberá integrar una garantía equivalente al **cien por ciento (100%)** de los montos que perciba en concepto de adelanto en aquellas contrataciones en que así se hubiera previsto. El porcentaje máximo será establecido en el Pliego de Especificaciones Técnicas.

**d) Plazo de mantenimiento de la garantía de oferta.** Los oferentes deberán mantener las ofertas por el término TREINTA (30) días hábiles, contados a partir de la fecha del acto de apertura. Si no manifestaran en forma fehaciente su voluntad de no renovar la oferta con una antelación mínima de CINCO (5) días al vencimiento del plazo, aquélla se considerará prorrogada automáticamente por un lapso igual al inicial y así sucesivamente.

**e) Formas de garantía:** Las garantías podrán constituirse de las siguientes formas, o combinaciones de ellas:

a) En efectivo, mediante depósito bancario en la cuenta del INPROTUR, giro postal o bancario.

- b) Con cheque certificado contra una entidad bancaria, con preferencia del lugar donde se realice la contratación o del domicilio del INPROTUR, que depositará el cheque dentro de los plazos que rijan para estas operaciones.
- c) Con títulos públicos. Los mismos deberán ser depositados en una entidad bancaria a la orden del INPROTUR, identificándose el procedimiento de selección de que se trate. El monto se calculará tomando en cuenta la cotización de los títulos al cierre del penúltimo día hábil anterior a la constitución de la garantía en la Bolsa o Mercado correspondiente, lo que deberá ser certificado por las autoridades bancarias al recibir dicho depósito. En caso de liquidación de los valores a que se refiere este inciso, se formulará cargo por los gastos que ello ocasionare. El eventual excedente quedará sujeto a las disposiciones que rigen la devolución de garantías.
- d) Con aval bancario u otra fianza a satisfacción del INPROTUR, constituyéndose el fiador en deudor solidario, liso y llano y principal pagador con renuncia a los beneficios de división y excusión en los términos del artículo 2013 del Código Civil, así como al beneficio de interpelación judicial previa.
- e) Con seguro de caución, mediante pólizas aprobadas por la SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN, extendidas a favor del INPROTUR, cuyas cláusulas se conformen con el modelo y reglamentación que a tal efecto establezca el Instituto.
- f) La elección de la forma de garantía, queda a opción del oferente o adjudicatario, salvo que se exija una determinada en el Pliego de Especificaciones Técnicas.
- g) Los oferentes deberán garantizar el total cumplimiento de las obligaciones contraídas, debiendo constituirse en forma independiente para cada contratación.

**f) Excepciones a la obligación de presentar garantías:** No será necesario presentar garantía de mantenimiento de oferta en las contrataciones directas. No será necesario presentar garantía de mantenimiento de oferta ni garantía de cumplimiento del contrato en las contrataciones menores y tramites simplificados. No será necesario presentar garantía de mantenimiento de oferta, de cumplimiento de contrato ni contragarantía en los siguientes casos:

- a) En la adquisición de publicaciones periódicas.
- b) En las contrataciones con entidades estatales.
- c) En las contrataciones de avisos publicitarios.
- d) En las locaciones de inmuebles, cuando el INPROTUR actúe como locatario.

- e) En las locaciones de obra a ser realizadas por artistas o profesionales.
- f) En las contrataciones de espacios institucionales en ferias internacionales.
- g) En las contrataciones o renovaciones de membrecías internacionales.

Tampoco será exigible la garantía de cumplimiento del contrato cuando el contratista comience a ejecutar sus obligaciones del plazo de integración de la garantía, salvo en caso de rechazo. Los elementos rechazados quedarán en caución y no podrán ser retirados, sin previamente integrar la garantía.

Excepcionalmente, el pliego de especificaciones podrá exigir garantías que por este artículo estén exceptuadas o exceptuar de garantías que por este artículo sean exigibles. En este caso, no será de aplicación el orden de prelación previsto en el artículo 64 del Régimen General de Compras y Contrataciones.

**ARTÍCULO 11: CRITERIO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS OFERTAS.** La forma de evaluación se encuentra regulada en el Pliego de Especificaciones Técnicas.

**ARTÍCULO 12: APERTURA DE LAS OFERTAS.** En el lugar, día y hora determinados para celebrar el acto, se procederá a abrir las ofertas en presencia de los funcionarios del Departamento de Compras, quienes asignarán a cada oferta un número correlativo, y de todos aquellos que desearan presenciarlo.

A partir de la hora fijada como término para la recepción de las ofertas no podrán recibirse otras, aun cuando el acto de apertura no se haya iniciado.

Si el día señalado deviniera inhábil, el acto tendrá lugar el día hábil siguiente y a la misma hora.

Ninguna oferta presentada en término podrá ser desestimada en el acto de apertura. Las que sean observadas se agregarán al expediente para su oportuno análisis.

Se labrará un acta, que será firmada por los funcionarios intervinientes y los oferentes presentes que desearan hacerlo.

**ARTÍCULO 13: COMISION EVALUADORA.** La Comisión Evaluadora emitirá un dictamen de carácter no vinculante, que proporcionará a la autoridad competente para adjudicar los fundamentos para el dictado del acto correspondiente, con el cual concluya el procedimiento.

El mismo será notificado a los oferentes cuando se haya recibido más de una oferta.

**ARTÍCULO 14: CAUSALES DE INADMISIBILIDAD Y DESESTIMACION DE OFERTAS.** Será declarada inadmisibile la oferta en los siguientes supuestos:

- a) Si la oferta original no estuviera firmada por el oferente o su representante legal.
- b) Si tuviere tachaduras, raspaduras o enmiendas sin salvar en las hojas de la oferta que contengan la descripción del bien, obra o servicio ofrecido, el precio, cantidad, plazo de entrega o alguna otra parte que hiciere a la esencia del contrato.
- c) Si no se acompañare la garantía de mantenimiento de la oferta, en los casos que corresponda.
- d) Si estuviera escrita con lápiz.
- e) Si fuera formulada por personas físicas o jurídicas que se hallaren inhabilitadas o suspendidas para contratar con el INPROTUR.
- f) Si contuviera condicionamientos esenciales a la oferta, se los tendrá por no escritos.
- g) Si contuviera cláusulas en contraposición con las normas que rigen las contrataciones del INPROTUR.
- h) Cuando contuviera errores u omisiones esenciales que no permitieran una exacta comparación con las restantes ofertas.
- i) Si incurriera en otras causales de inadmisibilidad que expresamente el Pliego de Especificaciones Técnicas hubiere previsto como tales.
- j) Si el total cotizado para cada renglón no respondiera a los precios unitarios, se tomarán estos últimos como precios cotizados.

**ARTÍCULO 15: IGUALDAD DE OFERTAS.** En licitaciones donde el factor de conveniencia radique en el precio, en caso de similar grado de conveniencia, es decir cuando la diferencia entre la mejor oferta y la que le sigue en orden de precios no supere el CINCO POR CIENTO (5%), se solicitará a los respectivos oferentes que, por escrito y dentro del término que se les fije, formulen una mejora de precios.

El silencio por parte del oferente invitado a mejorar, se entenderá como ratificación de su oferta.

Si existiera una igualdad aritmética entre las ofertas, se procederá al sorteo de las mismas. Para ello se deberá fijar día, hora y lugar del sorteo público y notificarse por fax con aviso de recibo o por correo electrónico a los oferentes llamados a desempatar. El sorteo se realizará en presencia de los interesados, si asistieran, y se labrará el acta correspondiente.

**ARTICULO 16: IMPUGNACIONES.** Los oferentes podrán formular impugnaciones contra el dictamen de evaluación, dentro de los tres (3) días de notificado el mismo. Con cada escrito de impugnación y como condición de admisibilidad deberá haber depositado en efectivo el equivalente al TRES POR CIENTO (3%) del valor de la oferta presentada por el impugnante, el que le será devuelto en caso que ella fuera acogida favorablemente y se perderá esta suma si ella fuera desestimada, a menos que el PRESIDENTE del INPROTUR resuelva fundadamente que el impugnante pudo considerarse con derecho a sostener su posición.

**ARTÍCULO 17: ADJUDICACION.** La adjudicación será resuelta por las autoridades competentes del INPROTUR en forma fundada. En el mismo acto, deberán resolverse las observaciones y/o impugnaciones formuladas al Acta de Evaluación.

Podrá adjudicarse la contratación, aun cuando se haya presentado una sola oferta.

**ARTÍCULO 18: REVOCACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.** El INPROTUR, podrá dejar sin efecto el procedimiento de selección con anterioridad al perfeccionamiento del contrato, sin indemnización alguna en favor de los interesados u oferentes por cualquier gasto irrogado con motivo y/o en ocasión de la presentación. La determinación de dejar sin efecto el procedimiento, podrá referirse a todos los renglones o ítems previstos en los pliegos, o sólo algunos de ellos o a partes de renglones o ítems.

**ARTÍCULO 19: PERFECCIONAMIENTO DEL CONTRATO.** Los contratos quedarán perfeccionados en el momento de notificarse la Orden de Compra o de suscribirse el instrumento respectivo. Cuando el oferente tenga domicilio fuera de la REPÚBLICA ARGENTINA, el contrato quedará perfeccionado por la notificación de la adjudicación.

Si el adjudicatario desistiere en forma expresa del contrato antes del plazo fijado para su cumplimiento, o no integrare en término la garantía de cumplimiento del contrato, el INPROTUR

podrá adjudicar el mismo al que le siga en orden de mérito, y así sucesivamente, sin perjuicio de las penalidades que correspondan.

**ARTÍCULO 20: OBLIGACIONES DEL ADJUDICATARIO.** El adjudicatario deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

a) El co-contratista deberá cumplir todas las obligaciones emergentes de la LEGISLACIÓN LABORAL y de la SEGURIDAD SOCIAL. Deberá asegurar a todo el personal que afecte al desarrollo y cumplimiento del trabajo que se contrate contra accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y responsabilidad civil. Tales Seguros deberán ser contratados en una ASEGURADORA DE RIESGOS DEL TRABAJO (A.R.T.), cuando correspondiere. Para el caso de las contrataciones que se realizaren en el extranjero, el co-contratista deberá garantizar, mediante declaración jurada, el cumplimiento de las obligaciones emergentes de la LEGISLACIÓN LABORAL y de la SEGURIDAD SOCIAL del Estado en el que se contratare.

El co-contratista acompañará, siempre que el INPROTUR lo exija, copia de la póliza respectiva suscripta con la aseguradora, de acuerdo a lo dispuesto por la normativa específica vigente (entre otras, la Resolución 463/09 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo sus complementarias y modificatorias), cuando correspondiere.

b) Todo el personal que el co-contratista afecte al servicio también deberá estar cubierto por seguros, y estar sujeto a aportes jubilatorios y demás leyes sociales, cuando correspondiere, debiendo el adjudicatario efectuar las retenciones e ingreso de los aportes y de las contribuciones pertinentes.

c) El co-contratista responderá por la conducta del personal que afecte al trabajo, servicio u obra, como así también por el personal que afecte el subcontratista con quien el adjudicatario contrate la realización de cualquier tarea, aun la esporádica.

d) El co-contratista asumirá la total y exclusiva responsabilidad por las obligaciones respecto a la higiene y seguridad en el trabajo, previstas en las normas respectivas, debiendo adoptar toda medida conducente a la seguridad del personal afectado a las tareas para evitar daños a terceros.

e) En caso que el INPROTUR lo requiera, el co-contratista deberá manifestar la identidad del personal que afecte a las obras y servicios con carácter de Declaración Jurada, y actualizar dicha lista con el que incorpore en el futuro, aun cuando revista en calidad de contratado temporario o transitorio.

- f) El personal de la empresa adjudicataria deberá ser idóneo, estar provisto de indumentaria e identificación adecuada y de los elementos de seguridad establecidos por los organismos que reglamentan la actividad. El personal utilizado por la adjudicataria para efectuar los trabajos objeto de la presente contratación no tendrá ningún tipo o forma de relación de dependencia con el Instituto.
- g) El co-contratista deberá respetar la confidencialidad de la información y datos inherentes a la tarea que desarrolle, tanto durante la vigencia del contrato como después de su terminación, obligándose a no divulgar, revelar, ni transmitir a terceros ninguna información empresarial y/o comercial relativa a la contratación, sin expresa autorización del INPROTUR. Sin embargo, podrá, sin autorización previa, comunicar a terceros la existencia de su contrato, salvo que en las cláusulas particulares se estipule lo contrario.
- h) El contrato deberá ser ejecutado por el co-contratista por sí, quedando prohibida la cesión total y/o parcial, sin la previa autorización del INPROTUR, en cuyo caso el cedente continuará obligado solidariamente con el cesionario por los compromisos emergentes del contrato. En caso de transferirse o cederse sin mediar dicho consentimiento, se podrá dar por rescindido de pleno derecho el contrato por culpa del co-contratista. Sólo podrá aprobarse la cesión, en la medida que se verifique, a satisfacción del INPROTUR, que el cesionario acredita condiciones de solvencia técnica, económica y moral.
- i) El Instituto podrá solicitar al adjudicatario por causas justificadas el cambio de personal que el adjudicatario asigne para el cumplimiento de este servicio. En este caso el adjudicatario se obliga a sustituir a dicho personal.
- j) Son a cargo del co-contratista, de existir, los siguientes gastos:
1. Tributos que correspondan.
  2. Costo del despacho, derecho y servicios aduaneros y demás gastos incurridos por cualquier concepto en el caso de rechazo de mercaderías importadas con cláusulas de entrega en el país.
  3. Reposición de las muestras destruidas, a fin de determinar si se ajustan en su composición o construcción a lo contratado, si por ese medio se comprobaren defectos o vicios en los materiales o en su estructura. En caso contrario, los gastos pertinentes estarán a cargo del INPROTUR.
  4. Envases. Si el producto tuviera envase especial y éste debiera devolverse, el flete y acarreo respectivo, ida y vuelta, desde el mismo lugar y por los mismos medios de envío a emplear

para la devolución. En estos casos, deberá especificarse separadamente del producto, el valor de cada envase y además estipularse el plazo de devolución de los mismos, si el INPROTUR no lo hubiere establecido en el Pliego de Especificaciones Técnicas. De no producirse la devolución de los envases en los plazos establecidos por una u otra parte, el proveedor podrá facturarlos e iniciar el trámite de cobro de los mismos, a los precios consignados en la oferta, quedando este trámite sin efecto, si la devolución se produjera en el ínterin.

**ARTÍCULO 21: INDEMNIDAD DEL INPROTUR:** El co-contratista se compromete a mantener al INPROTUR indemne de toda demanda laboral o previsional proveniente del personal que el adjudicatario afecte al cumplimiento de las tareas contratadas. El INPROTUR comunicará en forma fehaciente al adjudicatario toda demanda que provenga del personal del adjudicatario afectado a la tarea, y éste se compromete a asumir la responsabilidad por el pago de lo reclamado, a satisfacción del demandante.

Mientras el co-contratista no lo acredite, el INPROTUR podrá retener —de las sumas que deba pagar al adjudicatario— los montos reclamados por el personal con más lo que pudiera presupuestarse para costas e intereses del juicio.

Queda bajo exclusiva responsabilidad del adjudicatario todo accidente de trabajo que ocurra a su personal o a terceros vinculados o no con la prestación del servicio, como así mismo del cumplimiento de todas las obligaciones determinadas por las leyes laborales, sin excepción, impuestos, etc. El adjudicatario asume la responsabilidad de su personal, obligándose a reparar cualquier daño y/o perjuicio que se origine en el obrar, durante el transcurso de la ejecución de los trabajos.

**ARTÍCULO 22: SEGUROS.** El co-contratista deberá contratar los seguros del personal afectado a las obras y los demás necesarios para mantener indemne al Instituto Nacional de Promoción Turística frente a todo reclamo que se relacione con las obras que realice y/o subcontrate en relación con el objeto del presente trámite licitatorio, y/o con los elementos que se utilicen para su armado o instalación, y/o con los que se instalen o coloquen en el proyecto que el adjudicatario construya/arme, o toda acción que la contratación amerite.

El co-contratista deberá contratar por su cuenta y cargo los seguros que se establecen a continuación:

a) Laborales: Los exigidos por las Leyes laborales vigentes para proteger al personal en relación de dependencia y eventual, incluyendo especialmente los accidentes de trabajo, que deberán incluir la cláusula de "no repetición"

b) Responsabilidad civil: Por daños a terceros y sus pertenencias, por hechos ocurridos como consecuencia de la ejecución de los trabajos contratados; mediante póliza todo riesgo incluyendo responsabilidad civil por daños materiales, responsabilidad civil por lesiones, muerte, propiedad adyacente y responsabilidad civil cruzada.

Dichos seguros serán contratados por el término del plazo de la contratación y sus prórrogas, con una aseguradora autorizada, e incluirá al INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA como beneficiario de los mismos y considerándolo como tercero afectado.

**ARTÍCULO 23: ORDEN DE PRELACION.** Todos los documentos que integran el contrato serán considerados como recíprocamente explicativos. En caso de existir discrepancias entre los referidos documentos, regirá el siguiente orden de prelación:

- a) Las disposiciones del Reglamento de Compras y Contrataciones
- b) El Pliego de Bases y Condiciones Particulares.
- c) El Pliego de Especificaciones Técnicas.
- d) La oferta y las muestras que se hubieren acompañado.
- e) La adjudicación.
- f) La orden de compra.

**ARTÍCULO 24: AUMENTO O DISMINUCION DE LA PRESTACION. OPCION DE PRORROGA.** El INPROTUR tendrá el derecho a aumentar o disminuir la prestación objeto de la contratación la cual deberá ser realizada en forma razonable.

Cuando la modificación exceda un VEINTE POR CIENTO (20%) en más o en menos del monto total del contrato, se deberá requerir la conformidad del cocontratante y si éste no la aceptara, el contrato podrá ser rescindido sin culpa de las partes.

El aumento de las prestaciones no podrá exceder el TREINTA POR CIENTO (30%) del monto total del contrato, aún con el consentimiento del cocontratante.

Sin perjuicio de ello, en caso de aumento de las prestaciones el Instituto podrá solicitar una mejora en el precio unitario por la incidencia en los costos fijos.

1. Serán competentes para rescindir los contratos celebrados, las autoridades que suscribieron la adjudicación.
2. El porcentaje de aumento o disminución admisible según lo establecido en este artículo, se computará sobre el monto de cada renglón del contrato al que se aplique esta variación.
3. Cuando por la naturaleza de la prestación exista imposibilidad de fraccionar las unidades para entregar la cantidad exacta contratada motivo de la variación, las entregas podrán ser aceptadas en más o en menos, según lo permita el mínimo fraccionable. Estas diferencias serán aumentadas o disminuidas del monto de la facturación correspondiente, sin otro requisito.
4. Opción de prórroga a favor del INPROTUR. Los contratos de cumplimiento sucesivo y/o periódico, con las modificaciones que se hubieran introducido, podrán prorrogarse por un plazo menor o igual al del contrato inicial de acuerdo a la conveniencia del Instituto. Cuando éste fuere plurianual, no podrá ampliarse más allá de UN (1) año adicional. La prórroga deberá realizarse en las condiciones y precios pactados originariamente.

Si los precios de mercado hubieren aumentado o disminuido, el INPROTUR deberá procurar la adecuación de los valores del contrato y, en caso de no llegarse a un acuerdo con el proveedor, deberá justificarse la conveniencia de otorgar dicha ampliación. Esta facultad podrá ejercerse hasta TRES (3) meses después de haber vencido el contrato original. El INPROTUR evaluará la eficacia y calidad de la prestación a los fines del ejercicio de la opción, debiendo justificarse estas circunstancias en las actuaciones.

**ARTÍCULO 25: RECEPCION PROVISIONAL Y DEFINITIVA.** La recepción de las mercaderías tendrá carácter provisional, y los recibos o remitos que se firmen quedarán sujetos a la recepción definitiva. La comisión deberá expedirse dentro de los CINCO (5) días hábiles de solicitada su intervención.

A los efectos de la conformidad definitiva deberá procederse previamente a la confrontación de la prestación con las especificaciones del pedido, con la muestra patrón o con la presentada por el adjudicatario, y en su caso con los resultados de la prueba que fuere necesario realizar, además de lo que disponga el Pliego de Especificaciones Técnicas.

Los empleados con competencia para otorgar la recepción definitiva podrán requerir directamente al proveedor la entrega de las cantidades o servicios faltantes.

Corresponderá a los funcionarios con competencia para otorgar la recepción definitiva remitir a la oficina ante la cual tramitaren los pagos, la certificación correspondiente.

Solo se aceptara la entrega de los productos y elementos adquiridos acompañados del respectivo remito fiscalmente valido.

**ARTÍCULO 26: CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR.** Las penalidades establecidas en el Régimen General de Compras y Contrataciones o en los Pliegos de la contratación no serán aplicadas cuando el incumplimiento de la obligación provenga de caso fortuito o de fuerza mayor, debidamente justificado por el interesado y aceptado por el INPROTUR.

La existencia de caso fortuito o de fuerza mayor que impida el cumplimiento de los compromisos contraídos por los oferentes o los adjudicatarios, deberá ser puesta en conocimiento del INPROTUR dentro de los TRES (3) días hábiles de producida o desde que cesaren sus efectos. Transcurrido dicho plazo, no podrán invocarse.

**ARTÍCULO 27: PRESENTACIÓN DE FACTURAS y CERTIFICADO FISCAL.** A los fines de la percepción del pago el adjudicatario deberá presentar al INPROTUR factura “B”, “C” o “E” con el detalle de los servicios prestados y/o material entregado, en caso de corresponder.

Sólo podrá pagarse a los contratistas con domicilio en la REPÚBLICA ARGENTINA sumas mayores a PESOS QUINIENTOS MIL (\$500.000) cuando se verifique por los medios que instrumente la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS que no registra incumplimientos tributarios y/o previsionales.

La presentación de las correspondientes facturas deberá efectuarse en Suipacha 1111 Piso°12, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el Sector de Mesa de Entradas, o en el lugar que indique el INPROTUR al contratista.

La factura deberá ser intervenida por el adjudicatario con su firma. Para el pago, se deberá adjuntar al expediente, de corresponder, el remito original pertinente, también intervenido por el adjudicatario con su firma.

Las facturas y remitos, deberán indicar el número de Orden de Compra para las contrataciones locales y número de Expediente para las realizadas con proveedores domiciliados en el exterior. También deberá indicar la provisión o servicio prestado, aclarando el renglón, ítem, descripción de los bienes, etc., al que corresponde la mercadería adquirida o servicio prestado.

La factura que no cumpla con todos los requisitos indicados se tendrá por no presentada y será devuelta al adjudicatario para su subsanación.

La factura que cumpla con todos los requisitos mencionados deberá ser conformada por la Dirección correspondiente.

El pago se efectuará dentro de los 30 días de presentada la factura correspondiente o el que corresponda según lo que indique el Pliego de Especificaciones Técnicas.

El tipo de cambio que se utilizará para el pago de la factura correspondiente, es el oficial del Banco de la Nación Argentina al día de la fecha de emisión de la respectiva Orden de Compra.

En caso de transferencia al exterior, se utilizará el tipo de cambio oficial Banco de la Nación Argentina a la fecha de emisión de la Orden de Pago.

**ARTÍCULO 28: TRANSPARENCIA.** Será causal determinante del rechazo sin más trámite de la propuesta u oferta en cualquier estado de la licitación o de la rescisión de pleno derecho del contrato dar u ofrecer dinero o cualquier dádiva a fin de que:

- a) Funcionarios o empleados del INPROTUR con competencia referida a una licitación o contrato hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- b) O para que hagan valer la influencia de su cargo ante otro funcionario o empleado del INPROTUR con la competencia descripta, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- c) Cualquier persona haga valer su relación o influencia sobre un funcionario o empleado del INPROTUR con la competencia descripta, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.

Serán considerados sujetos activos de esta conducta quienes hayan cometido tales actos en interés del contratista directa o indirectamente, ya sea como representantes administradores, socios, mandatarios, gerentes, factores, empleados, contratados, gestores de negocios, síndicos, o cualquier otra persona física o jurídica.

Las consecuencias de estas conductas ilícitas se producirán aun cuando se hubiesen consumado en grado de tentativa.

**ARTÍCULO 29: PENALIDADES Y SANCIONES.** Los oferentes o co-contratistas podrán ser pasibles de las siguientes penalidades y sanciones, sobre las siguientes bases y de acuerdo a lo que establezca la normativa complementaria específica:

a) PENALIDADES.

1. Multa por incumplimiento de sus obligaciones.
2. Rescisión por causas imputables al contratista o proveedor.
3. Pérdida de la garantía de cumplimiento del contrato en caso que no se haya aplicado la penalidad prevista en el apartado anterior.

b) SANCIONES. Sin perjuicio de las correspondientes penalidades los oferentes o co-contratistas podrán ser pasibles de las siguientes sanciones, frente a los supuestos de incumplimiento de sus obligaciones:

1. Apercibimiento.
2. Suspensión para ser contratista del INPROTUR por un término de hasta seis (6) meses.
3. Inhabilitación para ser contratista del INPROTUR.

Las sanciones se graduarán, en atención a la gravedad y a la reiteración de la infracción, las dificultades o perjuicios que la infracción ocasionare al servicio prestado, a los usuarios, y a terceros, el grado de negligencia, culpa o dolo incurrido y la diligencia puesta de manifiesto en subsanar los efectos del acto u omisión imputados.

La determinación del incumplimiento por el INPROTUR será resuelta mediante acto debidamente motivado, indicando cual es la afectación u obligación incumplida.

A tal fin se conformará un registro de sancionados sujetos a la reglamentación que a tal efecto dicte el Presidente.

**ARTÍCULO 30: RESCISIÓN.** Vencido el plazo de cumplimiento del contrato, de su prórroga o, de su rehabilitación en su caso, sin que los bienes fueran entregados o prestados los servicios de conformidad, el INPROTUR declarará la rescisión del contrato con la pérdida de la garantía de cumplimiento. El proveedor será responsable por los daños y perjuicios que sufre el INPROTUR con motivo de la celebración de un nuevo contrato con el mismo objeto. Excepcionalmente, cuando los incumplimientos del contratista no sean sustanciales, el INPROTUR podrá optar por mantener el contrato y descontar del pago las sumas correspondientes a los bienes y servicios no cumplidos, o readecuar las prestaciones del mismo.

**ARTÍCULO 31. DERECHOS PERTENECIENTES AL INPROTUR.** Todos aquellos elementos gráficos, diseños, videos, cuyas imágenes hayan sido facilitadas por el INPROTUR y que se utilicen para la prestación del servicio, seguirán en propiedad del INPROTUR y/o de quién el INPROTUR lo obtuvo con el permiso correspondiente. Salvo disposición en contrario, los derechos de propiedad intelectual sobre los bienes o servicios objeto del contrato pasarán en propiedad exclusiva del INPROTUR.

**ARTÍCULO 32. CONTRATACIÓN CON PERSONAS FÍSICAS O JURÍDICAS DOMICILIADAS EN EL EXTERIOR.** Los oferentes deberán fijar una dirección de correo electrónico en la cual serán válidas las comunicaciones y notificaciones asociadas al procedimiento de contratación.

1. Será de aplicación lo establecido en el CAPÍTULO IX del Régimen General de Compras y Contrataciones del INPROTUR, con excepción de lo establecido en el artículo 41 FORMALIDADES DE LA OFERTA.

2. Las ofertas sólo serán admitidas hasta el día y la hora fijados en el llamado para realizar el acto de apertura de las mismas.

3. No será obligatorio presentar garantía de mantenimiento de oferta, a menos que sea requerido expresamente por el Pliego de Especificaciones Técnicas. Las garantías podrán ser constituidas mediante carta de crédito o *stand by letter of credit* abierta ante banco de primera línea. La garantía de ejecución del contrato deberá constituirse y presentarse dentro de los QUINCE (15) días hábiles de notificada la adjudicación.

4. Serán requisitos formales para la recepción de ofertas:

a) Las cotizaciones serán redactadas con carácter general en idioma español. Cuando se trate de firmas domiciliadas en el exterior, las cotizaciones se admitirán en idioma inglés o portugués. Las ofertas que no se presenten en esos idiomas podrán ser traducidas por el área solicitante del INPROTUR, quedando bajo su responsabilidad la fidelidad de la traducción.

b) Presentar la documentación y/o muestras que requiera el Pliego de Especificaciones Técnicas.

c) Constituirse un domicilio electrónico donde serán consideradas válidas todas las notificaciones efectuada por el INPROTUR.

d) Declaración jurada de situación en relación con lo previsto en los artículos 9 y 10 del Régimen General de Compras y Contrataciones del INPROTUR. Se adjunta modelo que integra este Pliego.

- e) Declaración Jurada del conocimiento de los pliegos y reglamento vigente. Se adjunta modelo que integra este Pliego.
- f) Declaración Jurada de aceptación de la normativa de la República Argentina y sometimiento voluntario a la jurisdicción nacional. Se adjunta modelo que integra este Pliego.
- g) Declaración Jurada Decreto N° 312/2010.
- h) La sola presentación de cotización supondrá indefectiblemente y sin lugar a prueba en contrario la aceptación de las Declaraciones Juradas de los incisos anteriores.
- i) Si no lo hubiere hecho al momento de inscribirse en el Registro, suministrar por correo electrónico lo detallado a continuación:

I. Personas físicas y apoderados:

- 1.-) Nombre completo.
- 2.-) Domicilio legal.
- 3.-) Número de Código de Identificación Tributaria del país de residencia.
- 4.-) Certificado de residencia fiscal (de corresponder).
- 5.-) Correo electrónico donde serán válidas todas las notificaciones.
- 6.-) Poder legal.

II. Personas Jurídicas:

- 1.-) Estatuto social.
- 2.-) Designación del representante legal firmante de la oferta.
- 3.-) Domicilio legal.
- 4.-) Constancia de Identificación Tributaria del país de residencia.
- 5.-) Certificado de residencia fiscal (de corresponder).
- 6.-) Correo electrónico donde serán válidas todas las notificaciones.

5. Las personas jurídicas serán exceptuados de la obligación de presentar estatuto social y designación del representante legal firmante de la oferta, y el poder legal en el caso de las personas físicas, en los siguientes casos:

- a- Contrataciones que no superen los MÓDULOS CIEN (€ / USD 100.000), según la moneda que establezca el Pliego de Especificaciones Técnicas.
- b- Contrataciones de Stands en el exterior.
- c- Membrecías a organismos del exterior (Cámaras, asociaciones, etc).

- d- Convenios de cooperación, reciprocidad o asistencia con compañías aéreas nacionales o extranjeras.
- e- Contrataciones de avisos promocionales con empresas prestadoras de servicios digitales.

## **DECLARACIÓN JURADA SOBRE INCOMPATIBILIDADES, INHABILITACIONES Y CONFLICTO DE INTERESES (\*)**

En mi carácter de **TITULAR / APODERADO / REPRESENTANTE LEGAL (1)** del oferente, con mismo domicilio, manifiesto que el oferente no se encuentra comprendido en ninguna de las causales de inhabilitación previstas por el Régimen General de Compras y Contrataciones del INPROTUR:

- a) Las personas físicas o jurídicas que se encontraren inhabilitadas o suspendidas en virtud de las disposiciones previstas en Régimen General de Compras y Contrataciones.
- b) Los agentes y funcionarios del Sector Público Nacional, los empleados y el personal directivo del INPROTUR, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad y las empresas en las cuales aquellos tuvieren una participación suficiente para formar la voluntad social.
- c) Los condenados por delitos dolosos, por un lapso igual al doble de la condena.
- d) Las personas que se encontraren procesadas por delitos contra la propiedad, o contra la fe pública o por delitos comprendidos en la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- e) Los deudores morosos o evasores de obligaciones tributarias, aduaneras o de la seguridad social.
- f) Los fallidos, concursados (salvo si adjuntaran autorización judicial al efecto) e interdictos, mientras no sean rehabilitados.
- g) Los fallidos, concursados (salvo si adjuntaran autorización judicial al efecto) e interdictos, mientras no sean rehabilitados.

---

**Aclaración:.....**

**(\*) Esta nota tiene carácter de Declaración Jurada. Una vez firmada el oferente no podrá eximirse del conocimiento de la misma.**

**(1) Tachar lo que no corresponda.**

## **DECLARACIÓN JURADA DEL CONOCIMIENTO DE LOS PLIEGOS Y REGLAMENTACIÓN VIGENTE (\*)**

En mi carácter de **TITULAR / APODERADO / REPRESENTANTE LEGAL (1)** del oferente, con mismo domicilio, declaro bajo juramento conocer el Régimen General de Compras y Contrataciones del INPROTUR, el Pliego de Bases y Condiciones Particulares y de Especificaciones Técnicas que rigen la presente contratación, y toda otra normativa que rige el llamado a contratación, la evaluación de todas las circunstancias, la previsión de sus consecuencias y la aceptación en su totalidad de las bases y condiciones estipuladas, sin que pueda alegar en adelante su desconocimiento.

---

**Aclaración:**.....

**(\*) Esta nota tiene carácter de Declaración Jurada. Una vez firmada el oferente no podrá eximirse del conocimiento de la misma.**

**(1) Tachar lo que no corresponda.**

**DECLARACIÓN JURADA DE CONTAR CON NO MENOS DEL 4%  
DE TRABAJADORES DE PERSONAS CON CAPACIDADES  
DIFERENCIALES (\*)**

En mi carácter de **TITULAR / APODERADO / REPRESENTANTE LEGAL (1)** del oferente, con mismo domicilio, declaro bajo juramento dar cumplimiento con la obligación de ocupar a personas con discapacidad en una proporción no inferior al CUATRO POR CIENTO (4%) de la totalidad del personal afectado a la misma, en los casos previstos por el artículo 7 del Decreto N° 312/2010.

---

**Aclaración:.....**

**(\*) Esta nota tiene carácter de Declaración Jurada. Una vez firmada el oferente no podrá eximirse del conocimiento de la misma.**

**(1) Tachar lo que no corresponda.**

## **DECLARACIÓN JURADA PARA OFERENTES DOMICILIADOS EN EL EXTERIOR (\*)**

En mi carácter de **TITULAR / APODERADO / REPRESENTANTE LEGAL (1)** del oferente, con mismo domicilio, declaro bajo juramento que la documentación aportada es verídica y fiel a la original. Asimismo, acepto que la normativa que rige el procedimiento de selección, la oferta y contrato es la legislación de la República Argentina y acepto de la competencia de los tribunales federales de la Capital Federal, rechazando cualquier otra jurisdicción que pudiera corresponder. Asimismo, declaro bajo juramento que el oferente cumple obligaciones emergentes de la LEGISLACIÓN LABORAL y de la SEGURIDAD SOCIAL del Estado de su residencia y/o en el que efectuará la prestación en caso que resulte contratista y no coincida con el Estado de su reincidencia.

---

**Aclaración:**.....

**(\*) Esta nota tiene carácter de Declaración Jurada sólo para oferentes con domicilio en el exterior de la República Argentina. Una vez firmada el oferente no podrá eximirse del conocimiento de la misma. Se deberá acompañar junto al resto de las Declaraciones Juradas que integran el presente Pliego.**

**(1) Tachar lo que no corresponda.**

## **CONSTITUCIÓN DE DOMICILIO Y CORREO ELECTRÓNICO PARA NOTIFICACIONES. (\*)**

En mi carácter de **TITULAR / APODERADO / REPRESENTANTE LEGAL (1)** del oferente, constituyo domicilio a los efectos del presente en:

..... N°..... Piso N° ..... Oficina N°  
..... Capital Federal / Provincia de.....

Asimismo, constituyo correo electrónico en: .....

Acepto que las notificaciones que allí se practiquen, indistintamente, se considerarán válidas y suficientes a todos los efectos legales.

---

**Aclaración:**.....

**(\*) Esta nota tiene carácter de Declaración Jurada. Una vez firmada el oferente no podrá eximirse del conocimiento de la misma (artículos 14, 25, 36 y concordantes –según corresponda- del Régimen General de Compras y Contrataciones).**

**(1) Tachar lo que no corresponda.**



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2020 - Año del General Manuel Belgrano

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Pliego**

**Número:**

**Referencia:** Pliego de condiciones particulares - Expediente Electrónico EX-2020-58556499- -APN-  
INPROTUR#MTYD

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 28 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.09 17:43:37 -03:00

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL  
ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.09 17:43:37 -03:00

**Presentación virtual o digital de ofertas:**

Lugar/Dirección	Plazo y Horario
Dpto. Compras. Email: <a href="mailto:compras@argentina.travel">compras@argentina.travel</a>	Plazo: Hasta el 8 de octubre de 2020 – 11:00 hs.

**Apertura virtual o digital de ofertas:**

Por intermedio de app Go To Meeting	Plazo y Horario
Dpto. Compras. Email: <a href="mailto:compras@argentina.travel">compras@argentina.travel</a>	Plazo: El 8 de octubre de 2020 – 16:00 hs.

En virtud de la medida de aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por medio del Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020, prorrogado por medio del Decretos de Necesidad y Urgencia 355/2020, 408/2020, 576/2020, 641/2020, 714/2020 **no se aceptarán ofertas en soporte físico ni presencial sino sólo por mail a [compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel)**

Se exige que tengan a bien enviar un único correo electrónico. El mismo debe contener toda la documentación de la oferta más la documentación legal requerida en formato PDF. Tengan a bien enviarlo en un único archivo unificado, para lo cual deberán unir todos los documentos necesarios firmados.

Si el tamaño del correo electrónico supera los 18MB deberán enviar un wetrasfer adjuntado dicha la documentación, siendo que por el peso del documento podría poner el riesgo la entrega de su oferta.

Téngase presente que deben cumplir con todos estos requisitos de presentación.

**(\*) Asimismo, el acto de apertura se realizará mediante la aplicación Go To Meeting. La participación en dicho acto no es obligatoria, sin perjuicio de lo cual, quien desee participar podrá descargarse la aplicación en el link: <https://global.gotomeeting.com/install/794934925>, el instructivo se encuentra en: [https://www.gotomeeting.com/es-ar/meeting/online-meeting-upport?sc\\_lang=es-ar](https://www.gotomeeting.com/es-ar/meeting/online-meeting-upport?sc_lang=es-ar) (anexo I), se puede acceder al acto desde su equipo, tablet o smartphne: <https://global.gotomeeting.com/join/794934925>, también puede acceder desde su teléfono: Estados Unidos: +1 (646) 749-3122, Código de acceso: 794-934-925.**

A efectos de garantizar la máxima transparencia del procedimiento, se hace saber que el acto será grabado por medios digitales y almacenado informáticamente por el INPROTUR para su eventual consulta

### CONDICIONES PARTICULARES DE CONTRATACIÓN

Nombre del organismo contratante	INPROTUR – INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA
----------------------------------	--

### Procedimiento de selección:

Tipo: Concurso Privado N° 3/2020	Ejercicio: 2020
Clase: Etapa Única (Un Sobre).	
Expediente N°: EX-2020-58556499- -APN-INPROTUR#MTYD	

### Consultas:

[compras@argentina.travel](mailto:compras@argentina.travel)

A fin de dar cumplimiento al Decreto N° 202/2017 se informa que el INPROTUR por voluntad propia amplía la nómina de autoridades según el siguiente detalle;

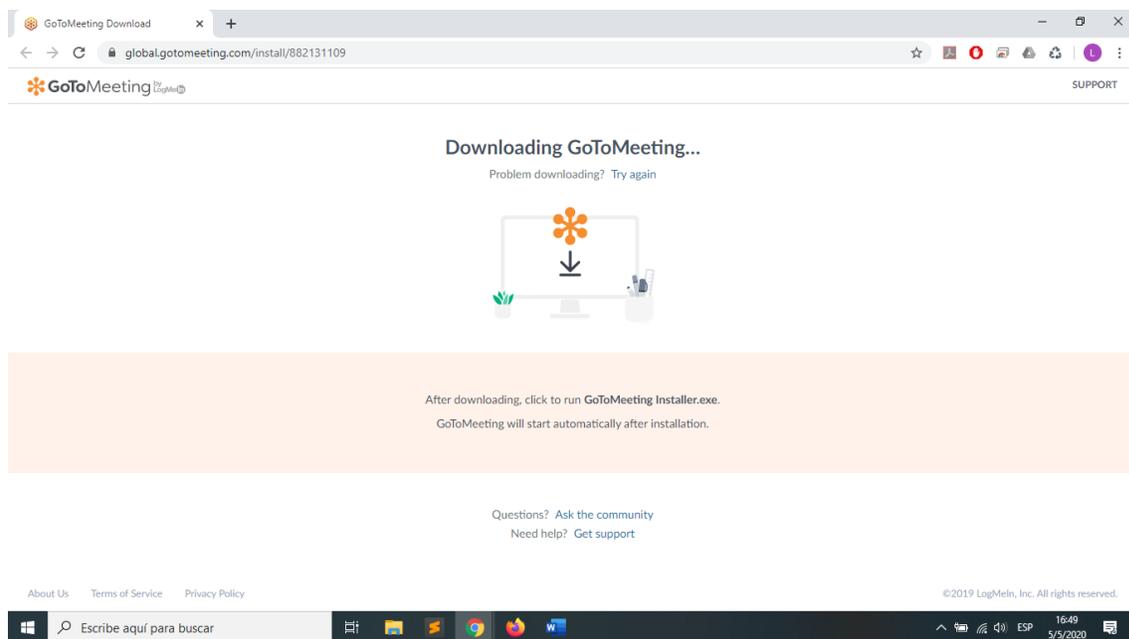
CARGO	NOMBRE	APELLIDO
Presidente	Matias	Lammens
Secretario Ejecutivo	Rubén Ricardo	Sosa
Director de Promoción Internacional	Hernán Alberto	Vanoli
Director de Productos Turísticos	Pablo Teodoro	Sismanian
Directora de Mercados	María Nazareth	Vilardo
Directora de Administración y Finanzas	Valeria Soledad	Martinez
Asesor Legal	Alejandro Ezequiel	Bietti
Auditor Interno	Ricardo Gonzalo	Santos
Coordinador de Compras y Contrataciones	Sebastián Tomás	Nallar

## ANEXO I

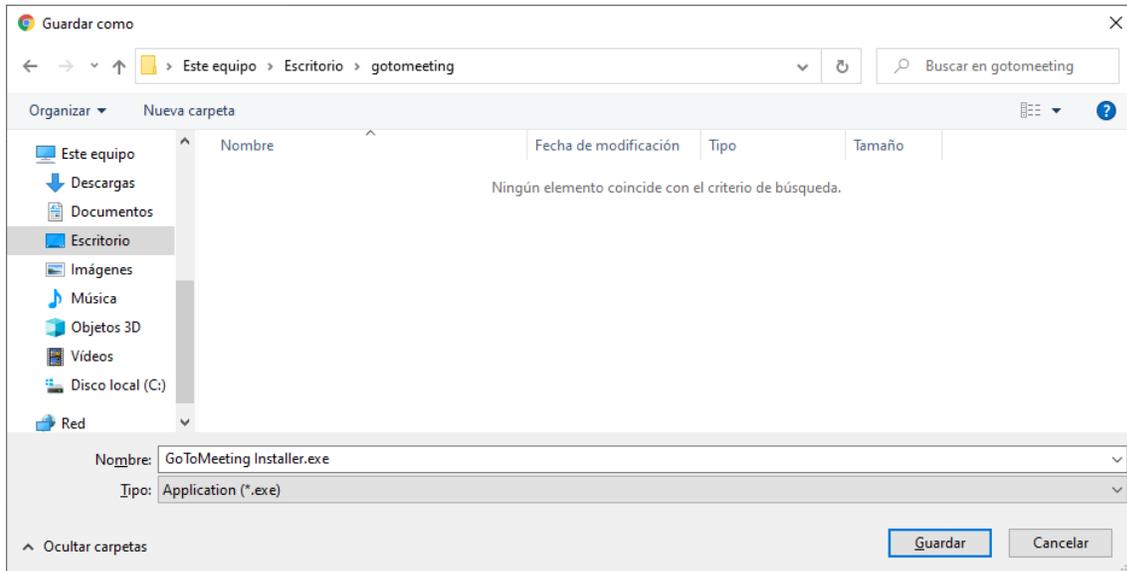
### Descarga e instalación de GoToMeeting

Link de descargar

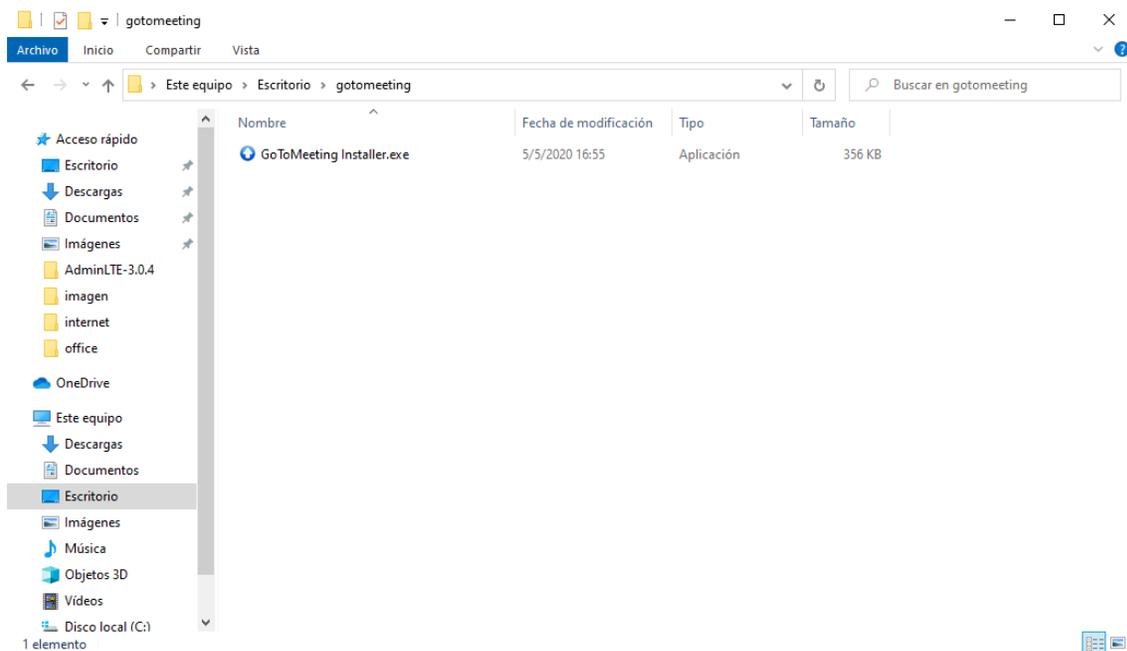
<https://global.gotomeeting.com/install/882131109>



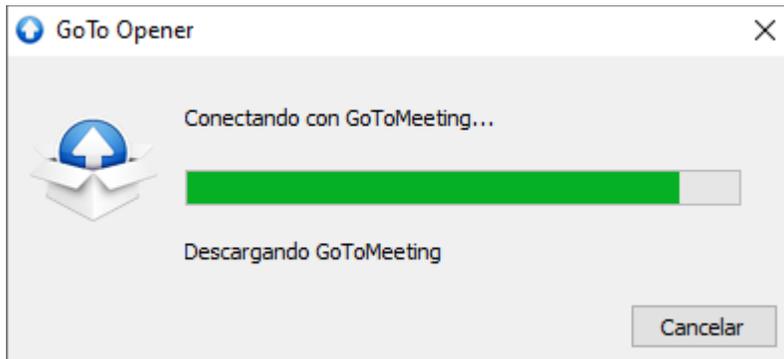
Descargar el archivo, en una carpeta a elección..



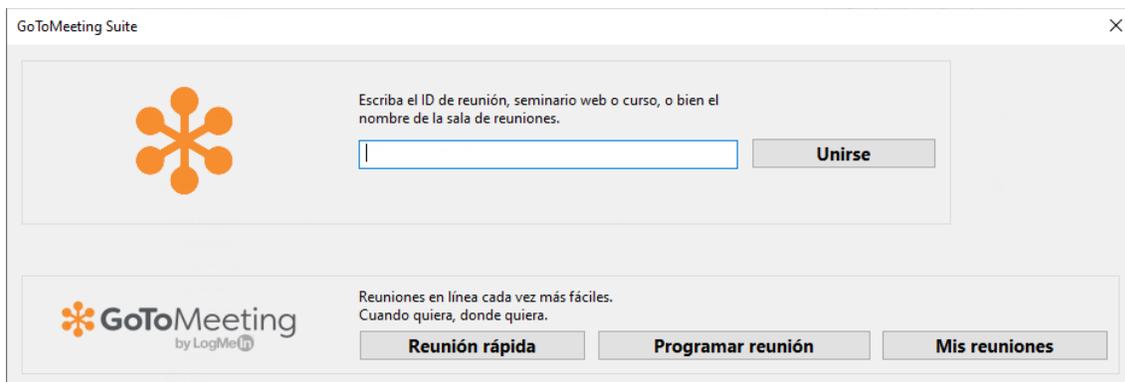
Ejecutar el archivo descargado para iniciar la instalación.



Proceso de instalación.



Instalación terminada, ingresar los datos proporcionados para el ingreso a la reunión.





República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2020 - Año del General Manuel Belgrano

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** fecha y hora concurso privado N° 3 - Expediente Electrónico EX-2020-58556499- -APN-  
INPROTUR#MTYD

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 5 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.17 14:07:03 -03:00

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL  
ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.17 14:07:04 -03:00



**Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
Oficina Anticorrupción**

**ANEXO I**

**DECLARACIÓN JURADA DE INTERESES - DECRETO 202/2017**

**Tipo de declarante: Persona humana**

Nombres	
Apellidos	
CUIT	

**Vínculos a declarar**

¿La persona física declarante tiene vinculación con los funcionarios enunciados en los artículos 1 y 2 del Decreto n° 202/17?

*(Marque con una X donde corresponda)*

SI	NO
En caso de existir vinculaciones con más de un funcionario se deberá repetir la información que a continuación se solicita por cada una de las vinculaciones a declarar.	La opción elegida en cuanto a la no declaración de vinculaciones implica la declaración expresa de la inexistencia de los mismos, en los términos del Decreto n° 202/17.

**Vínculo**

¿Con cuál de los siguientes funcionarios?

*(Marque con una X donde corresponda)*

Presidente	
Vicepresidente	
Jefe de Gabinete de Ministros	
Ministro	
Autoridad con rango de ministro en el Poder Ejecutivo Nacional	
Autoridad con rango inferior a Ministro con capacidad para decidir	

*(En caso de haber marcado Ministro, Autoridad con rango de ministro en el Poder Ejecutivo Nacional o Autoridad con rango inferior a Ministro con capacidad para decidir complete los siguientes campos)*

Nombres	
Apellidos	
CUIT	
Cargo	
Jurisdicción	



**Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
Oficina Anticorrupción**

Tipo de vínculo

*(Marque con una X donde corresponda y brinde la información adicional requerida para el tipo de vínculo elegido)*

Sociedad o comunidad	Detalle Razón Social y CUIT
Parentesco por consanguinidad dentro del cuarto grado y segundo de afinidad	Detalle qué parentesco existe concretamente.
Pleito pendiente	Proporcione carátula, nº de expediente, fuero, jurisdicción, juzgado y secretaría intervinientes.
Ser deudor	Indicar motivo de deuda y monto
Ser acreedor	Indicar motivo de acreencia y monto
Haber recibido beneficios de importancia de parte del funcionario	Indicar tipo de beneficio y monto estimado.
Amistad pública que se manifieste por gran familiaridad y frecuencia en el trato	No se exige información adicional

Información adicional


La no declaración de vinculaciones implica la declaración expresa de la inexistencia de los mismos, en los términos del Decreto n° 202/17.

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Aclaración

\_\_\_\_\_  
Fecha y lugar



**Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
Oficina Anticorrupción**

**DECLARACIÓN JURADA DE INTERESES - DECRETO 202/2017**

**Tipo de declarante: Persona jurídica**

Razón Social	
CUIT/NIT	

**Vínculos a declarar**

¿Existen vinculaciones con los funcionarios enunciados en los artículos 1 y 2 del Decreto n° 202/17?

*(Marque con una X donde corresponda)*

SI	NO
En caso de existir vinculaciones con más de un funcionario, o por más de un socio o accionista, se deberá repetir la información que a continuación se solicita por cada una de las vinculaciones a declarar.	La opción elegida en cuanto a la no declaración de vinculaciones implica la declaración expresa de la inexistencia de los mismos, en los términos del Decreto n° 202/17.

**Vínculo**

Persona con el vínculo

*(Marque con una X donde corresponda y brinde la información adicional requerida para el tipo de vínculo elegido)*

Persona jurídica (si el vínculo a declarar es directo de la persona jurídica declarante)	No se exige información adicional
Representante legal	Detalle nombres apellidos y CUIT
Sociedad controlante	Detalle Razón Social y CUIT
Sociedades controladas	Detalle Razón Social y CUIT
Sociedades con interés directo en los resultados económicos o financieros de la declarante	Detalle Razón Social y CUIT
Director	Detalle nombres apellidos y CUIT
Socio o accionista con participación en la	Detalle nombres apellidos y CUIT



**Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
Oficina Anticorrupción**

formación de la voluntad social		
Accionista o socio con más del 5% del capital social de las sociedades sujetas a oferta pública		Detalle nombres apellidos y CUIT

Información adicional


¿Con cuál de los siguientes funcionarios?

*(Marque con una X donde corresponda)*

Presidente	
Vicepresidente	
Jefe de Gabinete de Ministros	
Ministro	
Autoridad con rango de ministro en el Poder Ejecutivo Nacional	
Autoridad con rango inferior a Ministro con capacidad para decidir	

*(En caso de haber marcado Ministro, Autoridad con rango de ministro en el Poder Ejecutivo Nacional o Autoridad con rango inferior a Ministro con capacidad para decidir complete los siguientes campos)*

Nombres	
Apellidos	
CUIT	
Cargo	
Jurisdicción	

Tipo de vínculo

*(Marque con una X donde corresponda y brinde la información adicional requerida para el tipo de vínculo elegido)*

Sociedad o comunidad		Detalle Razón Social y CUIT.
Parentesco por consanguinidad dentro del cuarto grado y segundo de afinidad		Detalle qué parentesco existe concretamente.
Pleito pendiente		Proporcione carátula, nº de expediente, fuero, jurisdicción, juzgado y secretaría intervinientes.



**Ministerio de Justicia  
y Derechos Humanos  
Oficina Anticorrupción**

Ser deudor	Indicar motivo de deuda y monto.
Ser acreedor	Indicar motivo de acreencia y monto.
Haber recibido beneficios de importancia de parte del funcionario	Indicar tipo de beneficio y monto estimado.

Información adicional


La no declaración de vinculaciones implica la declaración expresa de la inexistencia de los mismos, en los términos del Decreto n° 202/17.

\_\_\_\_\_  
Firma y aclaración del declarante

\_\_\_\_\_  
Carácter en el que firma

\_\_\_\_\_  
Fecha



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2017 - Año de las Energías Renovables

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** Anexo I. Resolución complementaria Decreto n° 202/17. Formularios

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 5 pagina/s.

Digitally signed by ALONSO Laura  
Date: 2017.05.19 16:33:29 ART  
Location: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



**INPROTUR**

**INSTITUTO NACIONAL DE  
PROMOCIÓN TURÍSTICA**

**PLIEGO DE  
ESPECIFICACIONES  
TÉCNICAS**

**Contratación para la realización de  
análisis estratégico sobre la oferta de  
experiencias y productos turísticos de  
“ARGENTINA”**

## **INTRODUCCIÓN**

Con el turismo internacional en una situación de crisis y párate debida a la pandemia Covid-19, desde el Instituto Nacional de Promoción Turística de la República Argentina buscamos actualizar y validar cómo se redefine la oferta turística del país, a partir de este contexto con una mirada de corto, mediano y largo plazo.-

La aparición de grandes volúmenes de datos es una gran oportunidad para el sector. El big data en el turismo nos permite obtener información de mucho valor para conocer a los turistas, sus gustos, preferencias, entre otros; y de este modo poder personalizar un producto o servicio a partir de las opiniones de los clientes, brindando una ventaja competitiva muy grande.-

Años atrás la clave del éxito del sector turístico era el precio, pero, en la actualidad lo que más se valora son las experiencias y emociones. A medida que conocemos más y más al turista o visitante que elige un determinado destino, nos damos cuenta que cada vez que repite su elección, prefiere conocer nuevas actividades, vivir nuevas emociones en comparación con la experiencia anterior. El hecho de escuchar al turista, es fundamental, así conoceremos qué le gusta, qué no le gusta y qué le “gustaría hacer”. Por ello, conocer los perfiles sociales de la gente nos permite identificar diferentes segmentos de clientes en el sector turístico, y por lo tanto, evolucionar la oferta. Esto se da en un marco inédito y especial que es la pandemia.-

Asimismo, cuando hablamos de diversificar la oferta turística de los destinos, hacemos referencia a que el turista puede elegir vivir experiencias diferentes en un mismo lugar, ampliando su estadía en el destino y el monto invertido en su viaje. De esta forma, permite la llegada de la comunicación turística a distintos segmentos del mercado del turismo, es decir a nuevos públicos, con la consecuente llegada a una demanda que anteriormente no se tenía en cuenta.-

Para esto, es necesaria la realización de un trabajo con herramientas de gestión para la promoción internacional de los productos turísticos, previo diagnóstico de situación del destino para luego encarar las estrategias de promoción y posicionamiento de los mismos.- Visto lo mencionado, con el objeto de cumplir las atribuciones delegadas al INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA mediante la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 - capítulo IV, Artículo N° 22 – donde cita que “*El Instituto Nacional de Promoción Turística tiene la atribución de diseñar los planes, programas y prioridades en materia de promoción*

*turística y ejecutar la estrategia de promoción y mercadeo internacional para fortalecer y sostener la imagen de la "Argentina" como marca y como destino turístico*"; así como también *"realizar trabajos y estudios relativos al cumplimiento de sus objetivos"*; y siguiendo con el cumplimiento de las políticas orientadas al turismo internacional y a las metas que se encuentran propuestas en el Plan Integral de Gestión 2020-2024 en materia de promoción turística para el turismo receptivo y posicionar a la REPÚBLICA ARGENTINA en el contexto internacional, resulta necesario llevar a cabo presente contratación cuyo objeto se menciona a continuación:

**Objeto de la contratación:** Se busca una empresa con experiencia en el sector turístico que realice un trabajo que permita estudiar, entender, catalogar y segmentar la oferta de productos, experiencias, servicios y destinos argentinos entendidos en forma federal para los distintos mercados internacionales. Para ello se solicitará que se describa cuál es la instancia de desarrollo de los principales destinos, productos y experiencias cuáles son sus competidores y cuáles las oportunidades de desarrollo y promoción.

## 1. **CONTRATACIÓN.**

### 1.1. **ESQUEMA BASE DE TRABAJO.-**

- El oferente deberá proponer un esquema de trabajo para llegar al objetivo según lo descrito en el **Objeto de contratación**. Para eso, el oferente deberá presentar etapas de trabajo y resultados esperados de cada una de las etapas.-
- El INPROTUR evaluará y aprobará previamente, la solidez en el esquema de trabajo propuesto y el camino para llegar al objetivo.
- Desde notificado el acto administrativo de la adjudicación mediante la entrega al proveedor de la Disposición y/o Resolución, o bien desde emitida la orden de compra, según corresponda, el trabajo deberá estar completado y entregado en su totalidad como **plazo máximo el día 1 de mayo de 2021.-**
- Se exigirán entregas intermedias que demuestren el avance y tengan conclusiones parciales. **El propio oferente deberá proponer un esquema de entregas intermedias.** Se estiman al menos 3 entregas intermedias. **Este punto será valorado al momento de comparar las propuestas recibidas.-**

## 1.2. OBJETIVOS.

A continuación, se procede a esbozar los objetivos mínimos del trabajo. Cabe mencionar que los mismos son una base sobre la cual trabajar pero el oferente podrá proponer su propio esquema superador, teniendo en consideración que deberá cubrir los requisitos mínimos expuestos a continuación:

### 1.2.1. Análisis situacional y de ambiente de la oferta turística – Diagnóstico.-

#### A. Objetivos buscados:

- Conocer el marco de la situación actual en que se encuentra la oferta turística argentina.-
- Analizar la infraestructura y superestructura productiva del sector.-
- Describir los oferta existente y sus modalidades de comercialización.-
- Plasmar las potencialidades de los productos y experiencias turísticos pensando en segmentos de consumidores potenciales.-
- Conocer las experiencias en las que Argentina podría desarrollarse como atractivo turístico internacional.-

#### A.1. Análisis microentorno.-

- Elaboración de un análisis competitivo (por ejemplo 5 fuerzas de Porter de la oferta turística) e identificación de barreras.-
- Definición de la matriz de segmentos / producto turístico que comprende la oferta turística. Características y clasificación según el estado de maduración.-
- Distribución / ubicación geográfica de los segmentos / producto turístico.-
- Tamaño de cada tipo de producto dentro del universo de la oferta turística. Peso relativo.-
- Estado de los canales de distribución del universo de todos los segmentos / producto turístico.-
- Potencialidades comerciales.-
- Análisis de corredores turísticos sinérgicos en la región asociados a mercados y segmentos.-
- Definición de los principales destinos / países competidores internacionales que poseen una oferta de segmento/producto turístico similar a la que posee nuestro país.-
- Elaboración de un análisis con los principales destinos / países competidores internacionales ante la oferta turística Argentina.-
- Realización de un esquema de **análisis FODA de los principales productos y experiencias** turísticas locales.-
- Es importante que el oferente haga una **propuesta de segmentación de los consumidores potenciales y de la oferta para estos segmentos** que ayude al INPROTUR a promocionar el país y sus destinos a diferentes segmentos de los potenciales visitantes.-
- La empresa contratada tendrá que **identificar una cartera de experiencias turísticas de nivel internacional** a partir de su propio conocimiento y del

asesoramiento de los especialistas de cada producto. Para este trabajo, la empresa contratada deberá trabajar en conjunto con las Direcciones de Mercado, Promoción y Producto del INPROTUR; mediante la celebración de reuniones de ajuste que se llevarán a cabo a posterior de finalizado y adjudicado el proceso licitatorio.-

#### **B. Material a entregar:**

- El oferente deberá especificar los entregables para las distintas etapas. Se va a exigir que el material entregable ayude a trazar una estrategia que ayude a determinar la oferta turística de Argentina al mundo. Se espera la entrega de informes con las conclusiones de cada etapa propuesta contemplando gráficos descriptivos, datos mapeados, etc.-
- Dichos informes deberán contemplar matrices que permitan visualizar los productos, experiencias, principales destinos/países competidores, destinos de manera segmentada y mapa de los actores que los están vendiendo. Se espera poder tener segmentadas las experiencias, competidores y los principales proveedores con sus necesidades.-
- Paralelamente, se solicita presentar un informe adicional “tipo ficha” que permita una lectura rápida y clara de los resultados preliminares más relevantes y/o destacados, además de una presentación de los mismos “tipo powerpoint”.-
- Asimismo, cabe destacar que cualquier insumo de trabajo/herramienta que se diseñe para la recolección de datos, así sea cualitativa o cuantitativa, deben ser entregadas junto con la presente recolección, tanto procesada como sin procesar, y con una explicación detallada de la metodología de construcciones de los indicadores.-

#### **1.2.2. Análisis estratégico de la oferta turística.-**

##### **A. Objetivos buscados:**

- Conocer los principales productos y experiencias que componen **la oferta argentina comercializable en el exterior.-**
- Conocer las particularidades que la conforman (características del público, comportamiento, servicios, etc.).-
- Establecimiento de un precio de referencia con que se sale a competir.-
- Estado actualizado de los canales de distribución.-
- Problemáticas / barreras que presentan.
- Oportunidades de mejora.-

##### **B. Actividades a contemplar.**

###### **I. Caracterización de los consumidores:**

- Análisis actualizado de las necesidades / percepciones / preferencias / motivación del consumidor e inclusive los niveles de satisfacción de los turistas que han



consumido el producto al momento. (Incluir dimensionamiento por tamaño y composición del grupo).-

- Denominación e Identificación de los segmentos de los actuales consumidores del producto turístico. Características.-
- Análisis de la existencia de una interrelación entre dos o más segmentos / productos turísticos / experiencias. Plasmar dicha relación mediante un gráfico y ejemplificar con casos concretos.-
- Propuesta de segmentos de consumidores potenciales en base a necesidades identificadas en los actuales y al análisis de otras fuentes para caracterizar segmentos de consumidores potenciales. Identificación si los segmentos cuentan con alguna mutación / tendencia que se esté posicionando.-
- Identificación y desarrollo de problemáticas que no permiten el crecimiento del producto.-

## **II. Productos:**

- Descripción y composición actual del producto y experiencias turísticos con el que cuenta nuestro país por segmento para la comercialización.-
- Clasificación de los productos y experiencias turísticas: se requiere la presentación de tipologías mediante el uso de matrices.
- Identificación de los productos: los más rentables, los más atractivos, los más competitivos y los que tienen mayor potencialidad de crecimiento.-
- Análisis de estrategias de posicionamiento que se estén implementando y evaluación de las acciones por segmento/producto turístico.-
- Revisión y análisis de experiencias turísticas disponibles y en relación a los segmentos que poseen mayor peso en el universo de la oferta turística argentina. El INPROTUR entregará como Anexo a este PLIEGO documentos para el análisis de la empresa ganadora donde podrá evaluar la segmentación y los productos que se contemplan hoy, en base a documentos realizados en 2015.-
- Análisis del impacto de la pandemia Covid-19 en los productos, experiencias turísticas que ofrece el país y de los productos turísticos más rentables, más atractivos, más competitivos y los que tienen mayor potencialidad de crecimiento, contemplar si tienen las mejores condiciones para adaptarse a las exigencias de bioseguridad post Pandemia.-

## **III. Precio:**

- Elementos intervinientes en la conformación del precio.-
- Relevamiento del precio referencial en el que se comercializa y comparación del mismo en base a la oferta de otros destinos/mercados internacionales competidores. Para ello, tener en cuenta: temporadas, tipos de cambio, gastos indirectos/complementarios/asociados, entre otros valores de referencia.-



- Análisis sobre la calidad del servicio brindado / el nivel de satisfacción del cliente y el precio abonado; y de la calidad-precio con respecto a la competencia.-
- Análisis de estrategias que se estén implementando.-
- Mapa georreferenciado de los principales proveedores de experiencias y productos. (entregar datos procesados y sin procesar, con los consiguientes manuales de uso que expliquen la estructuración de la información).-

#### **IV. Canales de distribución:**

- Relevamiento de la planta turística y de los atractivos por segmento / productos y experiencias turísticos. Análisis situacional y del estado en que se encuentra.-
- Elaboración de una base de datos de todos los canales de distribución de cada uno de los segmentos/productos turísticos (incluyendo la existencia de clusters).-
- Análisis del nivel de expertise del recurso humano que compone el producto.-
- Identificación de los canales más rentables y con mayor potencialidad. Tamaño / Peso relativo / Posicionamiento de estos.-
- Propuesta de cómo potenciar los canales existentes y planteo de nuevos canales de comercialización que permitan incrementar las ventas de los productos y experiencias existentes. Por zona, tipo de experiencia, mercado, etc.-

#### **A. Board de Especialistas.**

- Identificar y definir especialistas que ayuden a entender en detalle los segmentos de la oferta turística de Argentina. Por ejemplo: experto en Selva Argentina, experto en Birdwatching, experto en Gastronomía Nortea, experto en Pesca, etc. El objetivo es crear un **Board de “Expertos Turísticos”** para consulta permanente a fin de conocer al detalle la oferta de Argentina con el apoyo de un board de especialistas.-
- Este Board tiene que tener incidencia y aportar a la definición y estrategia comercial de los productos que se definan en el trabajo. Para eso, se puede contemplar la consulta ocasional del INPROTUR con ellos, por lo que se deberá garantizar al INPROTUR que de requerirlo, un canal de diálogo
- Se solicitará una breve descripción de los integrantes propuestos para el board y su expertise.-
- A su vez, la empresa que resulte adjudicada, una vez finalizado el proceso licitatorio, podrá proponer una metodología que incluya distintos actores de las provincias, oficiales o privados, para llegar a las conclusiones requeridas.

#### **1.2.3. Análisis comunicacional de la oferta turística.-**

##### **A. Objetivos buscados:**

- Relevar y presentar las principales campañas que se están llevando a cabo por cada producto / segmento
- Realizar un análisis de posibles audiencias por cada producto / segmento que se considere clave para desarrollar.



- Relevar en los destinos del país qué herramientas utilizan / disponen para la comunicación.
- Identificar las ventajas competitivas que presenta nuestro país con respecto a nuestros competidores, para la promoción de cada producto/segmento
- Presentar el escenario de posicionamiento actual de cada producto/segmento

## **B. Actividades a contemplar.**

### **I. Atributos y contenidos:**

- Identificar cuáles son los atributos principales y secundarios de los productos y experiencias.-
- Analizar atributos de diseño y calidad.-
- Detallar con qué contenido cuentan y cómo se posicionan.-
- Analizar los contenidos de los mensajes por tipo de públicos, así como de marcas, eslóganes y mensajes permanentemente utilizados.-

### **II. Mensaje y audiencia:**

- Indicar qué comunican (temáticas).-
- Clasificar los mensajes actuales que se encuentran comunicando por producto / segmento.-
- Evaluar cómo lo comunican (tonos, maneras y frases clave) y en qué posición comunican (más racional o más emotiva).-
- Identificar el público objetivo (target). Indicar ventajas y desventajas.-
- Enumerar las audiencias y los principales mensajes para contactarlas.-

### **III. Media:**

- Hacer un resumen de todos los materiales de divulgación generales del destino para determinar las características de lo ofertado y sus servicios complementarios.-
- Análisis de los espacios publicitarios / medios de comunicación tradicional o digital donde se estén promocionando los productos y experiencias turísticos (pauta de medios).-
- Indicar si cuentan con una estrategia de promoción internacional y sus principales lineamientos.-
- Análisis del material informativo promocional disponible al momento. Descripción sobre qué estilo visual utilizan.-
- Relevar todas aquellas acciones que realizan para la comunicación del mismo (por ejemplo: acciones BTL, patrocinios, road shows, etc.).-
- Relevar la existencia de slogans de productos y experiencias turísticos argentinos o asociados a destinos.-

#### **IV. Posicionamiento:**

- Realizar un resumen de posicionamiento actual de cada producto/segmento dentro del universo de productos y experiencias de la oferta turística argentina.-
- Identificar si hay productos y experiencias preferidos/as y franjas de venta (estacionalidad).-
- Análisis del valor real que se ofrece y el valor que se percibe.-
- Indicar cómo afecta la situación del (COVID-19) en la promoción y comercialización actual.-
- Indicar qué productos tienen mayor proyección de acuerdo a las tendencias de la demanda.-
- Investigar si los destinos de Argentina realizan relevamientos sobre opiniones de las experiencias vividas por el turista para cada uno de los productos turísticos. En ese caso, presentar un análisis de cada uno, como así también, informar si realizan un trabajo de obtención de datos.-
- Definición de los principales competidores internacionales de Argentina con respecto a la oferta turística para las diferentes audiencias (analizar la estrategia de promoción de los principales competidores de Argentina con respecto a los productos turísticos que mayor potencial de receptividad internacional tienen). Benchmark de cómo se “ofrecen” destinos internacionales que compiten con argentina según cada segmento. A título de ejemplo mencionamos: cómo promociona la Naturaleza Costa Rica, cómo promociona el turismo enológico Chile, etc.-

#### **1.2.4. Propuesta de mejora.-**

##### **A. Objetivos buscados:**

- Realizar una propuesta de mejora a partir del diagnóstico realizado que ayude al INPROTUR a eficientizar su estrategia de promoción de los productos y experiencias contemplando cómo será la reactivación del turismo Post Covid-19.-
- Presentar un modelo de ejecución para potenciar los destinos y las distintas experiencias que ofrece Argentina.-

##### **B. Actividades a contemplar en la presente etapa:**

###### **I. Estrategias de diferenciación.**

- Propuesta de desarrollo y promoción de nuevos productos y experiencias o productos que se encuentren con un incipiente desarrollo. Analizar la posibilidad de productos marginales.-
- En base al análisis previo sobre las consecuencias del Covid-19, identificar oportunidades estratégicas para potenciar y diferenciar la oferta en este contexto.-
- Proponer nuevas experiencias turísticas con todo el análisis que ello implique.-



## **II. Estrategias sobre canales de distribución:**

- Elaborar un listado de potenciales canales de distribución para cada producto.-
- Enumerar mejoras en los procesos de comercialización que impacten en la promoción del producto.-
- Propuesta de herramientas / políticas para incentivar la incorporación de prestadores al catálogo de experiencias.-

## **III. Estrategias de comunicación:**

- Desarrollo de una propuesta de comunicación transversal, incluyendo el storytelling, generando un guion literario y elaborar sugerencias verbales del tipo de imagen que manifiesten el concepto central.-
- Propuesta de posibles slogans de Argentina como destino turístico. Conceptualización y racional.-

## **IV. Estrategia de Marketing de Relaciones:**

- Propuesta de cómo fidelizar turistas según cada producto y como recuperar turistas que hayan consumido ese producto y ahora no lo están realizando.-

## **V. Plan Táctico:**

- Elaborar una propuesta de acciones focalizadas en los principales segmentos, productos y experiencias.-
- Identificar acciones que favorezcan la inversión sobre los productos actuales.-

## **VI. Casos de Éxito:**

- Incorporar un análisis de destinos / mercados que comparativamente cuenten con productos turísticos que sean casos de éxito en cuanto al trabajo de posicionamiento realizado e incluyan disparadores de trabajo.-

### **1.3. EQUIPO.**

- La empresa que resulte adjudicada deberá enumerar, en su oferta, el personal técnico que estará afectado a esta contratación, describiendo el perfil y trabajo a desarrollar por cada uno de ellos.
- Para ello, deberá presentar una nómina de los profesionales y plantel técnico complementario abocado a los trabajos objeto de este llamado, teniendo en cuenta que el personal designado deberá atender con trato prioritario la cuenta del INPROTUR, no obstante las demás actividades que la empresa le requiera para atender a sus restantes clientes, con expresa mención que el INPROTUR no tendrá ninguna relación laboral con los mismos, quienes son personal de la empresa.-
- Para todos los profesionales que fueran presentados en esta licitación, se deberá presentar los currículums detallados de cada uno, sus antecedentes generales más



- relevantes y su experiencia en proyectos de similar envergadura e importancia a la licitada, etc.-
- Deberá indicar la distribución del personal comprometido para el trabajo distribuido en cada etapa, como así también, detallarse al nivel de la participación del profesional propuesto dentro del conjunto de la misma.-
  - Deberá contar con un coordinador general del trabajo con conocimiento profundo en turismo argentino (acreditado), y que esté en permanente contacto con los equipos de trabajo del INPROTUR. A tal efecto deberá poner a disposición del INPROTUR el CV de la persona que la empresa designe a estos fines, con la documentación respaldatoria que acredite la suficiencia requerida en este punto.
  - El personal dependiente del Consultor deberá ser idóneo y suficiente para los trabajos a ejecutar, y no tendrá vínculo alguno con el Comitente. El Consultor será responsable de encuadrar al personal dentro de la actividad correspondiente de conformidad a la normativa aplicable en materia laboral, declarando que los empleados que contrate para la ejecución del mismo serán dependientes del Consultor y no tendrán relación de dependencia alguna con el INPROTUR ni con el Ministerio de Turismo y Deportes o cualquier otro agente provincial, municipal o del sector público.-

## **2. CONDICIONES.**

- El INPROTUR estará a disposición a fin de mantener reuniones de ajuste, brindar el contenido y/o las imágenes correspondientes para alcanzar los objetivos mencionados en cada etapa, Post adjudicación del proveedor ganador.
  - Se deberán entregar al INPROTUR todos los informes de resultados en formato digital en idioma español.-
  - Se deberán realizar las presentaciones en las oficinas donde el INSTITUTO lo establezca dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En caso de no poderse realizar una reunión presencial por disposiciones gubernamentales podrán hacerse de manera virtual.-
  - El material correspondiente a encuestas realizadas en papel, transcripciones, grabaciones, listas de códigos, tablas estadísticas y otros documentos generados en la realización del estudio en medio físico y magnético deberán estar disponibles para el INPROTUR en base a plazos a coordinar con la empresa contratista. Asimismo, el equipo del INPROTUR supervisará todas las guías de pautas, los cuestionarios y las metodologías que se apliquen, podrá participar como observador de las dinámicas que desee, como así también conservará registro de todos los materiales crudos (bases de datos, desgrabaciones) que surjan de la investigación, procesados y en estado “crudo”, sin procesar.-
- **Derechos.**
- Los derechos de propiedad de autor, como cualquier otro derecho intelectual, propios de la empresa que resulte co-contratista o incluso de terceros, deberán ser cedidos, en el

marco de este contrato, al Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) por el plazo legal máximo previsto según corresponda.-

- El futuro co-contratista deberá contemplar en su oferta los gastos necesarios para atender el pago de la totalidad de derechos de uso para las piezas terminadas. Entre ellas los derechos musicales, imagen de quienes aparezcan o actúen en los mismos, como cualquier otro derecho determinados por las normas que rijan cada actividad, todos los que estarán a su exclusiva costa.-

- La empresa en cuestión, aceptará por el solo hecho de presentar oferta, deslindar de total responsabilidad al INPROTUR por reclamos de organismos o de los sujetos relacionados con los videos y/o las fotografías.-

### **3. PLAZO DE CONTRATACIÓN.**

La contratación tendrá vigencia desde notificada la adjudicación o emitida la orden de compra, hasta el cumplimiento de la totalidad de los servicios solicitados en el presente pliego acorde al plazo preestablecido en el punto 1.1. al inicio del presente documento.- Vale la pena remarcar que es un plazo máximo, lo cual no impide que pueda ser concluido antes de la fecha tope.

Asimismo, si al momento de cumplirse **el plazo tope previsto**, la empresa que resulte adjudicataria no llegara a completar los requerimientos del INPROTUR, éste abonará el importe proporcional que corresponda hasta lo efectivamente cumplimentado, no teniendo lugar a reclamo de ninguna naturaleza la empresa que resulte adjudicada.

Por otro lado, el INPROTUR se reserva el derecho de realizar descuentos por retrasos en las entregas, salvo que la empresa que resulte adjudicada pueda justificar razonablemente y haya notificado de modo fehaciente al INPROTUR sobre las circunstancias que dieran lugar a su demora.

### **4. MONEDA DE COTIZACIÓN.**

Moneda de la cotización: PESOS ARGENTINOS.

### **5. FORMA DE PAGO.**

Los pagos serán efectuados contra entrega de cada certificación parcial según el cumplimiento en tiempo y forma del "Cronograma de Implementación" detallado que oferte la empresa acorde a lo exigido en este Pliego de Especificaciones Técnicas. Para ello el adjudicatario deberá presentar:

FACTURA ORIGINAL: Letra ("B", "E" o "C"): la misma deberá ser elevada al INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA, CUIT 30-70950075-5, SUIPACHA 1111 Piso 12, CÓDIGO POSTAL (1008), CAPITAL FEDERAL, IVA EXENTO, expresando en su detalle el número de la Orden de Compra, Número de Expediente, firmado por el proveedor/apoderado y el detalle de los trabajos realizados.

**CERTIFICACIÓN:** La empresa contratista deberá presentar los informes de certificación de cada etapa según lo establecido en las especificaciones y en las condiciones del presente pliego con su respectivo soporte papel y digital con los links para la descarga de los documentos según corresponda. Dicho informe debe incluir detalle de los ítems suministrados, exigidos en el pliego permitiendo una lectura integral y clara, deberán estar en formato PDF, firmado y aclarados en su totalidad.

#### **6. ADELANTO FINANCIERO.**

- Se aceptarán pedidos de adelantos financieros de hasta el siguiente porcentaje de la oferta. **MONTO MÁXIMO DE ADELANTO PREVISTO:** hasta 30%. Tal monto, será descontado de las entregas posteriores que realice la empresa que resulte adjudicada.
- En caso de solicitar el anticipo el mismo deberá hacerse por escrito junto con la presentación de la oferta económica.-
- Al momento de hacer uso del anticipo deberá acompañarse con la factura por el total anticipado y la correspondiente garantía del mismo (constituida mediante una garantía de las previstas por el Régimen de Compras y Contrataciones por el CIENTO POR CIENTO (100%) del monto anticipado).-

#### **7. SEGUROS ADICIONALES AL PLIEGO DE CONDICIONES PARTICULARES.**

Para la presente contratación se indica que **NO** se requiere seguro adicional.-

#### **8. CANTIDAD DE COPIAS EN QUE LOS OFERENTES DEBEN PRESENTAR SUS OFERTAS.**

Los oferentes deberán presentar **UN (1)** solo original de su oferta.-

#### **9. TIPO DE GARANTÍA A PRESENTAR.**

Las garantías de ejecución del contrato serán a elección del oferente conforme lo estipula el Régimen de Compras y Contrataciones y el Pliego de Condiciones Particulares (Artículo 65).-

#### **10. LUGAR DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO.**

REPÚBLICA ARGENTINA.-

#### **11. PRESENTACIÓN DE MUESTRAS.**

No será necesaria la presentación de muestras.-

#### **12. POSIBILIDAD DE PRORROGAR LA CONTRATACIÓN.-**

Si, conforme regulación del artículo 87 del Régimen de Compras y Contrataciones.-

### **13. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

Se clasificará a cada uno de acuerdo al esquema de calificación que se especifica debajo. La puntuación máxima posible de ser obtenida es de 100 puntos de acuerdo al siguiente esquema de calificación:

#### **13.1. CUMPLIMIENTO DEL PLIEGO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS: (50 puntos)**

- La misma comprende categorías de análisis que responden a los aspectos mencionados en cada etapa. A continuación, se despliegan detallan los conceptos que serán evaluados:

##### **I. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA:**

- Solidez metodológica: Métodos de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información.-
- Contenidos de cada etapa.-
- Claridad de la propuesta.-
- Cumplimiento del esquema mínimo de Trabajo.-
- Factibilidad de realizar el trabajo en los tiempos requeridos.-
- Relación de la propuesta con respecto al cumplimiento del objeto de la contratación.-
- Calidad del Plan de mejoras propuesto.-
- Practicidad de la herramienta de medición.-
- Innovación en el material a entregar:

II. **CONSIDERACIONES ADICIONALES:** calidad de la presentación de las propuestas y procesos requeridos en el apartado 1.3

III. **EQUIPO DESIGNADO:** Calidad del equipo / personal designado para el presente análisis y todo lo que requiere en el apartado respectivo

Se clasificara de la siguiente manera:

- ❖ 50 Puntos – Excelente
- ❖ 35 puntos – Muy buena
- ❖ 20 puntos – Buena
- ❖ 5 puntos – Regular
- ❖ 0 puntos – Mala

### **13. 2. EXPERIENCIA DEL POSTULANTE - Hasta 15 puntos**

- Se deben adjuntar al menos 5 cinco certificados (no será necesario que se adjunte portafolio de la empresa)
- Antecedentes del postulante en este tipo de estudios. Se tendrán en cuenta las notas con evaluación de los trabajos realizados en los últimos 8 años por quienes fueron contratados. No se tendrán en cuenta aquellos antecedentes realizados para este Instituto, como así tampoco aquellos realizados para el Ministerio de Turismo, actual Ministerio de Turismo y Deportes.

Se clasificara de la siguiente manera:

- ❖ 15 Puntos – Excelente
- ❖ 12 puntos – Muy buena
- ❖ 10 puntos – Buena
- ❖ 5 puntos – Regular
- ❖ 0 puntos – Mala

### **13. 3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA - Hasta 5 puntos.**

- Presentación de la documentación requerida: hasta 5 puntos. Se toma en cuenta la prolijidad en la presentación de la documentación requerida respetando la FORMA DE PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.-
- La propuesta deberá incluir los siguientes contenidos:
  - Carátula.
  - Plan de estudio propuesto.
  - Descripción del trabajo en cada etapa y metodología.
  - Propuesta de cómo plasmar la información.
  - Plan de mejoras.
  - Forma de trabajo para realizar los requerimientos en las consideraciones adicionales (apartado 1.3) y equipo de trabajo
  - Oferta económica, en la moneda correspondiente, con todos los impuestos incluidos.

- Índice de antecedentes.

Se clasificara de la siguiente manera:

- ❖ 5 Puntos – Excelente a Buena
- ❖ 0 puntos – Regular a Mala

#### **13.4. EVALUACIÓN PROPUESTA ECONÓMICA – hasta 30 PUNTOS.**

- La oferta económica tendrá una evaluación por puntaje, aplicando el criterio inversamente proporcional; esto es, a menor precio, mayor puntaje.-.
- La asignación de puntajes a las ofertas se realizará con base en los “Valores de Comparación de las Ofertas” mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$x = \frac{\text{puntaje total (30 puntos) x oferta más económica}}{\text{oferta evaluada}}$$

\* El resultado de la ecuación será asignado como puntaje económico total, redondeando hasta las centésimas del siguiente modo: hacia arriba si la milésima es igual o mayor a (5) cinco; y hacia abajo si es menor.-

#### **14. DOCUMENTACIÓN QUE SE ADJUNTA AL PRESENTE.**

Anexo I - Insumos de trabajo “manual básico de Plan de Marketing Turístico Internacional CONECTAr 2012-2015”



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2020 - Año del General Manuel Belgrano

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Pliego Especificaciones Tecnicas**

**Número:**

**Referencia:** Pliego de especificaciones tecnicas Contratación para la realización de análisis estratégico sobre la oferta de experiencias y productos turísticos de “ARGENTINA”

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 16 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.02 14:25:58 -03:00

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL  
ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.02 14:25:59 -03:00

Argentina



Late con **VOS**

# conectar

Plan de Marketing Internacional

ARGENTINA 2012-15



**conectar**  
ARGENTINA 2012-15

## Bienvenidos



Les presentamos el nuevo Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-2015, que hemos llamado *conectAR*.

Un plan diseñado para cuidar y aumentar la competitividad que tiene Argentina en torno al turismo internacional, pensado para afianzar el crecimiento que venimos registrando desde hace años, trazando un estrategia que nos permita mejorar nuestro posicionamiento ante un panorama internacional cada vez más complejo y en un mundo que cambia a gran velocidad.

*conectAR* es un plan que tiene como vocación apoyar al sector turístico argentino en los grandes retos que plantea el futuro inmediato. Un plan para situar a la Argentina en la vanguardia del turismo en el siglo XXI.

En 2011 llegaron a nuestro país 5,7 millones de turistas internacionales, lo cual nos convirtió por segundo año consecutivo en líder por volumen de arribos dentro de América del Sur y cuarto en la región de las Américas. Estos turistas generaron divisas por un valor de 5.211 millones de dólares.

Para los destinos de Argentina, la buena marcha del turismo internacional contribuye a que las empresas turísticas continúen creciendo, a la creación de nuevos puestos de trabajo, a la profesionalización del sector y a la puesta en valor y conservación de nuestro patrimonio natural y cultural para todos los argentinos.

En el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable nos propusimos que el turismo receptivo duplique en el año 2020 sus ingresos actuales, alcanzando los 10.000 millones de dólares. *conectAR* es la herramienta que nos abre el camino crítico para alcanzar esa meta: nos indica cómo aumentar el posicionamiento turístico que tiene nuestro país en el contexto sudamericano y en nuestros mercados prioritarios.

Con la velocidad en que el mundo -y el turismo- están cambiando, lo que hagamos hoy ciertamente determinará nuestro futuro. Por ello, es de crucial importancia definir con precisión cómo vamos a influir en los mercados en un momento complejo, pero lleno de oportunidades, como el que vivimos.

Se torna fundamental aumentar el foco en los mercados definidos como objetivo y profundizar el trabajo en segmentos. La región América del Sur, de donde procede la mayoría de nuestros visitantes -especialmente de Brasil- transita un ciclo expansivo en el que millones de personas se incorporan al mercado de los viajes y el turismo. Un mercado de enorme potencial que pretendemos atraer y enamorar para que regresen y conozcan -además de Buenos Aires y los destinos de nieve- muchos otros destinos del país. Trabajar con los países vecinos, en el marco de los procesos de integración regional que vivimos, es por lo tanto una prioridad.

Desde luego, no podemos olvidar nuestros mercados tradicionales en Europa y América del Norte, que sufren actualmente las consecuencias de la crisis económica mundial, pero mantienen su interés por Argentina. Son mercados más experimentados, para los que *conectAR* renueva la propuesta de Argentina, ajustándola a la medida de sus expectativas y motivaciones.

Por otro lado, seguiremos trabajando para atraer nuevos segmentos y para fortalecer la labor que venimos realizando en el turismo LGBT, el turismo de reuniones, el turismo educativo y el turismo médico, entre otros.

Sabemos que los mercados turísticos tienden claramente a la hiperespecialización, requiriendo la creación de nuevas y adecuadas propuestas. En ese sentido, *conectAR* propone el salto necesario del producto a la proyección de vivencias reales capaces de despertar en el turista la intención de viajar.

La mitad de nuestros turistas internacionales llega y permanece en la ciudad de Buenos Aires sin salir de ella: nuestro reto reside -precisamente- en distribuir mejor esta demanda por todo el país, procurando que los beneficios del turismo alcancen cada vez mayor cobertura territorial y más destinos.

Para ello hemos elaborado una colección de más de 200 experiencias turísticas de base, en línea con las preferencias del turismo internacional, repartidas por todas las provincias, con propuestas para el turista más convencional, así como también para el que quiere experimentar algo diferente.

En este sentido, la decisión estratégica de abrir las rutas aéreas del corredor federal de nuestra aerolínea de bandera contribuye a consolidar un nuevo mapa turístico de la Argentina más rico, más federal y con mayores posibilidades de combinaciones.

Finalmente, la conexión 360° girará en busca de aumentar la relación existente entre el sector y los mercados internacionales. La dinámica actual exige a los destinos modelos integradores, innovadores y participativos. Para la elaboración de *conectAR* se ha convocado a cámaras y líderes empresariales, así como a representantes de las regiones, provincias y destinos, procurando conservar entornos de trabajo con todos los actores del sector.

En definitiva, tenemos los mercados dimensionados y localizados, desarrollamos una propuesta experiencial pionera en el mundo y una red de alianzas para mejorar nuestra promoción y resultados. Hemos proyectado cinco planes de acción y treinta instrumentos innovadores, utilizando todos los medios a nuestro alcance. Seguiremos apoyando los grandes eventos como el Dakar que muestran Argentina al mundo, asistiremos a las grandes citas internacionales del turismo y, además, continuaremos sumando las posibilidades que nos brinda un entorno tecnológico innovador.

*conectAR* contribuirá, en definitiva, a alcanzar nuestra visión de convertir a la Argentina en el país turístico mejor referenciado de América del Sur. Con esta herramienta renovamos el compromiso de profundizar la gestión responsable y profesional que hemos llevado adelante hasta el momento para consolidar -con el esfuerzo de todos- una de las actividades generadoras de bienestar y ciudadanía, más sólidas y transversales de la economía de nuestro país.

**Enrique Meyer**  
Ministro de Turismo de la Nación  
Presidente del INPROTUR



Glaciar Perito Moreno, Santa Cruz

# 00 Índice

## 01 Sumario ejecutivo\_p.6

### 02 Antecedentes\_p.10

- 02.1 El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina\_p.12
- 02.2 En línea con la política turística\_p.13
- 02.3 El INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo\_p.13

### 03 El nuevo turismo\_p.14

- 03.1 La revolución de la industria y el cliente\_p.16
- 03.2 El nuevo viajero\_p.17
- 03.3 Sobrecarga de información\_p.18
- 03.4 Influencia y propagación\_p.18
- 03.5 La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente\_p.18
- 03.6 Tendencias en el turismo\_p.19

### 04 Posición de Argentina y escenario de oportunidad\_p.20

- 04.1 El poder de los iconos\_p.22
- 04.2 Un país de experiencias\_p.23
- 04.3 Conectividad, acortando distancias\_p.24
- 04.4 Del producto a la experiencia\_p.26
- 04.5 Competiendo con éxito\_p.28
- 04.6 Preparación para el cambio de ciclo\_p.29
- 04.7 Marketing en la era de Internet\_p.30
- 04.8 Argentina, el valor de la marca\_p.31
- 04.9 Oportunidades de Argentina como país turístico\_p.33

### 05 Evaluación y priorización de los mercados\_p.34

- 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos\_p.36
- 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos\_p.37
- 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza\_p.38
- 05.4 Algunas conclusiones relevantes\_p.38
- 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo\_p.39

## 06 *conectAR*: estrategias, premisas y objetivos\_p.40

- 06.1 *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo\_p.42
- 06.2 Estrategias\_p.43
- 06.3 Premisas\_p.45
- 06.4 Objetivos en clave de oportunidad\_p.45

## 07 Impulsores para un cambio de ciclo\_p.46

- 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books\_p.48
- 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000\_p.48
- 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet\_p.49
- 07.4 La gran conexión: Marca País\_p.49

## 08 Instrumentos y planes de acción\_p.50

- 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing\_p.52
- 08.2 Planes país y planes de producto\_p.68
- 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas\_p.69
- 08.4 Plan operativo 2013\_p.70
- 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015\_p.73
- 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing\_p.74
- 08.7 EL INPROTUR+\_p.76

# 01 Sumario ejecutivo



Cataratas del Iguazú, Misiones

El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-2015 *conectAR* inicia un nuevo ciclo en el turismo del país, en un momento en el que los cambios en el mercado turístico se producen a velocidad vertiginosa y exigen una adaptación permanente de los destinos y las empresas turísticas.

Internet abre nuevas posibilidades. Hoy cualquier pequeña empresa puede hacer negocio con el mundo. La industria turística está en plena revolución. La irrupción de nuevos actores está cambiando las reglas del juego. Para los propios organismos de promoción turística, el nuevo mercado implica nuevos roles. Hoy son vidrieras de sus destinos y facilitadores de negocio.

Todo plan de marketing debe dimensionar su mercado. *conectAR* concentra esfuerzos en los mercados de mayor potencial y rendimiento. Se han identificado 12 mercados como prioritarios -con Brasil como principal emisor-, 5 como estratégicos, y 24 como potenciales.

Argentina vive un momento de oportunidad, con una excelente coyuntura regional. Su mercado natural es América del Sur, una región en plena expansión donde millones de personas ascienden cada año a las clases medias y empiezan a viajar. El objetivo regional es captar nuevos turistas y conseguir la fidelidad de los que ya visitan el país ofreciéndoles opciones para viajar a la Argentina más allá de Buenos Aires. En los mercados lejanos más maduros, más especializados, el reto reside en capturar a los segmentos más rentables, menos sensibles a las fluctuaciones económicas.

La compleja nueva realidad demanda soluciones creativas, innovadoras y colaborativas. *conectAR* inicia su camino con una batería de impulsores ideada para alinear las condiciones de partida a las necesidades de acción para los próximos años.

La esencia de *conectAR* reside en una idea fundamental: sumar fuerzas para amplificar el impacto sobre el mercado. La conexión 360° es la alineación permanente con el sector, con las instituciones y, por supuesto, con el mercado.

El marketing actual va mucho más allá de las campañas: hoy los países crean sus demandas. Los individuos nos definimos por lo que hacemos, escogemos nuestros viajes para que proyecten la imagen que queremos transmitir sobre nosotros mismos. La experiencia hoy es la esencia de los destinos. Por eso, y respondiendo al mercado, *conectAR* diseña un país de experiencias.

Una vez acotado el mercado objetivo, definida la estrategia y marcados los objetivos; es la hora de actuar. *conectAR* es un modelo dinámico que permite la adaptación permanente ante cualquier variación en el entorno y contempla una batería de instrumentos para actuar sobre el posicionamiento, para facilitar el negocio, para añadir valor al producto, para tejer el gran network que cohesione a la industria frente al mercado, y para aprovechar todas las posibilidades que la tecnología ofrece. Porque en la era de Internet, la Argentina no puede quedarse fuera de mercado.

*conectAR* planifica su acción sobre producto, mercado y sector desde cinco planes que proyectan qué hacer, cuándo, dónde, con qué recursos y cuál es el rendimiento esperado. Los planes operativos anuales evolucionan en función de sus resultados y de las nuevas necesidades que indudablemente surgirán cada año.

El entorno de hoy supone un reto para la propia organización del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). Asumir los roles de un organismo de promoción de vanguardia implica un proceso de adaptación de la organización para operar efectivamente en este nuevo entorno. Y no sólo de cara al mercado, el INPROTUR -como organismo de y para el sector- debe ser el promotor de la gran red de relaciones que necesita la Argentina para aprovechar las oportunidades que hoy brinda el mercado turístico mundial.



Librería El Ateneo, Buenos Aires

## 02 Antecedentes



Tren a las Nubes, Salta

El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 define la estrategia de posicionamiento y venta de la Argentina como destino turístico en los mercados internacionales durante los próximos tres años. Esta estrategia necesariamente se diseña tomando en consideración los condicionamientos que impone hoy el mercado turístico y su evolución prevista durante el período de actuación, y que están determinados tanto por su comportamiento y tendencias como por los resultados de las políticas de promoción vigentes hasta la fecha.

La recuperación económica mundial presenta un escenario lleno de tensiones en la zona euro y ciertas fragilidades en otras regiones. Por su parte, las economías emergentes y en desarrollo sufrirán una leve desaceleración en su crecimiento, que seguirá siendo positivo a causa del deterioro externo y el debilitamiento de sus demandas internas.

La Argentina ha sido identificada por Euromonitor Internacional como uno de los siete países emergentes (emerging seven) con mayores posibilidades para la inversión y el crecimiento económico; lo mismo sucede con una buena parte de los países de su entorno.

**02.1** El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina

**02.2** En línea con la política turística

**02.3** El INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo

## 02.1 El turismo internacional, un sector estratégico para la Argentina

El turismo es una industria extremadamente atractiva para cualquier país, aunque son las economías avanzadas quienes logran extraer el mayor rendimiento de la actividad en términos de ingresos. Además de generar riqueza, indirectamente el turismo actúa como un motor de desarrollo gracias al extraordinario efecto multiplicador que genera en las economías locales, estimulando la inversión y aportando a la recaudación fiscal. Además, los países tienen en el turismo una de las más potentes herramientas para transmitir una imagen de país positiva, lo que redundará en todos los sectores económicos.

La industria turística se ha consolidado como uno de los pilares de la economía mundial conforme nuevos destinos y nuevos segmentos de población se incorporan al mercado. De acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y los datos del World Travel & Tourism Council (WTTTC), durante los próximos años el turismo continuará su fase expansiva.

La industria turística demuestra permanentemente su resistencia frente a los avatares económicos y sociales que atraviesan las sociedades que lo albergan. Tras la contracción que experimentó durante 2009 y 2010, el año 2011 fue un año en el que se batieron récords de turistas internacionales y la perspectiva para 2012 es optimista, con las pertinentes reservas derivadas de la incertidumbre en el plano económico a escala global.

### América del Sur, un mercado en expansión

- 30% de la población del continente es clase media.
- 54% de la población de Brasil es clase media (C) y 22% es clase alta (A+B).
- 63,7 millones de brasileños han ascendido socialmente desde 2005.
- 20 millones de alto poder adquisitivo (A) serán 30 millones en 2014.

### Argentina, país turístico

La industria turística posee un carácter eminentemente exportador, ya que supone la entrada de divisas a los países a cambio de servicios, y de hecho supuso en 2011 un 5,3% de las exportaciones en todo el mundo. El turismo internacional contribuye positivamente a las balanzas de pagos de los países que lo albergan.

Los excelentes resultados de Argentina en 2010 se repitieron en 2011. Pero el peso del turismo internacional en la economía del país es todavía limitado, con grandes márgenes para el crecimiento. La industria en su conjunto, contando su efecto multiplicador en la economía, aporta el 10,5% al PBI nacional, lo que la convierte en la cuarta actividad exportadora de la Argentina.

### Enfoque regional, atención global

Argentina mira hoy hacia un escenario de oportunidad, en el que los países emergentes están recuperándose de la crisis a mayor velocidad que los países desarrollados. América del Sur es una de las regiones con mayores tasas de crecimiento del mundo, y las perspectivas económicas son excelentes ya desde el corto plazo. La expansión de las clases medias, grueso de la demanda turística, se observa en toda la región pero especialmente en Brasil, uno de los principales países emisores y mercado natural de la Argentina.

Argentina es desde 2010 el destino líder en llegadas de América del Sur, con 5,7 millones de llegadas en 2011 o el 22,5% market share regional. Dado que la gran mayoría de desplazamientos turísticos de los habitantes de la región se realiza dentro de la misma (hasta el 75% estima el Banco Mundial), Argentina puede en el futuro inmediato consolidar su liderazgo regional apoyándose en sus mercados de cercanía; todos ellos economías en expansión, donde el mercado turístico todavía no ha alcanzado todo su potencial. De hecho, el 70% del turismo internacional que recibe la Argentina procede de los países integrados en la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), especialmente Chile y Brasil. En paralelo, el país debe continuar atendiendo a los grandes mercados emisores consolidados -algunos ya en fase de recuperación- y continuar posicionándose como opción turística en los nuevos mercados emergentes en el mundo.

### El turismo argentino en cifras, 2011

- 5,7 millones de llegadas internacionales
- 10% de incremento de viajes respecto a 2010.
- 10,5% del PBI (USD\$ 45.5 miles de millones).
- 4,1% de crecimiento esperado para 2012
- 6,8% del total de exportaciones
- 1,7 millones de empleos (9,9%)

### El turismo a nivel mundial en cifras, 2011

- 980 millones de viajes internacionales
- 5% de incremento de viajes respecto a 2010.
- 9% del PBI mundial (USD\$ 6,3 billones)
- 2,8% de crecimiento esperado para 2012.
- 5,3% del total de exportaciones
- 255 millones de empleos (8,3%)

Fuente: OMT, WTTTC y MINTUR



Asado, Provincia de Buenos Aires

## 02.2 En línea con la política turística

La Ley Nacional de Turismo 25.997, promulgada en el año 2005, consagra al turismo como una actividad de interés nacional en Argentina: "esencial para el desarrollo del país... prioritaria dentro de las políticas de Estado". La ley establece como objetivos el desarrollo social, económico y cultural, y la sustentabilidad y competitividad de la actividad. El turismo receptivo es considerado estratégico, por su capacidad generadora de divisas, que contribuyen positivamente a la balanza de pagos del país y, por tanto, a la dinamización de la economía nacional.

El Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) plasmó la política turística de la Argentina en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), que ha sido actualizado a 2020, garantizando la continuidad de las políticas públicas para consolidar al sector como un pilar de productividad en la economía nacional, optimizando la competitividad turística argentina en el contexto internacional.

En línea con la ley, el PFETS consagra el potencial del turismo para impulsar procesos de desarrollo en el país, y destaca como objetivo promover las condiciones óptimas de competitividad necesarias para dicho desarrollo. El PFETS ilustra, además, la consideración de prioritario que el turismo receptivo posee dentro de la política turística como acelerador de los procesos de desarrollo.

El nuevo Plan de Marketing *conectAR* asume los objetivos de desarrollo para la actividad turística. En primer lugar, incrementar las llegadas y el gasto de los visitantes extranjeros, favoreciendo la generación de riqueza y la entrada de divisas.

En segundo lugar, el Plan propone una batería de acciones orientada a mejorar la competitividad de la oferta turística y su intermediación, impulsando las redes colaborativas y mejorando además la visibilidad y transparencia de las propuestas turísticas de la Argentina al mundo. Finalmente, el plan apoya las políticas de desarrollo con una arquitectura experiencial para el país de vocación integradora y expansiva, asegurando su distribución por el conjunto del territorio, y previendo las fórmulas de incorporación de nuevos destinos y productos en el tiempo. El Plan es, en definitiva, un instrumento de política turística al servicio de la planificación existente.

## 02.3 El INPROTUR, representando a la Argentina ante el mundo

Los organismos de promoción exterior deben realizar un gran esfuerzo de adaptación a la permanente evolución del mercado turístico para actuar en clave de éxito. Estamos presenciando el traspaso de liderazgo turístico hacia los mercados emergentes. La sociedad se comunica e interactúa en clave digital. El modelo de negocio se está transformando. El viajero que desea experiencias enriquecedoras convive con el turista pasivo, mientras los nichos traspasan fronteras.

El nuevo Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 reconoce esta situación, plantea una estrategia hacia el mercado en el mediano plazo y perfila las atribuciones del INPROTUR en este escenario dinámico que requiere que los organismos de promoción trabajen con modelos de acción/reacción flexibles y ágiles, que desplieguen soluciones creativas, utilicen todos los instrumentos a su alcance, y que se cuestionen su actuación año tras año en función de los resultados obtenidos.

El INPROTUR, como organismo competente de la promoción turística de la Argentina en los mercados internacionales, representa los intereses del sector exportador turístico y es pieza clave en la construcción del modelo turístico del país. Su misión hoy es comprender los mercados, adaptarse, actuar eficientemente y sumar la iniciativa privada a la institucional para posicionar efectivamente a la Argentina como país turístico.

## 03 El nuevo turismo



Ruta 40, Salinas Grandes, Jujuy

El mundo está sufriendo un cambio de una profundidad a la que nunca antes nos habíamos enfrentado. Si la Argentina desea incrementar su atractivo frente al turismo internacional debe acometer una revisión igualmente profunda de todos los planteamientos hasta ahora válidos relativos a la industria, al viajero, a las herramientas de comunicación, así como a la participación y las oportunidades que presenta el mercado.

- 03.1 La revolución de la industria y el cliente
- 03.2 El nuevo viajero
- 03.3 Sobrecarga de información
- 03.4 Influencia y propagación
- 03.5 La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente
- 03.6 Tendencias en el turismo

## 03.1 La revolución de la industria y el cliente

El uso extensivo de Internet por los viajeros y el sector, así como el desarrollo continuo de nuevas capacidades, está generando un cambio en el funcionamiento de la industria turística. Surgen nuevos modelos de negocio antes inviables, que otorgan transparencia y visibilidad al conjunto de la cadena de consumo turística.

El sector turístico ha sido un sector tradicionalmente atomizado, por lo que la penetración de las herramientas tecnológicas ha sido limitada en las MiPyMEs turísticas. La brecha digital se está estrechando al ritmo que marcan nuevas alianzas y la entrada de nuevos actores al mercado, que están rompiendo la hegemonía de los grandes grupos empresariales en la prestación de servicios turísticos y la distribución.

La intermediación online evoluciona y genera experiencias satisfactorias para el cliente, que elige su plataforma en función de la expectativa de experiencia a recibir. Las Online Travel Agencies (OTA), normalmente conformadas por los grandes actores de la industria,

se están especializando en commodities atractivos para un segmento de turismo sensible al precio, que valora la flexibilidad y transparencia de las búsquedas online. Los paquetes dinámicos -posibles a través de nuevas herramientas de agregación de servicios- constituyen la siguiente derivada en un mercado donde la información es poder, y el cliente la posee.

Nuevos actores entran al canal y nuevas formas de compra irrumpen con fuerza. Los organismos de promoción turística, asociaciones empresariales y otras entidades actúan ya como agregadores de información e incorporan capacidades como los paquetes dinámicos. Sitios web de compras de descuento por cupones están comenzando a ofrecer ofertas de viaje a sus usuarios, cada vez más habituados a comprar productos y servicios - incluido el turismo- a golpe de oferta del día o promoción especial por tiempo limitado (lo que se conoce como flash sale).

Por su parte, las agencias de viajes tradicionales han encontrado en el cliente corporativo su salvación frente a la estampida que el turista ha realizado hacia Internet, y así se están consolidando con éxito las agencias que optan por la especialización (por destino, por producto, por segmento). Estas agencias adoptan Internet como una herramienta adicional al GDS tradicional, que les facilita el acceso a experiencias de mayor valor añadido operadas por receptivos. La misma tecnología que otorga al turista completo control de los procesos de compra está ofreciendo al pequeño prestador de servicios la oportunidad de abrirse al mundo.

En definitiva, los canales tradicionales de compra se están reconstruyendo, reinventando y reestructurando en nuevos modelos que atienden a las expectativas de un consumidor que se encuentra con el gran poder de la decisión gracias a las nuevas herramientas online. La industria turística evoluciona hacia un modelo en el que, aparte de vender servicios, se convertirá en un contenedor y suministrador de información y en un facilitador de relaciones con los clientes.



Punta Tombo, Chubut

## 03.2 El nuevo viajero

### El viajero hiperconectado

El 30% de la población mundial está conectada a Internet y existen 5.000 millones de teléfonos celulares operativos. Esta población interactúa entre sí y con su entorno. En el futuro inmediato serán capaces de hacerlo con nuevas herramientas que, sin duda, serán rápidas y masivamente asimiladas. Porque hoy adoptamos la innovación conforme se produce.

En los países más desarrollados, el número de líneas de banda ancha o el de computadoras en los hogares son indicadores de este desarrollo. Las economías emergentes se están saltando esta evolución y entran en Internet directamente desde los dispositivos móviles. La tecnología altera nuestro estilo de vida y de organización social. La información y la opinión la generan los propios usuarios: de la comunicación hacia una audiencia se pasa a la conversación. Los nativos digitales no distinguen entre medio digital y físico: para ellos todo está integrado en su experiencia vital. La vida social se desarrolla en los cafés y en las redes sociales indistintamente, aunque cada espacio tiene su rol. Las reuniones se realizan por videoconferencia y el trabajo se lleva a cabo de manera remota. Por primera vez, la innovación está siendo impulsada por los usuarios y se extiende a las empresas y organizaciones que, a su vez, están gobernadas por usuarios.

Vivimos en permanente conexión. Tenemos computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y tabletas. Quizás el año próximo se incorpore un nuevo dispositivo, pero seguro que existirán nuevas plataformas, nuevas aplicaciones, nuevas capacidades que ampliarán las posibilidades de conversación.

### La importancia de la experiencia

En la era del conocimiento, viajar es una inversión. En un mundo cada vez más homogéneo, las personas buscan experimentar cuando viajan: las experiencias vividas definen a la persona. Aumenta el interés por los destinos 'por descubrir' y el deseo de participación en la experiencia, más allá del tradicional rol del turista como mero observador de una realidad que le es ajena. En marketing, esto se traduce en la necesidad de contar los destinos en clave de vivencias para que el turista pueda verse reflejado en ellas.

El nuevo turista es, por tanto, muy exigente en cuanto a la calidad de los contenidos de su experiencia turística. Busca autenticidad en

sus vivencias y desea conectar con el destino en su conjunto, incorporando los componentes culturales, naturales y sociales en su valoración. El turista ha convertido la responsabilidad (social y natural) en uno de los atributos del viaje.

El valor añadido es lo que importa. El nuevo turista es exigente en cuanto a la calidad del servicio, pero no a cualquier costo, sino que busca una buena relación calidad-precio en los productos que compra. Esto no significa necesariamente una inclinación hacia las categorías más altas de la oferta turística, sino la aparición de la búsqueda de establecimientos que aporten una experiencia no convencional. La propuesta de valor de los destinos debe estar basada en experiencias genuinas adaptadas a perfiles de compra existentes.

### Hipersegmentación y multimotivación

Frente al modelo de turismo completamente paquetizado, popular especialmente entre los segmentos más sensibles al precio, más inexpertos o en destinos de playa o 'de moda', en los últimos años ha crecido la demanda por el turismo de interés especial. En el mercado se integra una colección de grupos de compra con motivaciones e intereses específicos, que buscan experiencias diseñadas de acuerdo a necesidades y expectativas concretas.

Internet permite el acceso a la misma información en todo el mundo y alberga puntos de encuentro para individuos con intereses comunes. Los segmentos de nicho son hoy transnacionales: por ejemplo, los aficionados al avistaje de aves presentan un comportamiento de compra y de viaje similar vivan donde vivan. Los grupos de interés especial crean plataformas para relacionarse e interactuar con otros individuos y con la oferta especializada en el nicho -asociaciones formales, federaciones, grupos de Facebook, foros, blogs, etc.-. Aunque los segmentos presentan un comportamiento homogéneo, obviamente en cada mercado el grupo se organiza de una manera diferente.

Comprender el funcionamiento del canal de información y compra de cada segmento en sus mercados prioritarios es imprescindible para entablar comunicación con el grupo.

Las actividades tradicionalmente de nicho ofrecen oportunidades para propuestas turísticas dirigidas a segmentos más amplios, ávidos de experiencias singulares. El nuevo turista está interesado por todo. Presenta motivaciones múltiples y simultáneas. Un mismo via-

jero es consumidor de una variedad de productos turísticos, incluso dentro de un mismo viaje.

### Fragmentación y regionalización

Los cambios en el estilo de vida que se observan tanto en países desarrollados como en economías emergentes afectan al comportamiento turístico. El acceso masivo de la mujer al mercado laboral, la digitalización de los entornos de trabajo y sociales y el ascenso social generalizado en las economías emergentes imponen la evolución social hacia la adaptación a las nuevas exigencias en cuanto a horarios, reparto de roles y responsabilidades, una nueva valoración del tiempo en familia y nuevas fórmulas del ocio.

Las vacaciones se fragmentan, ya no están regidas estrictamente por el calendario escolar. Jóvenes y mayores aprovechan ofertas para realizar short breaks con cierta frecuencia. Los viajes vacacionales se acortan hasta apenas superar la semana, y se realizan principalmente en el entorno geográfico del viajero. La mejora de la conectividad y el transporte aéreo amplían el concepto de cercanía: las distancias se miden en tiempo de viaje, e incluso así las distancias son relativas.

### 03.3 Sobrecarga de información

En la era de Internet el reto se encuentra, más que en generar información, en filtrar el exceso de datos. La prioridad del viajero de hoy reside en encontrar la información que necesita, porque el nuevo turista desea personalizar su vivencia turística. Tiene una motivación clara y organiza su viaje en torno a sus intereses. Para ello, necesita información relevante.

En cualquier sector hay líderes de opinión que seleccionan y proponen artículos o experiencias. Son creadores de tendencias y promotores de determinados valores. Los organismos de promoción deben hoy incorporar la gestión de la selección de información y asumir la responsabilidad de generar contenidos relevantes para el turista. Comprender qué datos necesita y cuáles no, qué informaciones le aportan valor, qué mensajes pueden capturar su atención, dónde busca determinada información, dónde se informa y cómo compra. Y esto implica -ni más ni menos- que en su experiencia de usuario el turista navegue en la Red y acceda con facilidad a contenidos que se ajusten a sus necesidades de información y sus expectativas como potencial viajero.

La maraña de la Red también afecta directamente a los esfuerzos de promoción y venta del sector. Existir en la Red no es suficiente: hay que ser visible y, de nuevo, proporcionar una experiencia de valor al usuario. Para ello, lo primero es que el futuro viajero encuentre exactamente el servicio que busca. Su criterio es imposible de prever, por lo que las empresas turísticas deben saber cuál es su mercado, dónde está y cómo dirigirse a él. En la era del paquete dinámico, de la autoorganización del viaje y del turismo experiencial las empresas turísticas no pueden continuar con un modelo de comunicación que no atiende a lo que el viajero demanda.

La buena noticia es que será cada vez más fácil apuntar a nuestro cliente objetivo porque a cada paso que da deja una huella. En la inteligencia de mercados de hoy Google y Facebook son excelentes fuentes de datos.

### 03.4 Influencia y propagación

Internet es el gran medio por el que fluye la información. Hoy la capacidad de propagación de un mensaje aumenta exponencialmente una vez comienza a circular por el ciberespacio. Parte de nuestra experiencia vital es compartir información con otros. Las redes sociales son foros donde se discute cualquier tema en entornos donde se nos invita a la participación.

La propagación de un mensaje se realiza en tres planos. El primero es la propagación directa, la que hacemos a nuestro entorno cuando compartimos experiencias y elaboramos recomendaciones. Sólo un porcentaje limitado de los usuarios de Internet son participantes activos -en términos reales son muchos- y ejercen una gran influencia sobre el resto de la comunidad. El usuario confía en la crítica que otro usuario realiza de un hotel, por ejemplo, porque es para él la versión extendida de preguntar en su entorno cercano. Pero el riesgo reside en que no todos los que opinan tienen criterio para hacerlo, y es difícil diferenciarlos. Sólo una base extensa de valoraciones puede asegurar su fiabilidad.

La propagación se realiza, en segundo lugar, a través de los medios establecidos de comunicación. Un artículo en prensa o una entrada a un blog serían ejemplos de la difusión de los mensajes a través de medios.

El último plano de propagación es el que realizan de manera reglada las propias organizaciones para influir en su base de clientes. Los organismos de promoción turística, como responsables de la comunicación con el mercado, deben asumir el reto de gestionar la propagación. Como prescriptores de su destino pueden poseer legitimidad, pero la credibilidad y reputación es algo a construir. De nuevo, deben garantizar la relevancia de la información, la cuidada selección de canales y la implicación de prescriptores para asegurar que los mensajes llegan a su público en tiempo, forma y medio.

### 03.5 La era del engagement: gestionar la experiencia del cliente

El marketing hoy responde a las dinámicas presentes y emergentes en el mercado y la previsible consolidación de nuevos modelos de relación entre oferta y demanda. Vivimos en lo que se conoce -hasta la próxima nueva revolución- como la era de la implicación (engagement). Atrás quedaron los tiempos de las grandes campañas publicitarias como única fórmula de llegar al cliente. Hoy, ante la sobrecarga informativa que padecemos, la comunicación se centra en la relevancia de los mensajes para los públicos a quienes van dirigidos. Es la única manera de ser escuchado en unas sociedades cada vez más globales, saturadas de mensajes y cada vez más hipersegmentadas.

Lograda la transmisión efectiva del mensaje, se busca que el receptor / cliente / turista lo interiorice y se comprometa con los valores del producto. Este es el trabajo de los organismos de promoción turística y su network de partners (intermediarios y otros agentes públicos y privados). Para un turista, el compromiso depende en gran medida de su experiencia de consumo desde los procesos de compra, lo cual determina la necesidad de implicar al sector. Un turista comprometido comparte su experiencia y recomienda, pasando a convertirse en prescriptor, lo cual contribuye positivamente a la reputación del destino. La atención al turista antes, durante y después de su viaje forma parte del ámbito de intervención de una eficaz acción del marketing.

### 03.6 Tendencias en el turismo

En este escenario de cambios, la recuperación económica mundial representa un elemento más de incertidumbre, lleno de tensiones tanto en la zona euro como en otras regiones que presentan situaciones de fragilidad.

Al parecer, las economías emergentes y en desarrollo sufrirán una leve desaceleración en su crecimiento en los próximos años a causa del deterioro externo y el debilitamiento de sus demandas internas, aun cuando mantendrán sus tasas de crecimiento positivas.

La Argentina ha sido identificada por Euromonitor como uno de los siete países emergentes (emerging seven) con mayores posibilidades para la inversión y el crecimiento económico, lo mismo sucede con una buena parte de los países de su entorno.

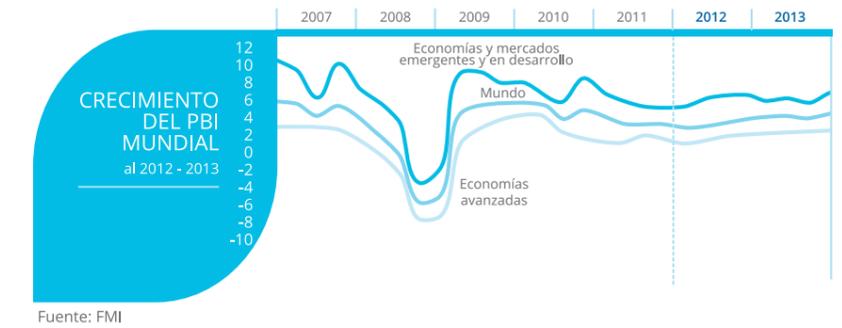
El escenario turístico mundial presenta una tendencia al crecimiento en los próximos años que consolida su posición como una de las actividades económicas más importantes del siglo XXI. Según la OMT, la cifra de viajes internacionales de 2011 se acerca a los mil millones (980). Para 2012 se estima que el crecimiento global de la actividad se sitúe entre el 3 y el 4%.

El entorno cambiante en el que se mueve la economía mundial no facilita la realización de predicciones a medio y, mucho menos, a largo plazo; en cualquier caso, todas las previsiones de los diferentes organismos especializados apuntan al crecimiento de la economía turística mundial y dentro de éste, al crecimiento de la región de las Américas.

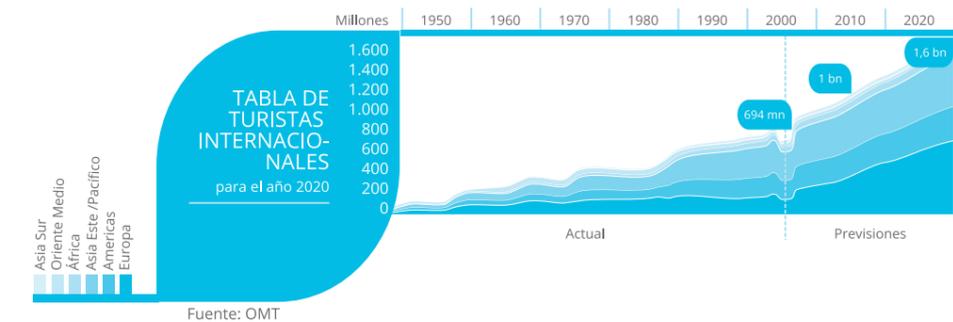
La OMT estima que la llegada de turistas internacionales superará los 1.560 millones en el 2020. Por regiones, las tres primeras serán Europa (717 millones de turistas), Asia (397 millones) y América (282 millones).

Dentro de la región de las Américas, la subregión Sur es la que presenta un mayor crecimiento medio hasta 2020 y que se fija en el 5% anual. El crecimiento previsto para el volumen de llegadas internacionales a la Argentina en ese mismo horizonte temporal es del 5,1% anual.

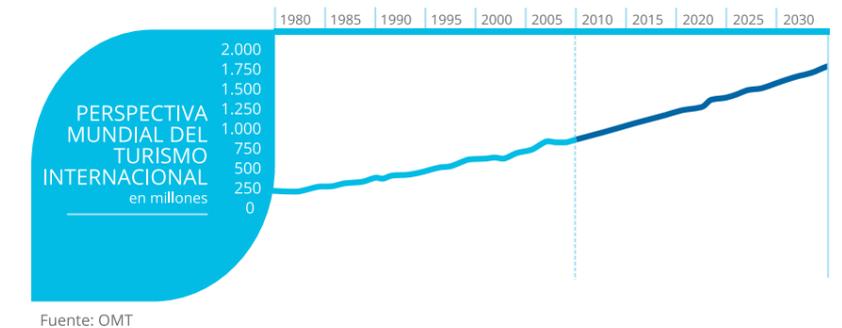
En definitiva, según las previsiones disponibles y con las precauciones mencionadas, el crecimiento en las economías de América del Sur y de la propia Argentina la consolidarán como el gran referente turístico de la región si aprovecha las oportunidades que le brinda el crecimiento de la demanda de los mercados americanos del entorno.



Fuente: FMI



Fuente: OMT



Fuente: OMT

## 04 Posición de Argentina y escenario de oportunidad



Parque Provincial Ischigualasto, San Juan

Argentina posee recursos turísticos icónicos reconocidos mundialmente. Hoy el reto consiste en fortalecer los destinos regionales, especialmente para países cercanos en expansión.

La especialización es la clave para atraer a los viajeros. Viajeros que buscan vivencias singulares y auténticas que conecten con sus múltiples intereses. La Argentina puede ofrecer una gran gama de experiencias distribuidas a lo largo de toda su geografía, apoyadas en magníficos recursos, una competitiva oferta y buena conectividad aérea. Es un escenario donde las políticas de la Marca País, Internet y el network de todos los agentes del sector juegan un papel primordial.

- 04.1 El poder de los iconos
- 04.2 Un país de experiencias
- 04.3 Conectividad, acortando distancias
- 04.4 Del producto a la experiencia
- 04.5 Compitiendo con éxito
- 04.6 Preparación para el cambio de ciclo
- 04.7 Marketing en la era de Internet
- 04.8 Argentina, el valor de la marca
- 04.9 Oportunidades de Argentina como país turístico

## 04.1 El poder de los iconos

Contar con una colección de recursos turísticos reconocidos mundialmente supone una clara ventaja competitiva para cualquier destino. La existencia de elementos icónicos representa de entrada un nivel de reconocimiento por parte del mercado que, de otra manera, es necesario provocar mediante la comunicación. Los grandes recursos son percibidos por el visitante como experiencias imprescindibles y son capaces de generar sus propios flujos de demanda.

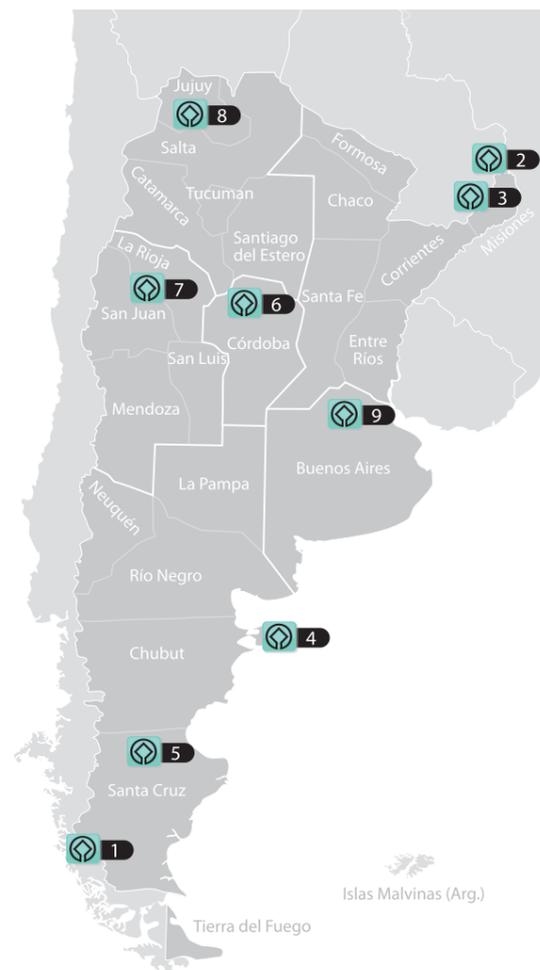
La potencia y capacidad de atracción de estos recursos naturales y culturales es, por tanto, un factor clave para el desarrollo turístico en su entorno. Con 9 declaraciones de patrimonio de la humanidad por la UNESCO, 13 reservas de la biosfera y 33 parques nacionales, la Argentina puede extraer un gran rendimiento turístico de sus valores naturales y culturales en sus mercados objetivo.

Si el tango es la imagen más asociada con Argentina en el exterior, las Cataratas del Iguazú o el Glaciar Perito Moreno son probablemente los iconos naturales más fotografiados. Un recurso de primer nivel no lo es solamente por haber sido objeto de reconocimiento. Como grandes atractivos del país se deben integrar además aquellas cualidades que hacen única a la Argentina. Es el momento de realizar una adecuada puesta en escena de los grandes recursos del país, más allá de los grandes iconos. Los valores tradicionales de las regiones remotas en contraste con el carácter europeo de la metrópolis, la cualidad infinitamente evocadora de la Patagonia, los impactantes paisajes esculpidos por el viento, la extraordinaria calidad de la nieve, los reputados vinos o la exquisita carne argentina deben fluir en el discurso turístico de la Argentina hacia el exterior.

### Patrimonios de la humanidad en Argentina

- 1 1981 - Parque Nacional Los Glaciares, Santa Cruz.
- 2 1984 - Parque Nacional Iguazú, Misiones.
- 3 1984 - Misiones Jesuíticas Guaraníes, Misiones.
- 4 1999 - Península Valdés, Chubut.
- 5 1999 - Cueva de las Manos en Río Pinturas, Santa Cruz.
- 6 2000 - Manzana Jesuítica y Camino de las Estancias Jesuíticas, Córdoba.
- 7 2000 - Parque Provincial Ischigualasto y Parque Nacional Talampaya, San Juan y La Rioja.
- 8 2003 - Quebrada de Humahuaca, Jujuy.
- 9 2009 - El tango, Río de la Plata.

La UNESCO define el patrimonio oral e inmaterial como "el conjunto de creaciones basadas en la tradición de una comunidad cultural expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de una comunidad en la medida que reflejan su identidad cultural y social".



## 04.2 Un país de experiencias

### Más allá de la imperdible Buenos Aires

Se estima que hasta el 97% del turismo que recibe la Argentina pasa por Buenos Aires. En 2010, por quinto año consecutivo, la capital fue considerada como una de las diez ciudades del mundo a visitar. Si para los mercados de larga distancia Buenos Aires es -además de un gran destino- la puerta para el resto del país, para los mercados naturales la capital es en sí el principal atractivo de Argentina. El short break a Buenos Aires es uno de los programas de viaje más populares en Brasil. La oportunidad para Argentina reside en romper esta dinámica y provocar más desplazamientos turísticos al resto de los destinos nacionales.

### Destinos de proyección internacional

En torno a los recursos icónicos del país se han creado verdaderos clusters turísticos repartidos por todo el territorio. En primer lugar, Buenos Aires, gran destino urbano y nodo distribuidor. Iguazú es otro de los destinos icónicos del país gracias a las Cataratas, declaradas una de las siete maravillas naturales del mundo. La región Norte ha sido durante los últimos años el nuevo destino de moda para el turismo internacional, especialmente europeo, con el eje Tucumán-Salta-Jujuy. Finalmente, la gran Patagonia, con un excelente posicionamiento internacional y cuatro grandes destinos: Bariloche-San Martín de los Andes y la región extendida de los lagos; El Calafate, con el Parque Nacional Los Glaciares; Ushuaia, con un excelente posicionamiento como "fin del mundo"; y el espectáculo natural del avistaje de ballenas en la Península Valdés.

Otra de las grandes ventajas de la Argentina es que puede generar flujos turísticos a lo largo de todo el año. Por una parte, es -junto a Chile- el único país de América del Sur donde pueden practicarse deportes de invierno. La nieve para este mercado es un recurso singular, y los deportes de invierno -año de disfrute exclusivo de las clases pudientes- mantienen hoy el atractivo del producto altamente aspiracional frente a un enorme mercado en pleno proceso de expansión de las clases medias. Extender la temporada turística más allá del verano supone una ventaja para un sector que tradicionalmente acusa gravemente la estacionalidad de la actividad.

Los grandes nodos turísticos han sabido aprovechar la variedad de posibilidades que el entorno les brinda. Así, se ha desarrollado una oferta complementaria de actividades que permite dirigir estos des-

tinios hacia distintos segmentos, tanto al público general como a los públicos de nicho.

Los mercados en América del Sur son grandes consumidores de turismo urbano y nieve. Las oportunidades residen en ampliar las opciones de consumo a nuevos destinos o nuevas modalidades. La diversidad experiencial es en este caso una cualidad esencial para enriquecer la vivencia del destino y lograr prolongar las estadías más allá del disfrute de los 2-3 días de estancia media y atraer short breaks de mayor duración.

Por su parte, los mercados europeos son atraídos por la magnificencia de los paisajes y la singularidad de la cultura local, y valoran la autenticidad de la experiencia vivida. Finalmente, los mercados anglosajones están integrados por una multitud de segmentos de nicho para quienes Argentina no necesariamente es un destino reconocido para determinadas actividades. Argentina puede profundizar en la penetración en estos mercados con una adecuada puesta en escena de su propuesta turística.

### Un país diverso, con opciones para todos los segmentos

Cualquier destino del mundo en algún momento ha mantenido este discurso. La diversidad se ha convertido en un argumento paradójicamente horizontal en la comunicación turística. Sin embargo, la Argentina no exagera al afirmarlo: el turista que desee recorrer el país habrá inmortalizado con su cámara días de aventura en el desierto, elegantes degustaciones de vino, expediciones en la selva, noches de teatro, colonias de pingüinos, paseos en llama, excursiones en trineo, espectáculos de tango, asombrosas formaciones rocosas, o paisajes de hielo azul.

### Mucho más por descubrir

La propuesta de valor turístico de Argentina crece año a año. La consolidación de un destino supone la existencia de cierta masa crítica de oferta y adecuadas infraestructuras que faciliten su conexión con los mercados. Conforme se desarrollan infraestructuras y se actúa sobre la puesta en valor de los recursos turísticos del país, surgen nuevas oportunidades para el desarrollo turístico y los viajeros se aventuran más allá de los destinos icónicos.

Los grandes nodos turísticos consolidan el turismo internacional y permiten su desarrollo incluso superando el área de influencia del recurso principal al que se asocian. La existencia de recursos de clase mundial, la concentración de oferta turística en torno a los mismos y la búsqueda de nuevas experiencias complementarias han provocado procesos de desarrollo turístico a nivel regional en todo el país. Los grandes nodos vertebran hoy la propuesta turística principal de la Argentina hacia los mercados internacionales.

A estos clusters se están sumando paulatinamente otros destinos tradicionalmente orientados al turismo interno como Córdoba o el espacio natural de los parques de Talampaya e Ischigualasto. Estos destinos están en pleno proceso de penetración en el mercado internacional, todavía incipiente.

### Salta

fue el gran destino pionero del Norte. Su propuesta de alto valor, basada en la riqueza cultural y etnográfica de la región, se alineó con las preferencias de un segmento del mercado interesado en estos valores y que buscaba autenticidad y singularidad en sus vivencias. Hoy el turismo internacional ha permeado por una amplia extensión de la región Norte, desde los Valles Calchaquies hasta la Quebrada de Humahuaca, con extensiones a la Puna y a las Yungas.

## 04.3 Conectividad, acortando distancias

### Lejos de los mercados tradicionales

Argentina se encuentra en el extremo sur del continente americano, a un hemisferio de distancia de los mercados tradicionales de Norteamérica y Europa. Sin embargo, hoy las comunicaciones aéreas hacen del mundo un espacio abarcable y en la era del turismo lo importante es la percepción. Llegar a la Argentina desde Europa o Norteamérica supone en torno a 12 horas de vuelo desde los principales hubs. Sin embargo, viajar entre Europa y Norteamérica implica desplazamientos sólo levemente más cortos y, sin embargo, la percepción de cercanía es mucho mayor. Para la Argentina, una parte clave de los mensajes hacia estos mercados debe incidir en alterar estas percepciones.

Para los mercados tradicionales del hemisferio norte, Argentina es un gran viaje. Estos viajes de larga distancia ameritan desplazamientos de mayor duración, requieren más planificación y su precio es más alto. Son mercados de alto gasto y baja repetición. La oportunidad para el país reside en la especialización hacia estos mercados como un destino de alto valor añadido.

### Cerca de los mercados en expansión

La buena noticia para la Argentina es que su mercado natural, América del Sur, está hoy experimentando un proceso de crecimiento económico, cuya consecuencia es -por una parte- el incremento sin precedentes de las clases medias, que acceden al turismo internacional por primera vez y -por otra parte- la expansión de las clases altas. Un escenario de mercado inmejorable, considerando además la tendencia a nivel mundial de viajar en el entorno regional y de realizar múltiples desplazamientos de corta duración o short breaks. Argentina encuentra en América del Sur una excelente oportunidad para dirigirse tanto al viajero de gasto medio como al viajero de alta gama, y de lograr la fidelización de sus mercados mediante propuestas diversas y atractivas dirigidas a cada segmento.

### El reto de la conectividad global

Argentina mantiene excelente conectividad con sus mercados de América del Sur. Las frecuencias de vuelos semanales desde estos países hacia aeropuertos argentinos suponen el 78% del total, frente a un 13% de la región Norteamérica y un 7% de Europa, mercados turísticos tradicionales. Entre las diez ciudades del mundo con más

vuelos semanales hacia la Argentina, sólo Miami, Madrid y Panamá no están ubicadas en países de América del Sur. Mantener la tensión competitiva con los mercados tradicionales y de cercanía, incrementando la oferta de rutas y asientos para atender a las demandas crecientes -especialmente en la región América del Sur- son prioridades para mejorar las cifras del turismo internacional.

### La conectividad aérea interna, condición de desarrollo

La conectividad aérea interna es condición necesaria para el desarrollo turístico del territorio más allá de la capital. En un país de la extensión de la Argentina los medios de transporte por tierra no son suficientes para conectar los destinos regionales con el hub de entrada al país, Buenos Aires.

Una adecuada infraestructura de transporte aéreo apoya el desarrollo turístico, especialmente para el turismo internacional. Los destinos a los que resulta costoso llegar -en tiempo y dinero- no logran afianzar una masa crítica de turistas que sustente una industria de apoyo. La gran ventaja competitiva de Argentina en cuanto al aprovechamiento turístico de sus recursos de clase mundial reside, en gran parte, en su accesibilidad.

La iniciativa del Corredor Federal de Aerolíneas Argentinas es un paso en la dirección adecuada. El Corredor Federal permite recorrer los principales nodos turísticos del país en un trazado circular, incentivando los desplazamientos en el territorio con una política de precios reducidos. Perfeccionar la implantación del sistema de la cuponera -simplificando su compra y uso en destino- extenderá su consumo, favoreciendo la distribución de los beneficios del turismo en el territorio. Asimismo, Argentina puede aprovechar el auge de una modalidad de viaje de creciente presencia en la oferta turística: el producto fly&drive, itinerarios autoguiados en automóvil de alquiler en un determinado destino.

### El Aeropuerto Cmdte. Armando Tola (El Calafate)

ilustra extraordinariamente la importancia de una adecuada conectividad interna. El destino no capitalizó sustancialmente un recurso icónico como el PN Los Glaciares hasta la construcción del Aeropuerto Cmdte. Armando Tola (El Calafate) en el año 2000. Desde entonces, las poblaciones de El Calafate y El Chaltén han sido escenario de un crecimiento exponencial de su oferta turística, que ha cambiado la estructura económica local, hoy basada en el turismo.



Tren del Fin del Mundo, Ushuaia, Tierra del Fuego

## 04.4 Del producto a la experiencia

La tendencia en el mercado turístico hacia los viajes de alto componente vivencial responde a una pauta más amplia de comportamiento de la sociedad. Los viajes son una extensión del estilo de vida de cada persona; se perciben como una experiencia que debe resultar enriquecedora, traspasando la concepción del turismo como una mera actividad de ocio. El nuevo turista viaja y explora, experimenta con nuevas actividades, y mantiene un interés abierto a lo que el destino le puede ofrecer. Un viajero exigente, muy experimentado, que está dispuesto a pagar pero exige valor por dinero.

Argentina no es un destino económico para el turismo internacional. El precio o el tipo de cambio -por su volatilidad- no pueden ser tratados como factores de competitividad. El factor de diferenciación para la Argentina reside, especialmente para los mercados lejanos, en el valor añadido a la experiencia del viaje. Para los mercados cercanos, este valor añadido está referido a los aspectos aspiracionales del viaje.

Argentina ha trabajado ya en el desarrollo de producto en todo el territorio, dirigido hacia los públicos que realizan actividades de alto componente experiencial. El siguiente paso será trascender producto y tangibilizar la propuesta turística de la Argentina. Ofrecer al mercado vivencias auténticas y singulares, capaces de establecer la conexión emocional con las motivaciones y aspiraciones del viajero. La visión experiencial es clave para lograr la implicación del viajero con el destino Argentina. En viajeros de la región América del Sur, una propuesta experiencial diversa facilita la fidelización con el destino, provocando nuevos viajes a diversos destinos. Para el viajero de larga distancia, las experiencias auténticas y singulares vividas en la Argentina deben servir para provocar su recomendación a otros viajeros.

### La importancia de la especialización

El turismo de interés especial y nicho es una de las grandes tendencias del mercado. El nuevo turista -con una variedad de intereses- y el viajero altamente especializado priorizan coherentemente sus intereses cuando planifican su viaje. Argentina debe prestar atención al turismo especializado, en el caso de los países anglosajones particularmente, cuyos mercados se componen de la suma de diversos colectivos de interés especial.

Los nichos de mercado son por definición estrechos. Pero en la hiperconectada sociedad actual los segmentos de interés especial son hoy transnacionales y conforman mercados especializados y globales, dispuestos a recorrer el mundo en busca de una experiencia muy particular. Estos segmentos son, por tanto, una excelente oportunidad para la Argentina, un destino donde -ahora sí- la diversidad juega un rol fundamental. Argentina ya tiene en mercado algunos productos de nicho exitosos. En el caso de la pesca con mosca (fly-fishing), un producto muy popular en el mercado estadounidense, Patagonia es un destino de referencia, aunque restringido al segmento de mayor poder adquisitivo del mercado. Por otra parte, en el otro gran mercado turístico de nicho, el avistaje de aves (bird-watching), la Argentina puede posicionarse -gracias a su diversidad de hábitats- como un destino imperdible para los tres millones de viajeros que se estima traspasan cada año las fronteras para practicar su afición.

Pero la verdadera oportunidad reside en el segmento mucho más amplio del mercado: el llamado nuevo turista, que encuentra en las actividades de interés especial un factor que enriquece la experiencia turística principal. La actividad más solicitada son los viajes con componente de aventura "soft"; es decir, actividades que no requieren una habilidad técnica o física especial. El mismo viajero puede -dentro de un viaje o en desplazamientos diferentes- realizar actividades culturales, de aventura o incluso de nicho puro.

Los productos de nicho e interés especial son, en cualquier caso, muy interesantes para la Argentina porque contribuyen a dispersar los flujos turísticos por el conjunto del territorio nacional. Cuando la actividad en cuestión supone la principal motivación del viaje, las condiciones normales para el desarrollo del turismo internacional -principalmente en lo relativo a las infraestructuras de transporte y oferta básica- se diluyen. En estos casos, la prioridad recae sobre la relevancia del recurso y la calidad de la oferta de apoyo, especialmente servicios especializados de guía.

### Los viajes de interés especial

constituyen un segmento en crecimiento. Los viajeros que realizan actividades de aventura "soft" suponen el 26% del mercado. De éstos, el 23% son europeos, el 34% sudamericanos y el 18% son norteamericanos.

Las personas cada vez más se organizan en asociaciones en torno a un interés específico. Un buen ejemplo de ello es la Royal Society for the Protection of Birds que dispone de más de un millón de miembros y es la mayor asociación civil del Reino Unido.



## 04.5 Compitiendo con éxito

### Diversidad de alojamientos

La oferta de alojamiento de Argentina está compuesta por aproximadamente 565.000 plazas, un 63,5% de las cuales son oferta hotelera. La oferta hotelera se concentra en las categorías inferiores, que representan una tercera parte del total. Las categorías superiores (4\*, 5\* y hotel boutique) suponen un 21% de las plazas hoteleras, y un 20% se sitúa en la categoría 3\*.

A lo largo de la geografía nacional se consolidan modalidades alternativas de alojamiento. Aunque en su mayor parte son tipologías económicas o residenciales, es necesario constatar la presencia de alojamientos en entornos rurales como estancias, cabañas y bungalows, que combinadamente suponen un 26% de la oferta de alojamiento no hotelero.

La oferta de alojamiento se concentra en Buenos Aires, en la ciudad y en la provincia, que acaparan el 42% de las plazas en hoteles de gran tamaño. Es aquí, en los destinos urbanos, vacacionales y de negocio, donde se han implantado con mayor éxito las cadenas hoteleras. Patagonia aporta el 17% de las plazas en establecimientos de menor tamaño. Las regiones de Litoral y Córdoba, con gran actividad vinculada al turismo de negocio y comercio, suponen el 23% de las plazas alojativas. En las regiones de Cuyo y Norte se encuentra el 18% restante de plazas hoteleras.

### Un sector en moderada expansión

La oferta de alojamiento de la Argentina se ha incrementado en un 15% durante los últimos años, manteniendo tasas de ocupación altas a partir de 2010. La oferta hotelera de nueva planta, concentrada en categorías superiores, está siendo desarrollada en el marco de proyectos más amplios de desarrollo residencial y otros usos en las regiones de Buenos Aires y Patagonia principalmente. El turismo internacional tradicionalmente utiliza hoteles de categorías superiores gracias a acuerdos con tour operadores, su utilización preferente en el segmento MICE y su acceso masivo al canal online. Sin embargo, se aprecia el crecimiento del segmento intermedio urbano, con nuevas inversiones de hoteles de 3\*, especialmente en la ciudad de Buenos Aires.



#### ALOJAMIENTO HOTELERO

Cat. inferior	114.514	20,30%
3*	70.304	12,50%
Cat. superior	74.098	13,10%
Otros	93.822	16,60%
<b>Subtotal</b>	<b>352.738</b>	<b>62,50%</b>

#### ALOJAMIENTO PARAHOTELERO

Cabañas & bungalows	48.769	8,60%
Estancias	6.156	1,10%
Otros	153.705	27,80%
<b>Subtotal</b>	<b>211.630</b>	<b>37,50%</b>
<b>Total</b>	<b>564.368</b>	

Cat. Inferior: 1\*+2\*  
 Cat. Superior: 4\*+5\*+H.boutique  
 Otros parahotelero: hostería, hospedaje, residencial, motel, albergue, B&B, hostel.  
 Fuente: MINTUR, Oferta de alojamiento en la Argentina. Año 2010.

### El operador receptivo local, clave en la adaptación del sector a nuevas demandas

La oferta turística de apoyo es una pieza clave en la cadena de valor y cobra una gran relevancia frente a la progresiva segmentación del mercado. En el entorno actual, con nuevos canales para la distribución turística, los tour operadores receptivos tienen ante sí una excelente oportunidad de orientar su negocio hacia estos segmentos, ávidos de experimentar, dispuestos a desembolsar sumas superiores por experiencias únicas y, a la vez, exigentes en cuanto a la autenticidad y la calidad de la experiencia. La siguiente vuelta de tuerca en la transición hacia un modelo de turismo experiencial dependerá en gran medida de la capacidad de la tour operación receptiva para capturar a estos segmentos con propuestas de alto valor agregado.

### Segmentos de oportunidad

Finalmente, una consideración sobre algunos nichos de mercado en crecimiento. El turismo de alta gama y el turismo dirigido al segmento LGBT se encuentran en expansión. La inversión en nueva planta hotelera de categorías 4\* y superior ha crecido desde 2009, lo cual implica una tendencia hacia la especialización en segmentos de alto poder adquisitivo. Por su parte, la legislación sobre el matrimonio igualitario y el impulso de actores como la Cámara de Turismo Gay Lésbica Argentina están posicionando a la Argentina como un destino atractivo para este segmento.

Por su parte, el turismo de congresos, eventos e incentivos (MICE) es ya una realidad consolidada. Argentina está considerada como uno de los mejores destinos del mundo para esta modalidad de negocio, ocupando el puesto 18 en el ranking que la ICCA realiza. Las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Mar del Plata, Rosario, La Plata, Bariloche y Salta son los principales destinos para el turismo de congresos, eventos e incentivos.

Argentina también dispone de una gran oportunidad en los segmentos médico, estético, educativo e idiomático, sobre los que viene actuando con éxito. Estos segmentos del mercado exigen servicios de apoyo especializados, capaces de satisfacer a las demandas concretas a las que se dirigen. Una oportunidad para el sector receptivo argentino.

## 04.6 Preparación para el cambio de ciclo

### Un entorno formal de relaciones frente al cambio de ciclo

La evolución que está experimentando la industria turística afecta a los roles tradicionales de los actores del sistema turístico y pone de manifiesto la imperativa necesidad de actuar como destino desde la unidad de posiciones y la coordinación permanente. El INPROTUR, como organismo competente para el fomento del turismo internacional, diseña las estrategias de acción para influir sobre los mercados. Pero si los efectos de la acción promocional recaen sobre el sector, la implantación de las estrategias requiere que todos los actores participen de forma activa.

Para la industria turística, las redes colaborativas siempre han existido, puesto que han sido fundamentales para generar economías de escala, defender intereses y superar las desventajas inherentes de un sector fragmentado. En Argentina, el INPROTUR posee ya una estructura de integración público-privada, con participación de las administraciones públicas federal y provinciales, así como el sector privado que, por su parte, se vertebra en torno a la Cámara Argentina de Turismo (CAT), asociaciones sectoriales como la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVyT) y las cámaras especializadas en determinados nichos: nieve, LGBT, etc. La interlocución público-privada normalmente se realiza a nivel institucional. Más allá del sector, otros actores fuera de las redes colaborativas ejercen una influencia decisiva sobre el turismo en el país, desde Aerolíneas Argentinas hasta las grandes agencias online.

### Networks que multiplican resultados

El mundo de hoy es un mundo conectado. El entorno actual plantea nuevos retos que sólo desde la acción colaborada pueden superarse. Surge el concepto de ecosistema -como un paradigma dinámico- frente al tradicional concepto de industria. Es necesario, pues, profundizar en la integración del sector turístico argentino para garantizar su capacidad de asumir la evolución dinámica que el entorno turístico internacional exige. El mercado ofrece a los operadores y a la oferta turística la oportunidad de abordar nuevos retos, capturar nuevos segmentos, ofertar nuevos productos y llegar a nuevos públicos estableciendo redes colaborativas.

En el nuevo entorno las organizaciones de promoción turística están paulatinamente asumiendo nuevos roles más allá de la oferta de información. Hoy se exige una adaptación permanente a la evolución del mercado y una capacidad de respuesta ágil. El INPROTUR, en su rol de fomento del turismo internacional, actúa para garantizar las condiciones para la generación de negocio para el sector turístico. Para ello es necesario impulsar la innovación y conformar una nueva arquitectura de relaciones a todos los niveles, aprovechando las herramientas tecnológicas a su disposición, con el objetivo de tejer una red que integre a prestadores de servicios, destinos, tejido asociativo y partners estratégicos en un cluster de influencia hacia el mundo, sumando los recursos que entre todos se generan para multiplicar los beneficios de la acción.

Asimismo, la complejidad del mercado actual exige una actuación permanente en la gestión del conocimiento, tutelando a destinos y sectores en áreas de mejora de la competitividad frente al mercado en evolución.

### La capacidad de asumir el cambio

La tecnología provoca la evolución del canal de distribución, que ha abierto la puerta a la comercialización de servicios turísticos por canales sociales y otros servicios de agregación de contenidos. En Argentina, la estructura empresarial dominante en el sector son las MiPyMEs -alojamientos, operadores receptivos, prestadores de servicios turísticos- y la competitividad del sector pasa por su integración en este nuevo entorno. El sector tiene ante sí una oportunidad sin precedentes de formar parte del proceso completo de la experiencia de compra del cliente por estos canales alternativos. Las alianzas con el sector público -que actúa como agregador en un modelo cooperativo- son la vía.



Moconá, Misiones

## 04.7 Marketing en la era de Internet

Internet tiene más de 2.200 millones de usuarios activos en el mundo. Estos usuarios residen en algunos de los países más estratégicos para el turismo de la Argentina: EE.UU., Brasil, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, México, España y Chile. Comprender cómo interactúan en la red es clave para lograr capturar su atención y provocar la intención de viaje.

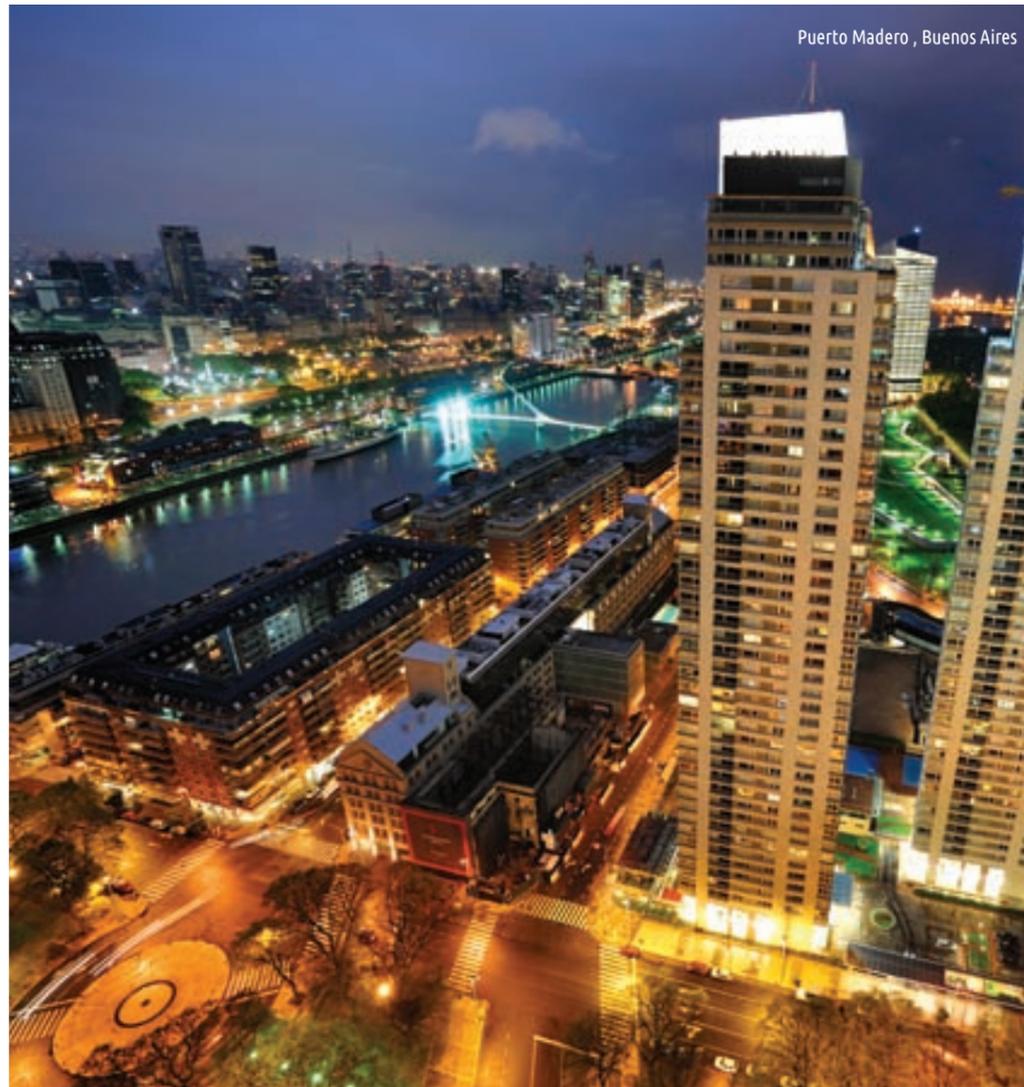
En un mundo globalizado, un destino compite con el mundo. La tecnología hoy ofrece la posibilidad de escalar los esfuerzos a los productos de mayor potencial para cada mercado, concentrar los recursos en los mercados prioritarios donde se obtienen mejores resultados y utilizar una variedad de instrumentos para influir sobre los segmentos objetivo.

Además de los canales tradicionales, el social media y el uso creciente de aplicaciones para dispositivos móviles suponen el gran reto del marketing en la era de Internet. La innovación en estas áreas ofrece nuevas posibilidades para hoy y expectativas de nuevos instrumentos que se materializarán en los próximos años. La integración de todos los canales será clave para llevar a cabo estrategias exitosas de marketing.

La velocidad de la evolución en el marketing requiere de una actitud permanente de adaptación y anticipación. Los destinos turísticos y la industria están explorando este nuevo entorno de posibilidades.

### La relevancia internacional de la propuesta turística de Argentina

Internet es la principal herramienta de consulta en la planificación de un viaje. Las búsquedas de información sobre viajes en la Argentina han crecido en todos los mercados, especialmente en los países latinoamericanos. El potencial viajero primero se concentra en los destinos y después identifica las opciones de consumo (vuelos, hotel, etc.). Buenos Aires es el principal objeto de búsqueda, seguido de Patagonia. Para el mercado latinoamericano, las ciudades son prioritarias. Los países europeos muestran su predilección por Patagonia. El producto nieve mantiene el interés en Brasil, mientras que aventura y productos de nicho presentan un nivel de atracción proporcional a la penetración de la actividad en sus mercados de origen.



Puerto Madero , Buenos Aires

## 04.8 Argentina, el valor de la marca

El reconocimiento generalizado de la importancia de las marcas en el mercado turístico como argumento de venta ha hecho que empresas y destinos actúen con profusión en el diseño constante de marcas y en la realización de acciones en pos de alcanzar una alta notoriedad y un buen posicionamiento para las mismas. El resultado ha sido un mercado turístico repleto de marcas donde al cliente le es difícil diferenciar con nitidez entre la multitud de propuestas existentes. El reto hoy es lograr que la marca penetre en la mente del turista y -una vez allí- se sitúe en una posición que favorezca la venta del servicio o destino turístico.

Una Marca País fuerte y bien posicionada añade valor a todas y cada una de las propuestas turísticas que el país realiza al mercado. Pero son muchos los factores que influyen en su fortaleza y van mucho más allá de los aspectos puramente turísticos. Al mismo tiempo, los turis-

tas que visitan el país ven afectadas sus percepciones por las experiencias vividas, por lo que resulta fundamental que la promesa realizada por la promoción turística se vea cumplida en la realidad. Se produce así un círculo virtuoso donde la Marca País añade valor a los servicios y destinos turísticos que agrupa, y éstos a su vez añaden valor a la Marca País a través de la satisfacción que la experiencia provoca en los turistas que la disfrutan. En definitiva, el valor o reputación de una Marca País es producto tanto de la promesa que supone como del desempeño final de la misma.

Las marcas en el mundo actual suponen un intangible determinante en la elección de compra de cualquier tipo de producto o servicio; otorgan otra dimensión que tiene que ver más con las percepciones que provoca en el comprador que con las características materiales y funcionales del artículo adquirido.

El mercado turístico no se comporta de forma diferente. Las marcas turísticas poseen la capacidad de otorgar o restar valor a los servicios, productos o destinos que representan, afectando directamente a la intención de compra del turista. A diferencia de lo que sucede con la mayoría de los productos o servicios, en la industria turística las características reales del destino o servicio promocionado no pueden ser comprobadas por el comprador hasta una vez adquirido el producto; es decir, ya en el lugar de destino. Esta característica del sector turístico otorga, si cabe, más valor a la marca como factor de compra que en la mayoría de los sectores económicos.



Tolar Grande, Salta



Avistaje de ballenas en Península Valdés, Chubut

### La Marca País Argentina, transmitiendo la identidad

Como Marca País, Argentina posee una alta notoriedad y un posicionamiento espontáneo y provocado en la mente de todos los públicos, producto de las diferentes imágenes que del país se han fijado de forma diferenciada en el mercado internacional. En la actualidad, la marca Argentina posee un alto componente emocional y aspiracional que debe ser instrumentado en la promoción turística del país. Sus atributos para el mercado turístico internacional se sitúan en torno a la forma de ser y divertirse de sus ciudadanos, la inmensidad de su territorio, los iconos tangibles e intangibles que le acompañan, el diseño, la cultura, el vino y un largo etcétera. Estas y otras realidades deben ser uno de los puntos de partida para formular una Estrategia Marca País que favorezca definitivamente su fortaleza como marca turística.

En el Country Brand Index, la marca Argentina ocupa el puesto 32 sobre un total de 113 países evaluados, entre los que se encuentran los principales destinos turísticos del mundo. Si la comparación se realiza por regiones, en América Latina la Argentina se ubica en tercer lugar por detrás de Costa Rica y Brasil. Si la evaluación se refiere al apartado turismo, la posición de la marca Argentina mejora sensiblemente situándose entre las 20 primeras marcas del mundo (posición 19). En el caso de la región América del Sur, la marca Argentina pasa a la segunda posición sólo detrás de Brasil.

### El Country Brand Index,

elaborado por la empresa Futurebrand, identifica cuatro dimensiones clave, además de la turística, para valorar la fortaleza de una marca país: sistema de valores, calidad de vida, aptitud para los negocios, y patrimonio y cultura; éste último muy vinculado al turismo.

TOP 20 RANKING TURISMO COUNTRY BRAND INDEX		
ranking turismo	país	ranking general
1	Japón	4
2	Italia	10
3	España	14
4	Estados Unidos	6
5	Francia	9
6	Suiza	2
7	Tailandia	26
8	Australia	5
9	Nueva Zelanda	3
10	Maldivas	18
11	Mauricio	22
12	Alemania	11
13	Canadá	1
14	Brasil	31
15	Suecia	7
16	India	29
17	Austria	17
18	Singapur	16
19	Argentina	32
20	Turquía	48

Country Brand Index 2011-2012, Futurebrand

## 04.9 Oportunidades de Argentina como país turístico

El nuevo entorno turístico supone una excelente oportunidad para la Argentina, que posee todos los recursos y potencial para actuar. En un mercado tan dinámico como el actual, la anticipación se convierte en requisito para el éxito, tanto como lo es la flexibilidad necesaria para mantener la adaptación continua. El reto es complejo pero asumible: se conocen el comportamiento del mercado y las tendencias, y la situación en el futuro a mediano plazo es desconocida pero perfectamente gestionable. Hoy el cambio es el estándar del entorno, y el modelo de actuación deberá basarse en la adaptación permanente.

Es el momento de actuar. Argentina puede consolidar su liderazgo como destino turístico de referencia en Latinoamérica. La coyuntura es excelente: a nivel de la región Latinoamérica, está aumentando el tamaño y dinamismo de los mercados naturales de la Argentina y nuevos mercados se están convirtiendo en estratégicos. Por otra parte, la región va a recibir atención exclusiva durante dos de los más grandes eventos mundiales: el Mundial de Fútbol y

las próximas Olimpiadas que se celebrarán en Brasil, una buena oportunidad para capturar la atención de turistas de mercados lejanos.

Argentina presenta una alta notoriedad de la marca país vinculada a los aspectos emocionales y el carácter argentino. Pero la marca se construye tanto con la promesa que supone como por la experiencia que se vive en destino -el desempeño de la promesa-. Más allá de las percepciones, Argentina es un destino que debe construirse un posicionamiento en mercados en su mayoría muy jóvenes y capturar a los segmentos de interés en mercados lejanos. El turismo de interés especial, una de las grandes tendencias del mercado, resulta una oportunidad en los mercados maduros y representa para la Argentina un instrumento para el desarrollo turístico, más allá de las zonas de influencia de los clusters creados en torno a los recursos icónicos del país fortaleciendo a la oferta de apoyo, que cuenta además con nuevas herramientas que surgen de la evolución del canal de distribución.

Para llegar a todos sus públicos, Argentina necesita utilizar todas las herramientas a su alcance y trascender la mera comunicación para generar participación. La tecnología está ahí para ponerla al servicio de los objetivos del INPROTUR.

Enlazar las áreas de competitividad del país -gracias al trabajo en desarrollo y construcción de producto que realiza el MINTUR- con las demandas del mercado internacional es la gran oportunidad a la que se enfrenta la Argentina. Cuenta con grandes atractivos, una industria profesionalizada y asentada, y los recursos humanos y técnicos para actuar. La legislación reconoce el turismo internacional como una prioridad y se ha constituido un organismo profesional, el INPROTUR, que se ha ganado el respeto y cuenta con el apoyo del sector. Como organismo de promoción turística avanzado, el INPROTUR debe fortalecer su network con el conjunto de la industria, implicando al sector privado, al tejido asociativo, sumando inversiones y alineando políticas federales, provinciales e incluso locales.



Cabalgata en Tafí del Valle, Tucumán

## 05 Evaluación y priorización de los mercados



Misiones Jesuíticas Guaraníes, Misiones

El análisis de los datos existentes acerca de los mercados turísticos de la Argentina, piedra angular del Plan de Marketing Internacional, permite destacar dos tipos de conclusiones relevantes. En un primer grupo, las que hacen referencia a la segmentación del mercado y permiten una aproximación diferencial a las motivaciones y hábitos viajeros de los turistas. En el segundo grupo se integran las conclusiones referentes a su valoración sobre las experiencias vividas.

- 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos
- 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos
- 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza
- 05.4 Algunas conclusiones relevantes
- 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo

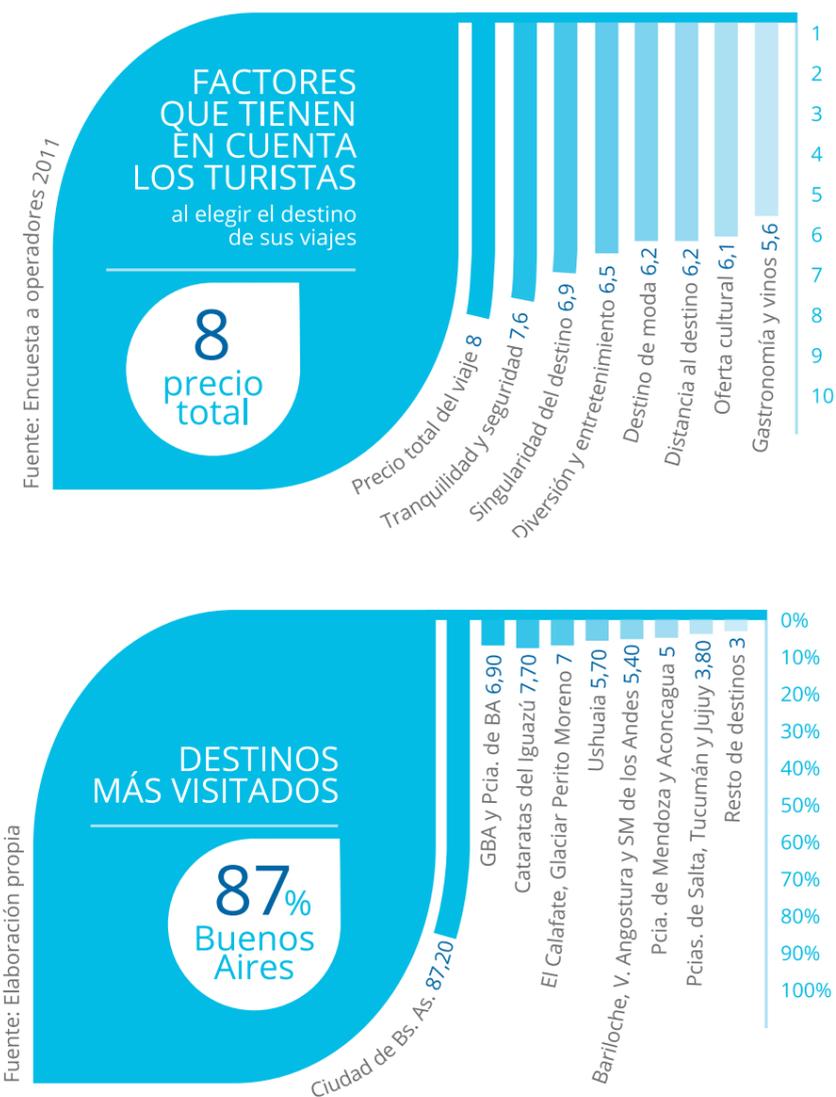
## 05.1 Clientes potenciales, clientes efectivos

El Plan de Marketing precisa conocer las características y comportamientos tanto de sus mercados potenciales como de sus mercados efectivos. Los primeros son todos aquellos turistas que con alguna frecuencia realizan viajes de ocio que implican desplazamientos de una magnitud similar a la que exigiría viajar a la Argentina desde su lugar de origen; y los segundos son aquellos turistas que en alguna ocasión ya han viajado a este país. Esta diferenciación permite conocer el perfil y comportamientos de aquellos públicos a los que realmente la Argentina puede aspirar a capturar.

El incremento de turistas internacionales hacia la Argentina que busca conseguir el Plan de Marketing debe lograrse, bien aumentando la frecuencia de los viajes que realizan los turistas considerados efectivos, o bien consiguiendo que una parte de los turistas potenciales dejen de serlo y se conviertan en turistas efectivos.

Las principales características diferenciales de estos dos colectivos son:

- Los viajes a la Argentina suelen tener una duración superior a la que los turistas potenciales realizan a otros destinos que pueden considerarse alternativos.
- El gasto medio diario de quienes viajan a la Argentina es significativamente inferior al que realizan los turistas potenciales en los viajes a destinos alternativos.
- La tendencia a adquirir los viajes como un paquete en el que está todo incluido es inferior cuando el destino es Argentina que en los destinos alternativos.
- Los alojamientos más buscados por los turistas potenciales y efectivos son los de las dos categorías superiores (4\* y 5\*).
- El turista potencial tiene como factores más valorados a la hora de elegir un destino: el precio, la tranquilidad y seguridad y, en tercer lugar, la singularidad del destino que visita.
- Los turistas potenciales de destinos cercanos que se dirigen a entornos urbanos son los que más valoran el precio y la oferta cultural como factor de elección.
- Los turistas potenciales de destinos lejanos como factores de elección conceden poca importancia a la distancia del destino y a la oferta comercial.
- Los turistas internacionales que llegan a la Argentina visitan mayoritariamente la ciudad de Buenos Aires.



## 05.2 Mercados próximos y mercados lejanos

Dada la situación dispar entre los mercados lejanos (principales emisores de turistas internacionales en el mundo) y próximos a la Argentina, donde los primeros se encuentran en su mayoría ante una situación económica compleja que afecta a sus viajes de largo recorrido y los segundos viven una situación de crecimiento económico que potencia su rol como emisores de turistas internacionales; se han tenido en cuenta estas dos agrupaciones para caracterizar los mercados dado que sus diferencias y similitudes afectan tanto a la concepción de propuestas de valor a realizar como a las herramientas de marketing a utilizar para hacerles llegar los mensajes de promoción y venta.

Enlazando con la clasificación entre mercados potenciales y efectivos puede afirmarse que todos los turistas de mercados próximos que efectúan viajes de ocio al extranjero son turistas potenciales de la Argentina, mientras que en los mercados lejanos únicamente son considerados turistas potenciales quienes acostumbran a realizar viajes que implican grandes desplazamientos.

Las principales características diferenciales de los viajes de ocio que se realizan desde estos dos mercados son:

- Los viajeros potenciales de mercados próximos tienen una mayor preferencia hacia la Argentina frente a propuestas competidoras que los viajeros potenciales de mercados lejanos.
- Los viajeros potenciales de mercados próximos identifican a la Argentina como destino básicamente urbano, mientras que los de países lejanos tienen una mayor percepción como destino de naturaleza.
- Los viajes de los turistas de los países próximos suelen ser de una duración sensiblemente inferior a los realizados por los viajeros de los países lejanos.
- El gasto medio diario de los turistas provenientes de países próximos es superior al de los turistas de mercados lejanos.
- La inmensa mayoría de los viajeros de destinos próximos suele tener como destino un entorno urbano, mientras que una tercera parte de los viajeros de destinos lejanos llega a destinos ligados a la naturaleza.
- La proporción de turistas potenciales con edad inferior a 30 años es superior en el mercado próximo que en los mercados lejanos.

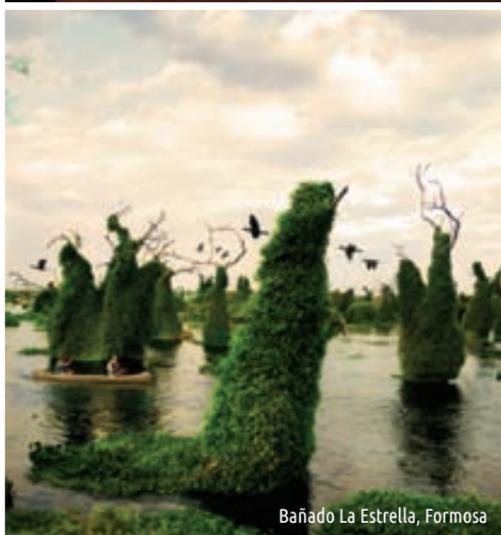


### 05.3 Viajes urbanos, viajes a la naturaleza

La tercera segmentación realizada sobre el mercado turístico de Argentina hace referencia a la tipología del destino de los viajes, distinguiendo entre viajes urbanos y viajes a la naturaleza.

Las principales características diferenciales de estos dos tipos de viajes son las siguientes:

- Los viajeros que buscan entornos urbanos como motivo fundamental del viaje eligen la ciudad de Buenos Aires como destino de máxima permanencia.
- Los viajeros potenciales a la Argentina presentan una mayor motivación a realizar viajes a la naturaleza que los que efectivamente han visitado la Argentina, que prefieren los entornos urbanos.
- Los viajeros de países lejanos tienen un mayor interés por los destinos de naturaleza que los de países próximos.
- Los viajeros que realizan viajes a la naturaleza efectúan un mayor número de pernoctaciones que los que se dirigen a entornos urbanos. Quizás derivado de la gran extensión del destino.
- Los viajes a la naturaleza suelen tener asociado un gasto medio diario por persona inferior a los que se dirigen a entornos urbanos.
- La demanda de establecimientos hoteleros de categoría superior es más elevada en los viajes a la naturaleza que en los viajes a entornos urbanos.
- Entre los turistas que han visitado la Argentina, los viajes a la naturaleza conllevan una mayor movilidad que los urbanos. En el caso de los turistas que visitan entornos urbanos, éstos casi siempre se reducen a un único destino dentro del país.



### 05.4 Algunas conclusiones relevantes

Sintetizando algunos de los resultados de la investigación realizada se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los turistas potenciales de la Argentina suelen identificarla preferentemente como un destino asociado con los viajes que tienen una motivación urbana. Esta percepción se modifica cuando se trata sólo de los turistas de mercados lejanos.
- Los mercados próximos generan una proporción muy significativa de turistas jóvenes a la Argentina, que acostumbran a realizar viajes de corta duración y eligen como destino un entorno urbano donde la actividad principal es efectuar compras y disfrutar de una gran ciudad. El gasto medio de los viajeros de estos países es superior al de los países lejanos.
- Los mercados lejanos conciben los viajes a la Argentina como viajes de larga duración, superiores a los que suelen realizarse a destinos alternativos. Presentan un gasto medio diario contenido, quizás fruto de la propia duración de la estancia. Estos turistas conceden poca importancia a la distancia a recorrer y a la oferta comercial, mostrando mayor interés por los atractivos naturales que los turistas de los mercados próximos.
- Se precisa de una mayor información acerca de las motivaciones de los turistas, de sus valoraciones y de las actividades que practican en sus viajes, especialmente de los turistas potenciales.
- Con carácter general, para todos los viajes se constata una escasa utilización de Internet a la hora de adquirir los viajes en origen. No así para la recogida de información, como declara la tendencia del mercado turístico.

### 05.5 Priorización y volumen de los mercados objetivo

El Plan de Marketing establece una estrategia de distribución del esfuerzo promocional priorizando la acción en aquellos mercados que, por su situación actual y previsible comportamiento futuro, apuntan hacia el máximo rendimiento de los recursos empleados.

La selección de los países objetivo se ha realizado sobre aquellos mercados turísticos que en el pasado generaron mayores volúmenes de turistas hacia la Argentina. Sobre estos países se ha estimado el volumen real del mercado potencial al que la Argentina debe dirigir sus esfuerzos de marketing. En el caso de los mercados lejanos (Europa, EEUU, Canadá y México) se ha tenido en cuenta solamente la cifra de viajes internacionales de larga distancia. Fijándose el mercado potencial en casi 100 millones de turistas.

Para establecer la prioridad entre los países seleccionados se han aplicado cinco variables, a las que se ha concedido diferente peso:

- Volumen potencial de turistas hacia la Argentina
- Entrada efectiva de turistas a la Argentina dependiendo del país de residencia habitual.
- Gasto medio diario
- Duración media de los viajes
- Proporción de turistas que realizan la mayoría de sus pernoctaciones en alojamientos de hospedaje.

El análisis realizado ha identificado tres agrupaciones. La primera, formada por doce países, incluye aquéllos para los que se han detectado evidencias que inducen a esperar una máxima eficiencia de las posibles iniciativas de promoción turística por parte de la Argentina, entendiendo que existe un orden jerárquico en este grupo entre los que sobresalen Brasil y EEUU.

En el segundo segmento, formado por cinco países, se incluyen los que ocupan una posición intermedia con respecto a la eficiencia de las inversiones de promoción.

En el tercer grupo se integran el resto de los países con los que el INPROTUR ya ha realizado una labor de promoción y a los que se considera mercados de interés potencial.

La relación y priorización realizada se actualizará anualmente desde el Plan de Marketing según el monitor que el mismo Plan define y que recogerá información periódica sobre los mercados, garantizando la eficiencia permanente en el empleo de los recursos.

VOLUMEN DE MERCADOS EMISORES			
segmento	países	turistas potenciales	salidas de turistas al exterior
A PRIORITARIOS	Brasil	6.200.000	6.200.000
	EEUU	28.506.764	60.268.000
	Canadá	7.170.000	28.680.000
	Chile	3.367.478	3.367.478
	Francia	10.612.000	37.900.000
	Reino Unido	10.980.000	54.900.000
	Colombia	2.122.277	2.122.277
	México	975.920	4.436.000
	España	2.970.000	13.500.000
	Ecuador	813.637	813.637
	Venezuela	1.313.594	1.313.594
	Italia	5.105.300	26.870.000
B ESTRATÉGICOS	Paraguay	1.000.000	1.000.000
	Uruguay	1.027.205	1.027.205
	Perú	2.057.793	2.057.793
	Alemania	7.740.000	77.740.000
	Bolivia	746.500	746.500

Fuente: Elaboración propia basada en cifras de los organismos estadísticos y turísticos de cada mercado. Datos 2010.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN			
segmento	países	segmento	países
A PRIORITARIOS	Brasil	C POTENCIALES	Centroamérica
	EEUU		Suecia
	Canadá		Portugal
	Chile		Rusia
	Francia		Suiza
	Reino Unido		Holanda
	Colombia		Austria
	México		Bélgica
	España		Australia
	Ecuador		Nueva Zelanda
	Venezuela		Japón
	Italia		China
B ESTRATÉGICOS	Paraguay	Israel	
	Uruguay	Singapur	
	Perú	Corea del Sur	
	Alemania	Turquía	
	Bolivia	Medio Oriente	
		India	

Fuente: Elaboración propia

## 06 *conectAR*: estrategias, premisas y objetivos



Villa La Angostura, Neuquén

*conectAR* construye la política de promoción turística exterior de Argentina para los próximos tres años en torno a una idea fundamental: la conexión global. Esto implica tres planos de conexión: la conexión con el mercado, para mejorar los resultados del turismo internacional en el país; la conexión con el sistema turístico, que implica el trabajo en red de todos los agentes públicos y privados para responder efectivamente a los cambios que se producen en el mercado; y la conexión del Plan con la política del país, contribuyendo a los objetivos que persigue el gobierno nacional.

- 06.1 *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo
- 06.2 Estrategias
- 06.3 Premisas
- 06.4 Objetivos en clave de oportunidad

## 06.1 *conectAR*: un modelo dinámico para un cambio de ciclo

Gastronomía, Ushuaia, Tierra del Fuego



*conectAR* es un proyecto de política turística que diseña una estrategia a nivel país para la promoción internacional. Para su efectividad, es necesario alinear las condiciones de partida a las necesidades de acción para los próximos años, por lo que incluye una serie de actuaciones previas o impulsores sobre la organización, el sector, las instituciones, los mensajes y el producto. En 2012 comienza la ejecución del Plan, para lo que se ha previsto un despliegue de planes operativos para la acción.

Dado que el mercado turístico está en permanente cambio, el Plan de Marketing responde necesariamente a un modelo dinámico. *conectAR* define una arquitectura para la acción en adaptación continua. El perfeccionamiento de la implantación del Plan se logra mediante el Monitor, un método de seguimiento y actualización.

La nueva estrategia exige la evolución del INPROTUR para garantizar que posee la necesaria capacidad organizativa.

### Estrategias

El primer paso es el diseño de una estrategia global que, partiendo de los gaps identificados entre el comportamiento del mercado y la actuación actual, redefina prioridades, objetivos y los mecanismos para alinear la acción con los mercados, el sector, los destinos y las políticas públicas.

### Impulsores para un cambio de ciclo

Diseñada la estrategia hacia el mercado, el INPROTUR necesita poner a punto de manera inmediata los elementos clave para su acción futura, apoyando la propuesta de éxito. Los impulsores incorporan herramientas innovadoras para facilitar la expansión del rol del INPROTUR, en línea con la tendencia para los organismos públicos de promoción turística hacia las nuevas tecnologías como grandes facilitadoras del proceso. De entrada, es necesario abarcar el espectro completo de la interacción online con el mercado, implicando al sector y a otras instituciones relacionadas. En este proceso complejo de preparación para la acción, el producto turístico se convierte en el gran eje aglutinador que, junto con la alineación de los mensajes a la Estrategia Marca País, garantiza la eficacia de la comunicación futura con el turista y la coherencia con la política turística.

### Instrumentos y planes de acción

Una vez se han alineado los elementos que van a facilitar la acción, es el momento de actuar. *conectAR* maximiza el rendimiento de las inversiones y del gasto operativo. Una adecuada planificación operativa permite iniciar, medir y evolucionar la actuación emprendida por el INPROTUR, atendiendo a la reacción del mercado hacia el producto, el logro de los objetivos propuestos y los recursos disponibles.

### EL INPROTUR

El INPROTUR tiene la responsabilidad de maximizar los beneficios del turismo internacional en la Argentina, concentrando al sector con acciones cohesionadoras y expandiendo su influencia hacia todos los mercados y segmentos relevantes. Para asumir su rol, el INPROTUR necesita la capacidad organizativa adecuada. Una estrategia basada en producto requiere la implicación de la organización al completo y del conjunto de actores del sistema turístico para satisfacer las necesidades crecientes de información e interacción en una variedad de canales. Ante nuevos retos aparecerán nuevas funciones que requieran habilidades que deberán ser satisfechas dentro de la propia organización o mediante outsourcing.

Finalmente, *conectAR* necesita un enfoque preciso para el seguimiento y control de la propia actuación y de su adecuación al mercado. La tecnología permite hoy monitorizar, medir y planificar de manera mucho más exhaustiva. La necesidad de gestionar la experiencia del cliente-turista de manera integral definirá asimismo un modelo de operación donde la disponibilidad de información relevante para la toma ágil de decisiones se convertirá en un requerimiento básico para la funcionalidad del sistema.

## 06.2 Estrategias

El Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 responde a una visión estratégica definida en tres grandes dimensiones:

- El nuevo mercado, sus reglas y la nueva configuración geográfica
- La concepción de la Argentina como un país de experiencias, capaz de realizar propuestas de gran valor a los diferentes segmentos del mercado.
- La conexión 360°, que busca un contacto permanente con el mercado, el sistema turístico y las políticas públicas.

### Un nuevo mercado

*conectAR* define lo que la Argentina puede y quiere llegar a ser como país turístico a mediano plazo, y su articulación está determinada por el entorno sobre el que debe influir y con el que debe alinearse. Este entorno se caracteriza por su dinamismo: vivimos un momento de transición en los liderazgos, de reestructuración de la industria, de oportunidad regional y de especialización de la demanda. Hoy más que nunca, los factores externos pueden alterar el comportamiento del mercado turístico con una inmediatez sin precedentes.

Las condiciones del mercado imponen las pautas básicas de la estrategia para el turismo internacional. Incrementar el número de turistas y el gasto turístico implica identificar los segmentos y mercados prioritarios para actuar desde la estrategia de marketing de manera selectiva, garantizando la eficacia de la acción.

Con Latinoamérica en plena expansión económica y las clases medias creciendo exponencialmente, la estrategia para atraer el turismo regional se basa en captar el mayor volumen de turistas y en su fidelización. Argentina debe aspirar a mejorar su cuota de mercado en América del Sur y a capturar a los mismos turistas con diversos argumentos, aprovechando la existencia de producto turístico en todas las temporadas del año.

Por su parte, y dadas las condiciones económicas desfavorables en los principales mercados lejanos, se impone priorizar hacia los segmentos menos sensibles al precio y de mayor gasto. Para estos mercados, el objetivo es provocar la recomendación para mejorar la reputación de la Argentina frente a otros destinos de larga distancia.

### Un país de experiencias

*conectAR* apunta al mercado de manera inteligente para aprovechar el escenario de oportunidad que se le presenta. La propuesta turística de Argentina es, pues, un elemento estratégico basado en una arquitectura de valor que permita incrementar el número de turistas que visitan el país, mejorar los resultados económicos del turismo internacional atrayendo a segmentos de mayor gasto turístico, y distribuir los beneficios del turismo por todo el país.

Los productos turísticos que Argentina presenta a los mercados turísticos internacionales deben estar necesariamente apoyados por una oferta adaptada a las necesidades del turismo internacional y una buena conectividad con los mercados de origen. En la configuración de la cartera experiencial, Argentina debe tener en cuenta la creación de productos específicos tanto para el turista más inexperto como para el más especializado.

Hoy la venta no se reduce a influir en el turista para que elija un producto o destino frente a otro. Hoy el marketing turístico debe provocar la decisión misma de viajar, una decisión marcadamente emocional. *conectAR* trasciende la visión a producto y propone un país de experiencias, una colección de experiencias para establecer la conexión emocional de la propuesta turística de la Argentina con sus segmentos objetivo.

*conectAR* debe atender a la progresiva especialización de los consumos turísticos y posicionar a la Argentina como un destino atractivo para diversos grupos de compra que representen oportunidades de mercado, especialmente en los segmentos de nicho. Asimismo, es necesario continuar trabajando con productos que se están consolidando, como el MICE, médico y educativo.

País de experiencias es una estrategia abierta que da cabida a la expansión continua de la propuesta turística de la Argentina a partir de sus principales polos turísticos, desarrollados alrededor de los recursos icónicos del país.

Rafting, Salta



### Conexión 360°

Mantener la posición competitiva de Argentina, mejorar sus resultados turísticos y extender los beneficios del turismo internacional en el contexto actual del mercado determina que el modelo contemple su acción desde perspectivas múltiples: el mercado, el sector y el marco institucional y político. *conectAR* supone un antes y un después del modelo de relaciones actual, rompiendo con la visión de compartimentos estancos en la acción hacia cada uno de los planos y construyendo un nuevo entramado de relaciones que hace posible que Argentina logre responder a las múltiples exigencias que plantea el entorno competitivo actual.

La conexión con el mercado para atraer más turistas y generar más gasto supone:

- Provocar la intención de viajar en el turista, lo que determina la necesidad de que los mensajes y las propuestas turísticas sean relevantes para cada segmento. Para ello, Argentina debe proyectar un portfolio de experiencias alineadas con las expectativas y motivaciones de cada segmento, aprovechando la posibilidad de impactar en los targets transnacionales a través de Internet.
- Captar la atención de los mercados más rentables, utilizando los grandes valores diferenciales del país en los mensajes al mercado, usando los iconos del país como captadores y distribuidores hacia el territorio.
- Concentrar esfuerzos en los mercados de mayor potencial, lo que afecta a la distribución de las acciones de posicionamiento y aceleración de la intermediación.
- Multiplicar y amplificar el impacto sobre el mercado, para lo que se requiere el compromiso del conjunto de agentes públicos y privados, que deben actuar como un network.
- Mejorar su relevancia en el mercado; es decir, fomentar la comunicación con el turista y facilitar la recomendación y la fidelización. Para ello, se debe prever el adecuado servicio post-venta, garantizando la excelencia de la experiencia completa.

La conexión con el sector para optimizar la experiencia completa del turista requiere:

- Conseguir que el sistema turístico en su totalidad se sienta parte de una misma realidad y actúe como un network, impulsando la transición hacia una integración efectiva del conjunto de empresas turísticas con vocación internacional.
- Facilitar la especialización del sector en los segmentos de mayor rentabilidad y potencial, impulsando desde el portfolio de experiencias el desarrollo y puesta en mercado de productos de alto valor añadido.
- Mejorar la visibilidad de las empresas y, por tanto, sus resultados, utilizando herramientas previstas para la expansión en Internet.

La conexión institucional con las políticas turísticas supone:

- Garantizar que los mensajes turísticos se nutren de los valores definidos por las estrategias de la Marca País.
- Establecer redes de cooperación con efecto multiplicador, identificando planos de trabajo compartido con el conjunto de agentes integrados en el network, cuyo gran objetivo es la promoción internacional de la Argentina.
- Garantizar la distribución territorial de los efectos del Plan, mediante la coordinación con las políticas públicas de desarrollo de producto llevadas a cabo por el MINTUR, enriqueciendo el portfolio de experiencias.
- Mejorar los resultados globales del turismo internacional en el país, incrementando el valor de las exportaciones por turismo y, por tanto, contribuyendo positivamente a la balanza de pagos.



Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos

## 06.3 Premisas

Para el desarrollo de la estrategia planteada, *conectAR* fija cinco premisas fundamentales que le ayudarán a mantener el filo competitivo de la Argentina frente al mercado turístico internacional.

### PREMISAS

- **Evolución permanente.** *conectAR* es una arquitectura para la acción que prevé su evolución a lo largo del tiempo en un proceso de permanente adaptación a los cambios que se producen en el entorno.
- **Innovación**, entendida como un proceso horizontal a todos los componentes que integran el ámbito de actuación del Plan de Marketing: experiencias, producto, estrategias de comunicación, actuación sobre los canales de distribución, etc.
- **Escalabilidad**, que afecta a la dimensión de la acción emprendida e implica la capacidad de dar respuesta a diferentes necesidades, atendiendo con igual eficacia actuaciones de gran escala y de menor impacto, según dicte el entorno.
- **Eficiencia presupuestaria**, gestionando los recursos disponibles, estableciendo prioridades, monitoreando resultados y reorientando la acción de acuerdo con los resultados obtenidos y conforme se evidencien nuevas prioridades.
- **Cooperación entre todos los agentes públicos y privados**, fortaleciendo redes o networks que integren, según los objetivos definidos, al conjunto de agentes que intervienen en el desarrollo de producto, la promoción y la venta del país en el exterior.

## 06.4 Objetivos en clave de oportunidad

A partir del análisis realizado sobre el comportamiento del mercado turístico y la posición de Argentina en el mismo y teniendo en cuenta el peso específico de cada mercado y segmento, así como la evolución prevista, *conectAR* dibuja un mapa de oportunidades que se tangibiliza en objetivos para la acción: sobre los mercados, sobre los targets, sobre los instrumentos de actuación, sobre el sistema de interrelaciones existentes y sobre la propia organización que gestiona el Plan.

### Objetivos GENERALES

- Impulsar el posicionamiento de Argentina en el mercado turístico mundial como un destino único y relevante, capaz de captar la atención y atraer a los nuevos viajeros.
- Consolidar a la Argentina como destino turístico líder de América del Sur.
- Aumentar el número de turistas internacionales que visitan el país, alcanzando los 7,2 millones en 2015.
- Incrementar los ingresos por turismo internacional, alcanzando los 7,8 miles de millones de dólares en 2015, mejorando así la contribución del turismo a la balanza de pagos.

### Objetivos OPERATIVOS

- Consolidar el liderazgo turístico de Argentina en sus mercados naturales y aumentar sensiblemente su cuota de participación en los mismos.
- Iniciar o profundizar en la penetración de Argentina en mercados que por su volumen, crecimiento o sintonía supongan una firme oportunidad como emisores de turistas al país.
- Integrar destinos y recursos en propuestas experienciales únicas y de alto valor apoyadas en empresas competitivas y adaptadas a los requerimientos y motivaciones de los segmentos de demanda objetivo.
- Acelerar la nueva intermediación como fuente de generación de negocio turístico permanente.
- Mejorar el posicionamiento online del destino turístico Argentina, a la vez que alcanzar escenarios de conversación efectiva y crear comunidades de clientes como instrumento de propagación del producto.
- Aprovechar y fortalecer el posicionamiento de la Marca País Argentina.
- Consolidar al INPROTUR como líder, coordinador e impulsor del Plan de Marketing Internacional *conectAR*, asegurando sus resultados.
- Maximizar la eficiencia en el empleo de los recursos del Plan a través de la puesta en marcha de un sistema de organización funcional adaptado al nuevo entorno de rendimiento de las actuaciones en los mercados.

## 07 Impulsores para un cambio de ciclo



Polo, Buenos Aires

Diseñada la estrategia hacia el mercado, el INPROTUR necesita poner a punto los elementos clave para su acción futura. Para ello *conectAR* dispone de cuatro impulsores: La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books, El poder de la participación: Network y Conectá3000, El mayor canal de propagación: expansión en Internet y La gran conexión: Marca País.

Instrumentos necesarios para alinear diferentes componentes y actores en torno a las necesidades que el Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 va a exigir de cada uno de ellos durante su implantación. Estos impulsores apoyan la transición del sistema turístico argentino hacia el nuevo modelo de gestión de la promoción internacional.

- 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books
- 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000
- 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet
- 07.4 La gran conexión: Marca País

## 07.1 La propuesta de valor: Argentina World Class Experience Books

En el mercado turístico de hoy, saturado de propuestas, con un turista cada vez más informado y experimentado, deseoso de nuevas vivencias y con todas las herramientas a su alcance para diseñar su experiencia, los destinos deben adaptar su propuesta turística a la manera de consumir del viajero. La categorización de la propuesta turística de la Argentina en productos turísticos, en función de la motivación principal y comportamiento del turista, supone un proceso necesario de especialización en el área de producto que afecta a las políticas de desarrollo y a las estrategias de comunicación. Sin embargo, de cara al mercado hay que dar un paso más. Hoy las estrategias de comunicación deben comenzar a influir en el viajero antes incluso de que éste inicie el proceso de información: deben generar su demanda, deben inspirar al viajero, deben provocar la intención misma de viaje. De manera inmediata o no: crece el número de usuarios aspiracionales de sitios web turísticos.

Profundizar en el producto turístico y concretarlo en una colección de experiencias atractivas para el turismo internacional y adaptadas a sus exigencias y necesidades (oferta de apoyo, accesibilidad, conectividad) supone el ejercicio necesario para establecer la conexión emocional de la propuesta turística de la Argentina con los segmentos objetivo. Las experiencias son evocadoras para provocar el interés en el potencial viajero; apelan a los componentes aspiracionales de la motivación del viaje. Al potencial viajero se le identifica dentro de un segmento que consume determinados productos, pero se le habla desde la vivencia, se le invita a imaginarse a sí mismo en una situación concreta.

Por otra parte, las experiencias -agrupadas por productos o geográficamente en Experience Books- se proyectan como el gran soporte en los procesos de desarrollo, evolución y puesta en mercado de la propuesta turística de la Argentina. El catálogo experiencial del país se realiza con los siguientes objetivos:

- **Nutrir de contenidos los soportes promocionales de Argentina online y offline.** Cada experiencia posee una argumentación temática y un desarrollo formal.
- **Orientar la comunicación.** Los Experience Books contienen información sobre el target al que van dirigidos, los mercados prioritarios, especificaciones en cuanto a las piezas publicitarias, canales más idóneos para la comunicación con el mercado y potenciales partners estratégicos.
- **Incentivar el trade.** Los Experience Books incluyen, asimismo, indicaciones sobre los canales de distribución y la información más relevante para el trade: conectividad y oferta de apoyo.

El catálogo de experiencias debe evolucionar en el tiempo. *conectAR* contiene un desarrollo inicial de experiencias en el territorio que atiende a su relevancia internacional y a su capacidad para entregar niveles de servicio en línea con las exigencias de los diferentes segmentos objetivo. A lo largo del tiempo, este catálogo debe ser evaluado, editado y ampliado a nuevas experiencias y nuevos destinos. Este proceso es abierto y participativo, prestando especial atención a las acciones de desarrollo de producto del MINTUR.

## 07.2 El poder de la participación: Network y Conectá3000

*conectAR* contempla los instrumentos para el fortalecimiento de la red de interrelaciones entre el INPROTUR y el conjunto del sistema turístico: sector turístico, instancias gubernamentales, tejido asociativo y organismos supranacionales, agentes intermedios e institucionales en destino y en los mercados de origen.

En el dinámico entorno actual de mercado, en el que cada interacción con el potencial cliente cuenta en el gran proceso del engagement, es necesario que la industria turística de la Argentina interactúe con el mercado como un todo orgánico: con efectividad, inmediatez, fluidez y transparencia. Se deben diluir las fronteras entre los diversos actores y encontrar las mejores fórmulas de colaboración y participación para mejorar la capacidad competitiva del país frente a destinos competidores. Las fórmulas cooperativas pueden ser bilaterales -convenios y acuerdos- o transversales -apoyadas sobre plataformas colaborativas-. La alineación de objetivos, la difusión de la inteligencia generada, la suma de recursos para alcanzar objetivos estratégicos comunes son requisitos para multiplicar el impacto en el mercado y generar al potencial turista, y especialmente al trade internacional, confianza y la percepción de solvencia.

La clásica atomización del sector turístico -integrado en su mayor parte por MiPyMEs- siempre ha supuesto una merma en la capacidad competitiva de un destino frente a otros con altos niveles de integración. Las nuevas tecnologías abren el mercado -ya se ha hablado de la desestructuración de los canales de distribución- pero profundizan aún más la brecha entre las empresas en mercado y las empresas fuera de mercado. Hoy, el conjunto del trade argentino debe estar interactuando en el entorno digital.

La conexión del INPROTUR con la oferta turística y la distribución se vehicula a través del programa Conectá3000. Este impulsor propone, como condición de competitividad para el sector, facilitar la generación de negocio con los mercados internacionales, tanto a través del trade como de manera directa con cliente.

## 07.3 El mayor canal de propagación: expansión en Internet

La presencia de Argentina en la Red responde a una estrategia específica, cuyo objetivo es planificar las líneas de actuación y herramientas para la gestión de la identidad digital y posicionamiento online.

Internet está cambiando la manera en que nos comportamos como consumidores. Comparamos productos online, generamos y encontramos recomendación, e interactuamos con la marca y con otros usuarios. Esto implica que las organizaciones están evolucionando: ahora no le hablan al mercado; ahora conversan con él. Esto implica escuchar y reaccionar, y supone un giro de la visión operativa de campaña hacia la asunción de una perspectiva amplia de la promoción en la que no son los únicos actores.

*conectAR* propone una actuación integral para que Argentina, como destino de turismo internacional, extraiga el mayor provecho de las herramientas y oportunidades que Internet ofrece. Se facilita el acceso al mercado digital mediante una gran plataforma sectorial. De cara al mercado, se prevén las plataformas: portal web de contenido experiencial, microsites para atender a nichos, blogs donde se interactúa con las audiencias, etc. Se ha diseñado, además, una estrategia de comunicación con una combinación de medios, social media, y optimización de sistemas para las búsquedas.

La perspectiva del marketing online es la gestión de una experiencia de usuario integrada. Hoy los usuarios son multiplataforma, interactúan en diversos medios sociales y muestran pautas de comportamiento diferenciadas para cada canal y cada soporte. Gestionar la experiencia del cliente es garantizar la consistencia de los mensajes y contenidos en todos los canales y soportes para alcanzar el posicionamiento buscado. La publicidad debe derivar en más tráfico en el portal web. Se logra influenciar al potencial turista desde su blog favorito. Con el apoyo de la web y la estructura social media se crean comunidades de seguidores. Todo con el objetivo de mejorar la relevancia de la Argentina en el mercado turístico.

Para ello, es necesaria una estrategia que genere tráfico, con contenidos relevantes y diseño impecable, y que además nutra las relaciones con sus audiencias. Se establecen canales de conversación y el usuario reclama respuesta, interacción. El mundo virtual es un mundo dinámico y es necesario mantenerse al día. La disponibilidad de información y el feedback permanente son requisitos para la gestión del marketing digital. El sitio web evolucionado de la Argentina expondrá las experiencias, generará negocio y multiplicará las acciones de participación social.

## 07.4 La gran conexión: Marca País

El turismo es quizás el sector exportador que mayor difusión da a la marca Argentina en el mundo y que mayor rendimiento obtiene de ella. Junto a otros grandes sectores exportadores del país, la cultura e incluso personajes y acontecimientos de relevancia mundial, el turismo es uno de los grandes pilares donde se cimenta la fortaleza de la marca del país, que se ve reforzada por las opiniones favorables de los turistas internacionales que año tras año visitan la Argentina y que declaran los elevados niveles de satisfacción obtenidos en su estancia, convirtiéndose en verdaderos prescriptores en favor de la marca.

*conectAR* concibe la marca Argentina como el intangible más valioso de la propuesta de valor que el país realiza al mercado turístico mundial. Es el gran estandarte del que cuelgan los atributos turísticos del país y trasmite al turista potencial la singularidad, carácter y nivel de servicio de las experiencias que se le proponen. Por este motivo, el Plan hace de la marca Argentina uno de los cuatro grandes impulsores de su estrategia.

*conectAR* coloca la marca Argentina en el primer lugar de su comunicación, influyendo contundente y permanentemente sobre el conjunto de los instrumentos de su acción. Ocupa un lugar preferente en la creatividad de las grandes campañas de promoción turística del país, en Internet, en las acciones de co-branding y en los soportes promocionales. En definitiva, la marca Argentina está presente en todas las acciones de posicionamiento, aceleración de la intermediación, e-marketing, producto y network que el plan *conectAR* desarrolla.



Gauchos en Esteros del Iberá, Corrientes

## 08 Instrumentos y planes de acción



Villa La Angostura, Neuquén

*conectAR* está integrado por una colección de planes de actuación que componen su visión táctica. En su diseño se ha tenido en cuenta que los instrumentos para la acción deben obedecer a los criterios que el mercado impone, definiendo cómo y cuándo actuar: adaptabilidad para actuar efectivamente a corto y mediano plazo; escalabilidad para ajustar la acción a las necesidades de cada momento; e innovación para dar respuesta a las exigencias que el entorno presenta.

Siete áreas de acción despliegan la estrategia de *conectAR* en una programación de actuaciones que atiende a las perspectivas de acción del INPROTUR a corto y mediano plazo. Los planes garantizan una asignación de recursos en línea con los resultados reales esperados y, por tanto, incorporan una estimación para la dotación de recursos necesarios para su ejecución, tanto en el plano presupuestario como organizativo. La ponderación se aplicará en la priorización de mercados y de productos, así como en la selección del instrumento más adecuado en cada caso.

- 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing
- 08.2 Planes país y planes de producto
- 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas
- 08.4 Plan operativo 2013
- 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015
- 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing
- 08.7 El INPROTUR+

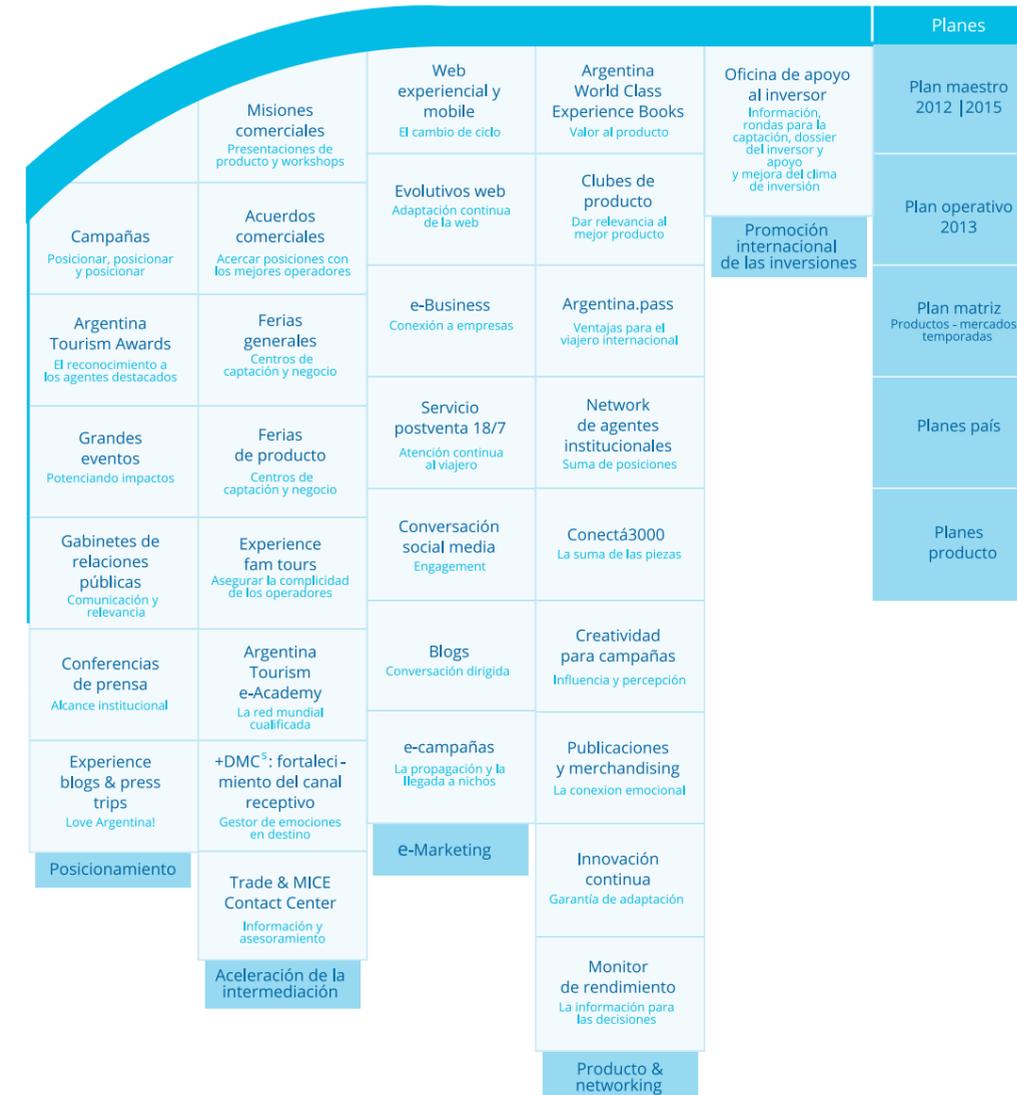
## 08.1 Instrumentos del Plan de Marketing

*conectAR* diferencia entre los instrumentos de posicionamiento y aceleración de la venta, atendiendo a los objetivos perseguidos en cada caso. Asimismo, se han seleccionado los instrumentos más adecuados para influir en el consumidor final y en el trade, para posicionar la Marca País o para fomentar la inversión. La estrategia en Internet supone uno de los ejes de acción dada su capacidad para impactar en mercados potenciales, en audiencias más amplias y en segmentos de nicho a los que, por medios tradicionales, resultaría ineficiente dirigir la acción. Internet se contempla como instrumento de posicionamiento y venta, idóneo para prestar servicios a turistas e intermediarios, y clave para lograr la fidelización.

Cada actuación se desarrolla con una estructura ideada para facilitar su implementación. En primer lugar, se describe la propuesta de actuación, su finalidad y objetivos, así como su vinculación con otras actuaciones.

A continuación se detallan los instrumentos del Plan de Marketing:

- 08.1.1 Instrumentos para el posicionamiento
- 08.1.2 Instrumentos para la aceleración de la intermediación
- 08.1.3 Instrumentos de e-marketing y nuevos medios
- 08.1.4 Instrumentos para producto y networking
- 08.1.5 Unidad de promoción internacional de las inversiones



### 08.1.1 Instrumentos para el posicionamiento

Los instrumentos para el posicionamiento atienden a la necesidad de influir sobre los públicos objetivo del Plan de Marketing, adaptando la imagen de la Argentina como destino turístico y sus productos a los diferentes mercados y segmentos a los que van dirigidos los mensajes. El Plan define las acciones a emprender para mejorar la efectividad de la comunicación, asegurando que los mensajes sean relevantes para el target al que van dirigidos.

Los públicos objetivo de las acciones de posicionamiento son tres:

- **El turista.** El Plan de Marketing debe provocar en el turista un impacto positivo hacia el destino Argentina, apelando a sus motivaciones y valores.

- **La intermediación.** El Plan de Marketing debe generar confianza en la intermediación en mercados emisores y apoyar la expansión de la base de clientes internacionales de los receptivos argentinos.

- **Los prescriptores.** Los líderes de opinión ejercen una gran influencia en el comportamiento del turista y es necesario gestionar las percepciones que la Argentina genera en el entorno de influencia del turista.

En el posicionamiento de la Argentina se utiliza una combinación de instrumentos ATL (Above the line), basados en medios tradicionales y dirigidos a audiencias masivas, con instrumentos BTL (Below the line), enfocados a segmentos específicos del mercado. La comunicación tradicional se nutre principalmente de los primeros, mientras que la comunicación online utiliza ambos pero es más idónea para capturar la atención de los segmentos de nicho, como se verá más adelante.

INSTRUMENTOS:
• Campañas país y productos
• Argentina Tourism Awards
• Grandes eventos
• Gabinetes de relaciones públicas
• Conferencias de prensa
• Experience blogs & press trips

#### Campañas país y productos

Transformar la percepción de Argentina por parte de sus mercados y targets objetivo, transmitiendo un mensaje de destino turístico capaz de dar respuesta a sus aspiraciones motivacionales.

Las campañas se diseñan para influir en la percepción de la Argentina como destino turístico en la mente de los públicos objetivo: el turista o cliente final, los prescriptores y el sector. Las campañas genéricas en medios tradicionales tienen como objetivo impactar en el mayor número de personas y se utilizan para transmitir los atributos de país. Por el contrario, las campañas por producto utilizan un enfoque de marketing segmentado para ajustar los mensajes y los canales a las audiencias objetivo.

El INPROTUR, como organismo responsable de la promoción turística de la Argentina, contrata las campañas publicitarias a agencias especializadas. En algunos casos, puede llegar a acuerdos con empresas y organismos para emprender una acción conjunta, tanto bajo el formato de co-branding como en un contexto más amplio de cooperación: el co-marketing.

Atendiendo a su objetivo y participación, las campañas publicitarias previstas pueden ser:

- **Campañas short break.** Campañas para incentivar short breaks en mercados cercanos donde la estrategia es capturar a segmentos amplios, aprovechando el crecimiento de las clases medias, con propuestas de formato escapada de hasta una semana de duración.

- **Campañas gran viaje.** Campañas para mercados lejanos, donde la estrategia se centra en capturar segmentos de alto nivel de gasto que perciben a la Argentina como un destino remoto para un viaje de mayor duración y de carácter muy exploratorio.

- **Campañas cooperadas.** Campañas cooperadas con otros organismos y marcas, como son las cámaras, asociaciones, provincias, campañas Tax Free, MERCOSUR o las campañas emprendidas con regiones y destinos en mercados de interés.

- **Campañas de Marca País.** Campañas diseñadas y ejecutadas en asociación con las empresas que son parte de la Estrategia Marca País en todas las áreas del comercio exterior.

- **Campañas de producto.** Campañas ad hoc de marketing segmentado dirigidas a targets bien definidos de la demanda y centradas en producto turístico de interés especial.

- **Co-branding.** Acciones de patrocinio o estrategias promocionales en colaboración con otras marcas.

- **Campañas de fidelización.** Campañas especialmente dirigidas a países limítrofes, donde el viaje a Argentina supone un desplazamiento de pocas horas y se pueden conseguir mayores repeticiones.

#### Argentina Tourism Awards

Incrementar la proyección e impacto mediático de Argentina en sus mercados prioritarios mediante un evento anual de temática argentina. Todo ello reforzando las relaciones profesionales e institucionales.

La Noche Argentina es un modelo de evento que se viene realizando con éxito en los principales mercados durante los últimos años. Un acto social en el que normalmente actúan como anfitriones representantes del MINTUR y/o el INPROTUR con representación de la embajada del país, al que se invita a operadores estratégicos, líderes de opinión y medios.

Se propone normalizar este evento, incorporando una entrega de premios, los Argentina Tourism Awards, en los que se reconoce el trabajo de tour operadores mayoristas y minoristas del país que trabajan con Argentina, periodistas y bloggers. Además, se propone incorporar al

evento la entrega de un premio a las agencias de viajes vinculadas a la aplicación formativa Argentina Tourism e-Academy.

#### Grandes eventos

Mejorar la visibilidad de Argentina a nivel global aprovechando el impacto mediático de los grandes eventos.

Argentina debe continuar atrayendo eventos especiales que, aunque se dirigen a segmentos muy definidos, reciben cobertura mediática por su singularidad y contribuyen a la notoriedad del país en sus mercados de origen.

Los grandes eventos que se desarrollan en la Argentina contribuyen al reconocimiento del país en sus mercados objetivo, gracias al extraordinario impacto mediático que generan. En los próximos años es necesario continuar capturando eventos de proyección mundial como el Rally Dakar o las competiciones deportivas de clase mundial, mejorando su rendimiento promocional. Asimismo, se buscará la coparticipación en eventos musicales y culturales de gran relevancia. El posicionamiento de Argentina en sus mercados -especialmente en los lejanos- se ve favorecido por la mejora de la notoriedad del país y, por tanto, su mayor conocimiento y apreciación.

El patrocinio del INPROTUR a determinados eventos contribuye además a proyectar una imagen atractiva del país en sus mercados, especialmente con la asociación de la marca Argentina a valores como la aventura, los deportes de élite, la cultura y la música.

#### Gabinetes de relaciones públicas

Reforzar las relaciones profesionales e institucionales en los principales mercados emisores para la gestión de la promoción en el país y el mantenimiento de relaciones con socios estratégicos.

Los mercados prioritarios (países "A") necesitan una representación permanente de los intereses turísticos de Argentina, que promueva la visibilidad del país en ese mercado y gestione tanto a los medios de comunicación como a los profesionales del turismo, con el objeto de mantener activa la agenda por la Argentina.

#### Conferencias de prensa

Transmitir a los mercados prioritarios una imagen innovadora y dinámica de Argentina y dar a conocer el portfolio AWCEB de experiencias del país a los líderes de opinión.

Se propone la convocatoria de conferencias de prensa en los mercados prioritarios para la Argentina con el objetivo de presentar el nuevo Plan de Marketing y, de manera destacada, el nuevo Argentina World Class Experience Books. Comunicar el nuevo Plan de Marketing emite una clara señal a estos mercados de dinamismo y profesionalidad en la gestión turística, lo que eleva los niveles de confianza dentro del sector hacia el destino y mejora su proyección hacia el mercado.

El portfolio de experiencias es una herramienta clave para la promoción de Argentina. Es el instrumento que conecta los aspectos aspiracionales y motivacionales de los targets de demanda con la propuesta turística del país. El objetivo es capturar la atención de los prescriptores turísticos, agencias emisoras y principales tour operadores, que deben reconocer en la Argentina un destino más allá de sus elementos icónicos, con opciones atractivas para el nuevo turista.

#### Experience blogs & press trips

Incentivar la recomendación de Argentina como destino turístico adecuado a distintos targets por parte de líderes de opinión de reputación en sus medios, promoviendo la difusión de las experiencias turísticas del país.

La actuación de prescriptores turísticos y líderes de opinión contribuye positivamente a la notoriedad del destino en un mercado altamente competitivo. Esta actuación propone la organización de 85 viajes de familiarización basados en el Argentina World Class Experience Books dirigidos a los principales periodistas y bloggers especializados en viajes, ocio, lifestyle, alta gama, LGBT, o actividades de interés especial (naturaleza, aventura, gastronomía y vinos, etc.) en los mercados prioritarios para el país.

Estos viajes procurarán la propagación y divulgación de la Argentina desde una perspectiva vivencial, en línea con las preferencias del nuevo turista.

La reputación de los prescriptores seleccionados aporta credibilidad a la recomendación, que debe percibirse como genuina por parte del receptor. En el caso de los bloggers, además se valora la inmediatez del resultado del viaje de familiarización.

El Experience blogs & press trips será operado por empresas capaces de incorporar experiencias de alto valor añadido con componentes de carácter activo, cultural, gastronómico, etc.



### 08.1.2 Instrumentos para la aceleración de la intermediación

El INPROTUR debe convertirse en un facilitador de negocio para el sector. Para ello *conectAR* desarrolla una línea de trabajo íntegramente orientada a incrementar las ventas de productos turísticos argentinos en el exterior. Estos instrumentos atienden a las necesidades específicas del sector para los productos, segmentos y mercados prioritarios. Esto incluye al operador emisor y agencias de viaje en mercados, para lo que se prevén acciones que faciliten el acercamiento y conocimiento del portfolio de experiencias turísticas de Argentina; y también integra al tour operador receptivo, con instrumentos centrados en el estímulo del sector y su integración en redes de distribución global, agregadores e Internet.

Para llevar a cabo las acciones propuestas, es necesario elaborar una agenda de contactos por mercados y producto, identificando los principales operadores turísticos e intermediarios que trabajan en Argentina: grandes operadores y agencias y operadores especializados.

#### INSTRUMENTOS:

- Misiones comerciales
- Acuerdos comerciales
- Ferias generales
- Ferias de producto
- Experience fam tours
- Argentina Tourism e-Academy
- +DMCs: fortalecimiento del canal receptivo
- Trade & MICE Contact Center

#### Misiones comerciales

Provocar el interés comercial de tour operadores emisores y grupos de compra en todos los mercados; y de nicho principalmente en mercados "A".

Las misiones comerciales se dirigen tanto a la intermediación (grandes tour operadores y agencias de viaje especializadas) como

a grupos de interés especial (asociaciones y organizaciones que representan un producto de interés especial). El INPROTUR liderará las misiones comerciales, a las que se sumarán los tour operadores receptivos y empresas interesadas.

Se proponen 75 misiones comerciales a mercados prioritarios, estratégicos y potenciales, ofreciendo así cobertura internacional directa con la Argentina.

En 2013 las misiones comerciales se centrarán en presentar los Argentina World Class Experience Books. A su vez, se invitará a todos los participantes en el Argentina Tourism e-Academy para su capacitación y acceso a los libros de experiencias y directorio de proveedores. Asimismo, se dará a conocer el Trade & MICE Contact Center como servicio continuado de apoyo.

#### Acuerdos comerciales

Fortalecer los canales de distribución en los mercados de origen y online.

Esta acción supone la convocatoria y celebración de reuniones bilaterales con grupos comercializadores y OTAs, a fin de llegar a acuerdos de co-marketing entre el INPROTUR y el trade. Se propone la negociación de convenios con los cuatro principales tour operadores o grupos de agencias de viaje de cada país prioritario, hasta 48 acuerdos en total. La selección de tour operadores prioritarios se realizará considerando la opinión de los grandes operadores receptivos de la Argentina. Asimismo, se prevé el cierre de acuerdos comerciales con las principales OTAs que generan flujos turísticos al país.

El formato de trabajo será de reuniones con los directores de producto y los tomadores de decisiones de los grandes tour operadores o grupos empresariales de agencias de viaje.

#### Ferias generales

Fortalecer la presencia de Argentina en ferias de turismo generales en una selección de mercados prioritarios y estratégicos y realizar una estrategia de presencia exploratoria en mercados potenciales.

La presencia de Argentina en ferias supone una acción de elevado costo, que debe justificarse atendiendo a los resultados obtenidos y esperados. Se propone un calendario anual de 57 ferias en mercados prioritarios y estratégicos.

Argentina debe mantener la intensidad de su presencia en ferias en sus 17 mercados prioritarios y estratégicos. Los mercados potenciales es necesario seleccionarlos, entre otros factores, por su potencial como emisor de turistas a corto plazo, la tendencia observada en el mercado en los últimos años y la conectividad con la Argentina.

En mercados remotos como Asia, la Argentina continuará manteniendo su presencia en el marco colaborativo establecido con el MERCOSUR.

#### Ferias de producto

Mejorar el reconocimiento de Argentina como destino para productos turísticos de nicho en los mercados prioritarios y estratégicos principalmente.

Argentina es un destino bien posicionado internacionalmente para algunos productos de nicho como es el polo. Sin embargo, otros productos turísticos no se asocian con la Argentina en los principales mercados emisores. Tal es el caso del avistaje de aves, por ejemplo. La presencia del país en ferias especializadas de producto contribuye a posicionar a la Argentina en la mente del sector en los países emisores como un destino con todas las cualidades para el desarrollo de la actividad.

La presencia en 50 ferias de producto requiere de la participación de expertos en el producto y de soportes específicos.

#### Experience fam tours

Implicar a los agentes intermedios en la promoción y venta de Argentina como destino capaz de ofertar experiencias turísticas de alto valor añadido.

Esta actuación propone la organización de alrededor de 53 viajes de familiarización de alto carácter experiencial dirigidos a los principales tour operadores y agencias de viaje en los mercados prioritarios para la Argentina.



Arroyo Serrano, Córdoba

Estos viajes tendrán como objetivo mostrar a la Argentina desde una perspectiva vivencial, en línea con las preferencias del nuevo turista. La autenticidad y singularidad son cualidades especialmente relevantes para tour operadores europeos y de alta gama de todo el mundo. El objetivo es convertir a los intermediarios participantes en comercializadores del destino en sus ámbitos de influencia, fomentando la recepción de viajeros.

El Experience fam tour finalizará con una sesión intensiva de formación sobre la cartera experiencial de Argentina: los speed workshops.

El tour será operado por empresas especializadas en incentivos e incluirá experiencias de alto impacto no convencionales que muestren propuestas aptas para todos los públicos, con opciones de carácter activo, cultural, gastronómico, etc.

Los tours experienciales también se llevarán a cabo para operadores especializados en grupos de interés específico y serán organizados por receptivos especializados.

### Argentina Tourism e-Academy

Incentivar la venta del destino capacitando a 5.000 agentes de intermediación turística en todo el mundo a través de una plataforma online.

Resultaría imposible capacitar a todos los agentes de viajes del mundo, pero las tecnologías de la información permiten actuar sobre miles de puntos de venta en agencias de viaje y tour operadores en cualquier mercado.

Argentina Tourism e-Academy es un sistema formativo online cuyo objetivo es formar a los agentes de venta sobre la Argentina como país turístico, sus destinos y experiencias. Con el objetivo de que impacte al mayor número de usuarios, e-Academy será un sistema abierto a todos los agentes de viaje -entrada vía verificación de usuario-. Los contenidos se organizarán por módulos temáticos que abarcarán desde lo general a lo experiencial para cubrir todas las necesidades de información de un agente de viajes ante la demanda de un cliente.

### +DMCs: fortalecimiento del canal receptivo

Fortalecer la posición competitiva del sector receptivo local, facilitando su acceso a potenciales clientes con acciones dirigidas a mejorar su visibilidad e incentivando la creación de nuevos receptivos locales y su evolución hacia producto experiencial para atraer al nuevo cliente.

En el proceso de desintermediación que el mercado turístico está viviendo, los receptivos locales pueden aprovechar las herramientas tecnológicas que tienen a su disposición para acceder de manera extensiva a su mercado, tanto al cliente final como al operador o agente de viajes especializado. La tecnología ofrece al sector la oportunidad de consolidarse, permitiendo el acceso al turismo internacional a un gran número de receptivos locales. Este instrumento se diseña para incentivar acuerdos comerciales de tour operadores receptivos con agentes de nuevos mercados. Argentina podrá así contar con un sector consolidado y competitivo frente a los mercados.

Asimismo, el tour operador receptivo local debe mantener su pulso competitivo ofreciendo producto turístico en línea con las tendencias observadas en el mercado. Los mercados maduros de larga distancia, más experimentados que los mercados incipientes de cercanía, reclaman producto de carácter experiencial. Para los tour operadores que trabajan con estos mercados iniciar la evolución de sus propuestas hacia el producto turístico vivencial -de alto valor añadido y alta rentabilidad, aunque menor volumen- supone una necesidad.

Se propone la realización de talleres de capacitación para operadores receptivos, en los que se formará a los asistentes sobre el nuevo entorno de mercado, los instrumentos a su disposición, la visión experiencial del país y el nuevo portfolio de experiencias de Argentina, incidiendo en las oportunidades de negocio que se abren para la operación receptiva.

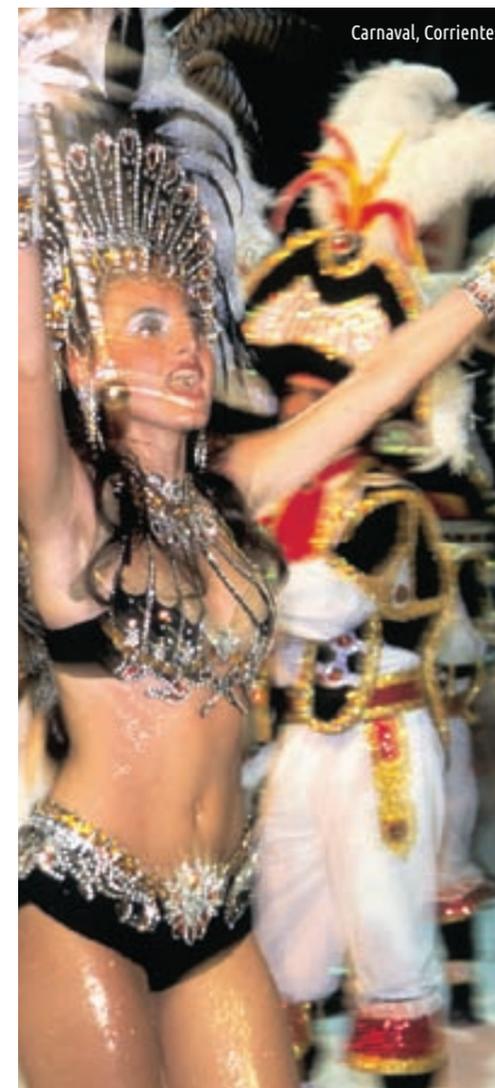
### Trade & MICE Contact Center

Prestar un servicio de información y asistencia técnica continuada a la intermediación emisiva y receptiva y a los OPCs, al objeto de acercar posiciones y fomentar los acuerdos comerciales efectivos.

El INPROTUR deber mantener relaciones fluidas con el trade y liderar las acciones cooperadas con el conjunto del sector. Tanto los operadores de turismo receptivo como los DMCs y organizaciones que trabajan en la gestión del turismo de negocios y su proyección internacional necesitan una interlocución fluida con los operadores emisivos.

Se propone la creación de un contact center o un servicio específico para empresas de intermediación turística y MICE. El contact center centralizará y gestionará la atención que el INPROTUR presta al sector, canalizando las solicitudes de información en dos direcciones: del emisivo al receptivo y del receptivo al emisivo.

El contact center será, asimismo, un punto de acceso para los OPCs que requieren de información acerca de productos, destinos y proveedores de servicios MICE.



### 08.1.3 Instrumentos de e-marketing y nuevos medios

El marketing en Internet cuenta con herramientas propias que responden al comportamiento del turista objetivo. Hoy la experiencia turística trasciende el viaje en sí, y el uso extendido de la tecnología en todos los procesos obliga a una visión integral de la acción para influir sobre el potencial viajero. Se impone la gestión de la experiencia del cliente, que extiende el concepto de cliente al de seguidor aspiracional. Es necesario influir sobre los procesos completos de generación de interés, información, conversión (compra), atención al turista durante el viaje, sin olvidar los procesos de comunicación que se dan después del viaje. El objetivo no es otro que convertir al turista en prescriptor del destino y provocar su fidelización.

La presencia digital de Argentina no está limitada a un sitio web turístico. La estrategia de e-marketing gestiona el conjunto de impactos que el INPROTUR genera cuando interactúa en el medio digital para promover a la Argentina como destino turístico internacional. Esta colección de impactos se denomina huella digital y se gestiona atendiendo al comportamiento de sus targets objetivo.

Desde la estrategia de comunicación se articula la huella online como un adecuado sistema de persuasión que tiene como objetivo anticipar y modelar las necesidades del usuario, personalizar la información y los procesos para que se atiendan dichas necesidades, y medir el rendimiento de la inversión de cada proceso de dicho sistema.

Transformar a la Argentina en un referente del turismo internacional implica aplicar las claves más efectivas a la hora de hacer del contenido el eje central de su estrategia de comunicación online. Contenido en el sentido más amplio de la palabra, ya que incluye la identificación de las necesidades de información del público para satisfacerlas a través de los diferentes canales disponibles, vinculando a los usuarios a través de la presencia digital de argentina.travel en buscadores y a través del social media, con el objetivo final de tejer una comunidad fuerte y estable en torno a la institución.

La gestión de la huella online implica, por tanto, garantizar la presencia del INPROTUR en todas las fases de búsqueda -especialmente en las primeras- que cubren los turistas para llegar a la información que les interesa, presentando el contenido adecuado para los distintos ángulos de acercamiento de los usuarios.

Las campañas online generan tráfico hacia el portal web turístico de Argentina. El INPROTUR debe mantener una presencia activa y dinámica en los generadores de información llamados driving points, que dirigen la atención del usuario hacia la web argentina.travel, donde se procede a la conversión del usuario en cliente.

#### INSTRUMENTOS:

- Web experiencial
- Evolutivos web
- e-business
- Servicio postventa 18/7
- Conversación social media
- Blogs
- e-campañas

### Web experiencial

Evolucionar la web oficial de Argentina a los contenidos y funcionalidades que el mercado exige como principal herramienta de acceso a los targets objetivo y convertirla en la gran vidriera del turismo en Argentina.

El nuevo sitio web es el gran punto de encuentro del mercado con la oferta y las experiencias y productos, y debe provocar el interés inicial hacia la Argentina, vinculando emocionalmente a unos segmentos predeterminados. El sitio web construye hacia el mercado una identidad homogénea para el país turístico, presentando el portfolio de experiencias del país y contribuyendo al posicionamiento de sus destinos bajo el paraguas de la Marca País. Los productos de interés especial serán tratados con microsites específicos a producto.

Mantener el filo competitivo en web implica el desarrollo de plataformas prácticas y eficaces de gestión de contenidos, informaciones, comunidades y soportes multimedia. Además, es necesario evolucionar el concepto web hacia funcionalidades de venta y conversación, implicando a las empresas turísticas del país.

El nuevo portal web debe ser multiplataforma. El trabajo con aplicaciones móviles que permiten la interacción directa con el público refuerza la huella desde sus propios canales, convirtiendo al INPROTUR

en proveedor de información de interés sobre cuestiones relacionadas con el turismo internacional en Argentina.

### Evolutivos web

Disponer de un sistema global de actualización que garantice la adaptación del portal web a los cambios y prioridades en el entorno de trabajo.

Los sitios web son espacios dinámicos que deben evolucionar atendiendo a su entorno. Por un lado, los cambios en las preferencias de los mercados objetivo imponen la adaptación de contenidos y formatos. Por otra parte, cada año las prioridades respecto de targets y mercados se verán alteradas por la evaluación de la acción acometida y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, la propia evolución tecnológica determina la necesidad de actualizar el sistema de manera periódica.

### e-Business

Garantizar una exposición efectiva de las empresas turísticas en el sitio web de [argentina.travel](http://argentina.travel) para aumentar la probabilidad de conversión.

Es fundamental que la información que aparece publicada sobre las empresas turísticas en Internet sea correcta y que esté permanentemente actualizada. Esta previsto que en la fase 2 del desarrollo de la web experiencial de [argentina.travel](http://argentina.travel) todas las empresas del Directorio de proveedores turísticos de la Argentina sean publicadas en el sitio web. Esta publicación implica gestionar un canal de empresas

que facilite el negocio directo entre consumidores y proveedores de servicios turísticos.

Por otra parte, los sitios web precisan un mantenimiento continuo, ya sea la actualización de contenidos -la visión evolutiva de la propia cartera de experiencias del país precisará la incorporación de nuevos contenidos al sistema-, la actualización de los sistemas de información, o la actualización técnica asociada a nuevas versiones de los servicios integrados en el sitio web.

Por este motivo, la unidad de e-marketing y nuevos medios atenderá los indicadores de los sistemas de monitorización para garantizar la adecuación de los contenidos a las expectativas y necesidades del mercado. Estos indicadores desvelarán el comportamiento de los usuarios para realizar las campañas de información y promoción con mayor grado de éxito:

- **Análisis y seguimiento de los resultados social analytic** para identificar el comportamiento de las acciones.

- **Análisis y seguimiento del tráfico web** mediante Google Analytics.

- **Análisis de resultados de las campañas de posicionamiento**

El portal web, además, deberá atender las necesidades que manifiesten los actores del sistema turístico o el propio mercado plantee en cuanto a nuevas funcionalidades en el marco de la innovación continua.

### Servicio postventa 18/7

Ofrecer al turista extranjero un servicio de atención personalizado tanto en los procesos de información como durante su estancia en destino, que tenga como objetivo su satisfacción y la generación de consumos efectivos.

El servicio postventa es parte de la estrategia de marketing internacional, que entiende que no es suficiente con provocar la conversión a la compra: hoy el marketing pretende la fidelización y recomendación del turista.

El servicio post venta se articula en los siguientes instrumentos:

- **Live chat** integrado en el portal web [argentina.travel](http://argentina.travel), funcionando 18 horas al día, todos los días de la semana. Las herramientas de chat en vivo son un mecanismo relativamente sencillo y económico para ofrecer servicios de apoyo al turista. Por una parte, mejora la experiencia del usuario en el sitio web de Argentina, ofreciendo inspiración para el futuro viaje y asistiendo en los procesos de información y organización del viaje. Por otra parte, este servicio se utiliza para prestar el servicio de asistencia al viajero durante su visita al país. Las herramientas de live chat, además, permiten la adaptación de las conversaciones a los objetivos del usuario, puesto que facilitan muy interesante información sobre el perfil de los usuarios del sitio web o las búsquedas que han realizado, además del historial de comunicación.

- **Geolocalización y contextualización de servicios.** Un sistema de geolocalización -especialmente para las versiones mobile del sitio web- que permite al usuario realizar búsquedas customizadas

según su ubicación actual dentro de la Argentina, facilitando así no sólo el acceso a información relevante sino además pudiendo incentivar el consumo y, por tanto, incrementar el gasto turístico.

### Conversación social media

Crear conversación con el turista a fin de generar comunidades, provocar tráfico hacia el portal web [argentina.travel](http://argentina.travel) y amplificar los mensajes transmitidos al mercado.

En el escenario actual existe una saturación total de publicidad, por lo que es necesario evolucionar hacia una nueva forma de comunicar. La comunicación basada en la conversación deja de lado la interrupción. Se acude a donde está el potencial turista en Internet -blogs, redes sociales, microblogs- o en cualquier dispositivo mediante el cual esté conectado (computadora, teléfono...) y se conversa con él en plano de igualdad y demostrando el interés por lo que dice y cómo lo dice.

El turista siempre ha tenido en cuenta la recomendación en el proceso de decisión del viaje. Si antaño la recomendación procedía de su entorno inmediato, hoy Internet es el entorno donde se buscan referencias. El social media permite que los usuarios puedan generar una opinión compartida, una comunidad de intereses. El INPROTUR debe iniciar comunidades desde su portal web y, al mismo tiempo, mantener una presencia en las plataformas sociales más representativas. El conjunto de plataformas seleccionadas (blogs y newsletters, wikis, agregadores, redes como Flickr, Youtube, Facebook, Twitter, Instagram) crean la comunidad donde el viajero interactúa, opina, recibe respuestas y se implica con el destino.

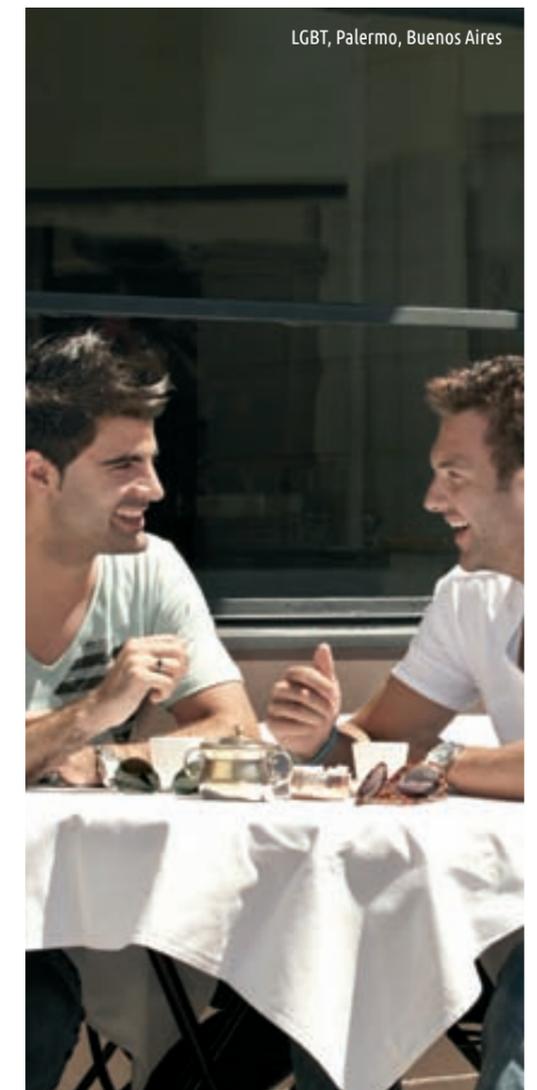
### Blogs

Generar una corriente de opinión favorable a la Argentina en la esfera de influencia del turista potencial.

Los blogs son el punto de encuentro de personas con intereses comunes y constituyen hoy una de las herramientas más eficaces para la propagación de mensajes. Este instrumento contempla la creación de blogs propios asociados al portal turístico de Argentina y la participación en blogs especializados en nicho, a fin de ganar credibilidad e incentivar el tráfico hacia los blogs oficiales.



Fly fishing, Chubut



LGBT, Palermo, Buenos Aires



Turismo educativo e idiomático, Córdoba

### e-campañas

Al igual que las campañas en medios tradicionales, las campañas online tienen como objetivo influir positivamente en la percepción de la Argentina como destino turístico capaz de dar respuesta a las aspiraciones, expectativas y motivaciones de sus públicos objetivo.

Las campañas de publicidad se extienden al medio digital. Mediante acuerdos con Google, el principal motor de búsquedas del mundo, se pretende mejorar la visibilidad y posicionamiento del país en sus targets objetivo. El entorno digital ofrece un escenario de actuación idóneo para las campañas de marketing, puesto que permite que éstas sean medibles -ofreciendo información inmediata sobre su impacto-, flexibles -permitiendo la adaptación de formatos y mensajes a las audiencias objetivo-, eficientes en costo -la acción online implica costos muy inferiores a la comunicación tradicional-, interactivas -permitiendo la conversación bidireccional con las audiencias-, universales -Internet permite acceso a cualquier mercado- y segmentadas -dirigidas a targets identificados-.

Las campañas de e-marketing integran los siguientes instrumentos:

- **Búsquedas orgánicas (SEO, Search Engine Optimization).** Esta acción busca la optimización del portal web argentina.travel para garantizar la correcta indexación, con el objetivo de que aparezca en un lugar preferencial dentro de los resultados de búsqueda. Esta acción está contemplada en los procesos de programación del portal, analizando el código y optimizando las páginas a través de palabras clave y búsquedas semánticas como títulos, metadatos, etc.

- **Marketing en motores de búsqueda (SEM, Search Engine Marketing).** El objetivo de este sistema de posicionamiento es el de atraer tráfico al sitio web a través de campañas pagadas. Para ello, se propondrá la utilización del servicio search en Google Adwords, mediante la colocación de pequeños anuncios compuestos por palabras claves (keywords). Otra fórmula será la utilización de landing pages (páginas concretas mediante las que los internautas entran a una sección o redirigen a la home del destino).

- **Marketing en redes sociales (SMO, Social Media Optimization).** Las principales redes sociales permiten distintas fórmulas de publicidad. Las estrategias de marketing en redes sociales combinan las interacciones entre ellas. Las redes sociales

aportan a las empresas y organizaciones acceso a los perfiles de los usuarios, lo que permite adaptar la acción a los segmentos objetivo. La acción online incluye las llamadas COBRAS (Consumer's Online Brand Related Activities), y eWOM (Electronic Word of Mouth).

- **Publicidad en sitios de contenido.** La publicidad insertada en sitios de contenidos y noticias (prensa, televisiones, blogs, etc.) está relacionada con los contenidos del portal web. Se utilizan herramientas tecnológicas para rastrear sitios web y ubicar la publicidad en los sites con temática relacionada. La publicidad contextual genera más confianza en el usuario que la publicidad en redes sociales o sitios genéricos

- **Newsletters / e-mail marketing.** El objetivo de esta acción es mantener una comunicación eficiente con el turista, basada en el valor y la confianza. El e-mail marketing se apoya en una base de usuarios que han accedido a recibir información a través de su correo electrónico. A continuación se deberá preparar un calendario con las acciones referentes a newsletters, ofertas y campañas, de manera que exista un control y seguimiento de cada e-mailing. Se propone elaborar newsletters de periodicidad bimensual, cuyo histórico será publicado y accesible desde el portal web.

- **Dinámicas de juego: social upgrade.** Todas las estrategias de comunicación online actuales deben incluir utilidades que faciliten la interacción y la participación. Es el entorno 2.0, en el que el usuario se convierte en generador de contenidos. El social upgrade supone un paso adelante en la integración del contenido generado por el usuario. El usuario es ahora un colaborador de la marca, a través de una aplicación móvil que le permite interactuar con los espacios y los contenidos, proporcionándole información e incentivando su participación a través de dinámicas de juego. El usuario/aficionado ve recompensado su esfuerzo mediante un sistema de premios.

### 08.1.4 Instrumentos para producto y networking

Los retos a los que la Argentina se enfrenta hoy en día están marcados por la evolución del comportamiento del turista y las dinámicas del propio mercado. El turista reclama control sobre todos los procesos de inspiración, información, organización y compra del viaje; una exigencia a la que el conjunto del sistema turístico debe dar respuesta desde la innovación, la creatividad, el liderazgo y la coordinación y la gestión públicas.

En primer lugar, la acción del INPROTUR afecta a la capacidad de la Argentina, sus productos y destinos para captar la atención del potencial turista y provocar la intención de compra. El portafolio de experiencias de clase mundial es el instrumento diseñado para apelear directamente a los aspectos aspiracionales y motivacionales de la decisión de compra del turista internacional.

Pero dar respuesta efectiva a las exigencias que el mercado plantea requiere un esfuerzo colectivo por parte del conjunto de agentes. Un sector atomizado no es un sector competitivo. Por lo tanto, es necesario garantizar la implicación de todos los agentes, públicos y privados, en la consolidación de Argentina como destino de turismo internacional. Sólo desde la actuación coordinada entre el sector, las administraciones públicas y partners estratégicos como las aerolíneas, se puede aportar valor al turista con iniciativas que mejoren el atractivo y las posibilidades de consumo del país.

#### INSTRUMENTOS:

- [Argentina World Class Experience Books](#)
- [Clubes de producto](#)
- [Argentina Pass](#)
- [Network de agentes institucionales](#)
- [Conectá3000](#)
- [Creatividad para campañas](#)
- [Publicaciones y merchandising](#)
- [Innovación continua](#)
- [Monitor de rendimiento](#)

### Argentina World Class Experience Books

Disponer de una colección de experiencias turísticas atractivas para el turismo internacional permanentemente actualizada, aumentando su número en un 10% anual.

La articulación de producto de Argentina se desarrolla en los Experience Books, que se proyectan como el gran soporte para el trabajo en los procesos de desarrollo, evolución y puesta en mercado de cada una de las experiencias propuestas, y el plan de acción asociado.

La vocación del Argentina World Class Experience Books es de crecimiento, incorporando paulatinamente nuevas experiencias, nuevos productos y nuevos destinos conforme alcancen niveles de servicio acordes con las expectativas del turismo internacional. Dado que las políticas de desarrollo de producto se lideran desde el MINTUR, será necesario articular los canales de coordinación entre el MINTUR y el INPROTUR, responsable de su puesta en mercado internacional.

La unidad de producto y networking del INPROTUR será la encargada de mantener el Argentina World Class Experience Books actualizado, para lo que deberá ejecutar una revisión anual del portafolio de experiencias. El método de trabajo del responsable de producto del INPROTUR serán sesiones de coordinación con el MINTUR y con las regiones / provincias. Asimismo, se habilitará un punto de contacto con el sector (telefónico y vía e-mail) que podrá proponer la inclusión de nuevas experiencias. Se abrirán, además, canales para la participación de los usuarios del sitio web en la propuesta de nuevas experiencias (crowdsourcing).

### Clubes de producto

Presentar al mercado opciones de consumo turístico segmentadas desde la motivación, y basadas en la garantía de experiencias de alto valor añadido y excelencia de servicio.

Los clubes de producto son programas de política turística de impulso a la oferta que pretenden mejorar la percepción de la Argentina en el mercado turístico como destino capaz de satisfacer a una variedad de segmentos de turistas internacionales de acuerdo con criterios de especialización. Los clubes de producto



Monumento a la bandera, Rosario, Santa Fe

agrupan, bajo una marca paraguas, la oferta empresarial con niveles y estilos de servicio coincidentes y similares y contribuyen a la consolidación y puesta en mercado de estos productos de manera ordenada, mejorando desde el cluster la eficacia de las actuaciones puestas en marcha y dotando de consistencia a los mensajes que el destino lanza al mercado.

Se trabajará con el MINTUR en el desarrollo de clubes de producto que puedan lanzarse al mercado en el menor tiempo posible.

### Argentina Pass

Incentivar la visita a los destinos de Argentina con un sistema bonificado de consumos turísticos atractivo para el visitante.

Este instrumento de probada eficacia implica la puesta en mercado de un pase / tarjeta para el visitante que incluye la entrada bonificada a las principales atracciones del destino, descuentos en servicios como transporte, alojamiento, restaurantes o actividades, y que ofrece beneficios adicionales como evitar colas en los lugares más concurridos. La clave de su éxito radica en la sencillez de su uso, eliminando cualquier traba a su utilización. Es también fundamental garantizar la participación de socios estratégicos como son las principales atracciones del país (públicas y privadas) y las principales empresas de transporte de pasajeros (aerolíneas, rent-a-car y ómnibus de larga distancia).

El sistema puede realizarse a nivel nacional, modulándose por destinos (entendidos como el lugar donde se desarrolla la experiencia turística).

### Network de agentes institucionales

Establecer redes de cooperación con efecto multiplicador, identificando planos de trabajo compartido con el conjunto de agentes integrados en el network, cuyo gran objetivo es la promoción internacional de Argentina.

El INPROTUR interactúa con otros organismos con competencia sobre el turismo como son el MINTUR o los organismos de promoción turística de las provincias. En otros planos de colaboración, se trabaja con embajadas, asociaciones sectoriales, otros órdenes institucionales y partners estratégicos del sector. En el plano in-

ternacional, la Argentina colabora con organismos multilaterales y cierra acuerdos bilaterales con terceros países.

Este instrumento, que busca fortalecer las relaciones entre el INPROTUR y los agentes institucionales para garantizar la acción coordinada y multiplicar el impacto sobre el mercado, debe asegurar el compromiso del conjunto de agentes públicos.

Se llegará a acuerdos con las provincias para la promoción y se desarrollarán talleres de aceleración experiencial dirigidos a formar tanto a la operación receptiva como a los propios organismos de promoción provinciales sobre las posibilidades del nuevo entorno, la visión experiencial del turismo y, especialmente, los nuevos Argentina World Class Experience Books.

### Conectá3000

Situar en primera línea de negocio a más de 3.000 empresas turísticas de Argentina, estimulando así el negocio turístico internacional.

La conexión con la oferta turística y la distribución se vehicula a través del programa Conectá3000, que promueve la evolución del sector hacia una integración efectiva del conjunto de empresas turísticas con vocación internacional, su adaptación al nuevo entorno online y su aproximación a la intermediación internacional.

El programa Conectá3000 supone introducir a la Argentina en la tendencia del mercado turístico online. Actualmente, la tecnología permite a todos los actores aprovechar la oportunidad de mantener una presencia activa en la Red sin depender exclusivamente de los canales tradicionales. Conectá3000 tiene la vocación de integrar a todas las empresas del sector en Internet, permitiendo a las MiPYMEs turísticas (receptivos y oferta básica) el acceso a nuevas opciones de comercialización.

Asimismo, Conectá3000 permitirá consolidar un directorio de proveedores turísticos como base para el diseño de paquetes por parte de la intermediación internacional.

### Creatividad para campañas

Idear nuevas líneas de comunicación para las campañas promocionales de Argentina en 2012-2015.

Las campañas publicitarias tienen el objetivo de transmitir unos mensajes que influyan sobre la percepción de Argentina como destino turístico e inciten a la venta. Es necesario plantear un nuevo escenario de comunicación, renovando mensajes en línea con el World Class Experience Books y la nueva orientación del Plan de Marketing. Argentina debe proyectar una imagen de innovación, modernidad y seguridad hacia el mercado y sus actores, y un enfoque altamente experiencial para capturar el interés del turista.

Las campañas se apoyan en piezas diseñadas para una función concreta. El planeamiento de campañas de Marca País o específicas a producto, tanto online como offline, determina las necesidades de soportes durante su duración. Las campañas tradicionales incluyen un mix de acciones publicitarias en medios de comunicación, acciones de alto impacto, o la compra de espacios publicitarios en diversos soportes y medios. Por su parte, las campañas online integran una colección de soportes publicitarios (banners, ads, botones, etc.), además de producciones en diversos medios audiovisuales (video, spots), que se publican en medios de comunicación o en redes sociales.

### Publicaciones y merchandising

Desarrollar los nuevos soportes de apoyo para el Plan de Marketing y la nueva campaña de publicidad en clave experiencial.

El lanzamiento del nuevo Plan de Marketing y las campañas de publicidad requieren de una colección de publicaciones para su distribución en ferias, en el network y para el cliente final. Cada soporte se ideará teniendo en cuenta el uso proyectado y el target objetivo, y se editarán para su publicación en papel y digital (descargas).

Se prevén las siguientes publicaciones:

**Argentina World Class Experience Books.** Un soporte de gran formato y muy visual, que recoja la propuesta experiencial de Argentina para su uso en ferias y como apoyo a las misiones comerciales, nuevos acuerdos comerciales y el Argentina Tourism e-Academy.

**Argentina Travel Guide.** Se editará un soporte de apoyo a los viajes del turista, en el que las experiencias y su distribución espacial jueguen un papel fundamental para establecer el vínculo emocional con el turista. La edición será binal.

**Folleto de producto y lifestyle.** Se publicará una colección de soportes específicos para productos de nicho (birdwatching, flyfishing, golf, gourmet, MICE, médico, educativo) y para segmentos definidos por lifestyle (alta gama, LGBT, familiar) dirigidos a trade y público final.

**Soportes por producto.** Algunos productos de nicho requieren soportes adicionales: mapas para flyfishing, senderismo o andinismo, cuadernos de campo para birdwatching, etc. Durante la campaña se detallarán las necesidades específicas para cada uno.

**Folleto nueva campaña.** Un soporte de gran formato de presentación de la nueva campaña de publicidad de la Argentina.

### Innovación continua

Generar un escenario de actuación permanentemente inspirado por la innovación como instrumento para mejorar la competitividad de Argentina en el mercado turístico internacional.

La innovación es transversal y la economía de la creatividad impone rapidez en la adaptación a los cambios, aumentando la capacidad de respuesta de los equipos.

La innovación es un cambio radical en la manera de pensar –creatividad-, de actuar –emprender-, de combinar esfuerzos –network- y de entender el mercado. Desde la innovación se impulsan procesos de cambio, mejora y redireccionamiento de acciones de producto turístico, eficacia organizativa, estrategias de comunicación y actuación sobre los canales de distribución.

La innovación parte del propio INPROTUR, pero también de su entorno. El INPROTUR debe escuchar a sus partners y al mercado para considerar la nueva acción y fomentar la conversación permanente.



Faro de Les Eclairéus, Canal de Beagle, Tierra del Fuego

### Monitor de rendimiento

El monitor de rendimiento es el método para la evolución de los planes operativos anuales mediante la evaluación de la acción emprendida y la generación de información relevante para los procesos de toma de decisiones. *conectAR* es un modelo dinámico, que debe adaptarse permanentemente a los cambios de su entorno. El método para la evolución de *conectAR* se basa en el monitor.

El modelo de gestión de *conectAR* prevé un mecanismo de seguimiento y evaluación de la acción a fin de disponer en cada momento de los resultados obtenidos y orientar los recursos económicos con un criterio de utilidad, que permita medir la acción planificada e identificar las posibles oportunidades.

En los procesos de toma de decisiones, el INPROTUR debe disponer de información actualizada para reorientar su estrategia de acuerdo con las necesidades reales. Por tanto, es necesario identificar y monitorear una colección de indicadores clave que aporte información relevante sobre la propia acción del INPROTUR y sobre el comportamiento de los mercados.

Las fuentes de información para el monitor cubren el ámbito de influencia del Plan: los mercados (el turista en destino y en origen), el trade (operadores y empresas turísticas en Conectá3000), y los resultados propios obtenidos de la acción emprendida.

El monitor posee dos funcionalidades:

**Monitor de rendimiento.** El monitor de rendimiento de *conectAR* es un sistema básico de indicadores de medición para cada proceso y categoría de acción principal que permite realizar análisis agregados. Los indicadores procederán de autoevaluaciones realizadas por el personal del INPROTUR y herramientas de evaluación externas periódicas que aporten la valoración de los partners estratégicos en la acción. Se propone a tal fin una encuesta periódica dirigida al trade y al network de empresas turísticas integradas en el programa *conectAR*.

**Monitor de mercados.** La disponibilidad de información actualizada sobre la evolución del comportamiento de mercados y targets resulta una necesidad para la toma de decisiones. Asimismo, se debe garantizar la acción permanente de inteligencia de mercados para los principales mercados emisores de la Argentina.

### 08.1.5 Unidad de promoción internacional de las inversiones

La unidad de promoción de las inversiones busca atraer empresas de capital extranjero para que inviertan en Argentina. La unidad contacta con potenciales inversores en el extranjero, organiza eventos, proporciona información clave para la toma de decisiones y acompaña al inversor durante el proceso de implementación en el país.

#### Oficina de apoyo al inversor

Acompañar al inversor a lo largo de todo el proceso de inversión, a fin de fomentar la reinversión.

La oficina de apoyo al inversor intervendrá proactivamente para identificar potenciales socios estratégicos para Argentina y atraer capitales extranjeros al país. Para ello debe actuar en los países clave de origen llevando a cabo misiones comerciales, donde presentará el dossier del inversor y tratará bilateralmente las cuestiones previas específicas para el potencial inversor.

Se propone crear una oficina de apoyo al inversor que asuma la gestión de la promoción exterior de Argentina como país atractivo para las inversiones. Asimismo, la oficina deberá trabajar, en colaboración con todas las instancias gubernamentales, para mejorar el clima de inversión en la Argentina y su proyección exterior.

La oficina de apoyo al inversor dispondrá de una carta de servicios que incluirá, entre otros:

**Información.** La oficina dispondrá de una unidad dedicada a la generación de inteligencia y al asesoramiento experto a empresas extranjeras:

- Publicaciones periódicas sobre aspectos de interés para el inversor.
- Elaboración de informes ad hoc
- Información sobre requerimientos legales y administrativos.
- Información sobre incentivos a la inversión

**Apoyo al inversor.** Se proporcionarán servicios de acompañamiento al inversor durante todo el proceso:

- Promover contactos entre el inversor y el sector empresarial para fomentar los partenariados.
- Facilitar reuniones con responsables públicos y privados para la negociación del proyecto de inversión.
- Listado de asesores con experiencia internacional en las áreas de fiscalización, administración, etc.
- Coordinación con instancias gubernamentales para la facilitación de licencias necesarias para la puesta en marcha de empresas.

**Mejora del clima de inversión.** La oficina trabajará para mejorar la percepción de Argentina como un destino atractivo para la inversión:

- Promoviendo la colaboración interinstitucional para facilitar la implantación de empresas y capitales extranjeros en el país.
- Analizando el clima de negocio del país con información generada por instituciones, asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, etc.
- Generando informes propios mediante la realización de entrevistas y grupos de trabajo para medir el clima de inversión con base en factores como la percepción sobre las proyecciones de resultados de la economía, seguridad jurídica, influencia del tipo de cambio, etc.



Pampa El Leoncito, San Juan

## 08.2 Planes país y planes de producto

Los planes operativos anuales presentan la actuación sobre los mercados con un doble enfoque. Por una parte, la visión a los mercados -que exige una estrategia de actuación en función de su prioridad y que concentran la acción en el exterior-. En paralelo, los planes despliegan una visión interna a producto, con el objetivo de mantener en todo momento una cartera de producto de alto valor que conforma el eje de la propuesta turística que Argentina dirige a sus mercados.

### Planes país

Los planes país identifican la acción a realizar en cada mercado, maximizando el impacto de las actuaciones previstas en el Plan mediante la adecuación de los recursos disponibles a las potencialidades del mercado en cuestión.

Se ha realizado una nueva distribución geográfica de los mercados:

- **Brasil**, como principal mercado de Argentina, mantiene un responsable en dedicación exclusiva.
- **Mercados próximos**. Incluye todos los países de la región, anteriormente distribuidos en dos.
- **Centro y Norteamérica**. Incluye los países de América del Norte, América Central y Caribe.
- **Europa**. Todos los países europeos estarán en una única región geográfica, que incluye además Rusia como mercado potencial.
- **Oriente**. Esta región abarca los países de Oriente Medio, Arabia y también se incorpora Sudáfrica.
- **Pacífico**. La región Pacífico integra los mercados asiáticos y Oceanía.

Los responsables de mercado del INPROTUR se centran en la acción sobre los distintos mercados, previendo escenarios de acción y apoyándose en los responsables de producto para la preparación del portafolio experiencial a presentar en cada uno de ellos. Los responsables de mercado gestionarán los planes país que correspondan a su área de trabajo.

Los planes país describen las acciones a realizar en cada mercado en función de su priorización. Los mercados se han clasificado en tres grupos:

- **Países "A" o prioritarios**. Son países ya emisores de turistas a la Argentina, en los que existen flujos turísticos consolidados y para los que la Argentina es un destino posicionado y, por tanto, posee producto en mercado que estos países consumen. En estos países, el objetivo es ampliar la cuota de mercado -el porcentaje de turistas que viajan al extranjero y que escogen a la Argentina como destino- tanto en los segmentos tradicionales como en los segmentos de nicho. La acción aquí está dirigida al cliente final y al trade, incentivando la penetración de nuevos productos en estos mercados maduros.
- **Países "B" o estratégicos**. Países que ya mantienen ciertos flujos de turistas hacia la Argentina y cuyos mercados presentan un potencial alto de crecimiento en los próximos años en función de las previsiones sociodemográficas y tendencias de comportamiento observadas. En estos países, el objetivo es consolidar los flujos existentes e incrementar la penetración en el mercado. La acción se centra en el trade, con el objetivo de fortalecer las relaciones y conseguir que estos países evolucionen hacia países "A". Las acciones dirigidas al cliente final se limitan a campañas online.

- **Países "C" o potenciales**. Los países considerados potenciales suponen a medio-largo plazo un escenario de oportunidad para la Argentina, pero todavía no se ha materializado en un volumen crítico de turistas. En estos países, la acción es muy selectiva -en clave de prospección- dirigida hacia una industria que no está considerando a la Argentina como un destino prioritario. La acción se centra en el trade, con el objetivo de mejorar la visibilidad y relevancia de la Argentina en los tomadores de decisiones.

### Planes de producto

Los planes de producto prevén la acción a realizar para el desarrollo y puesta en mercado del catálogo de productos turísticos del país desarrollado en el Argentina World Class Experience Books.

El Argentina World Class Experience Books define cuatro tipologías de producto, que requieren de un desarrollo específico:

- **Escapadas**. Las escapadas son las experiencias turísticas clásicas en un destino, orientadas hacia un público de interés general que no apela a ninguna motivación específica. Según el tipo de destino donde se desarrollan, las escapadas pueden ser City breaks, Escapadas naturales o Paisajes culturales.

- **Productos de interés especial y nicho**. Estos productos se dirigen a segmentos para quienes la actividad a realizar constituye un elemento clave de la decisión de compra; es decir, son capaces de generar sus propias demandas. Los productos de interés especial integran experiencias que pueden ser incorporadas dentro de una experiencia turística más amplia, a la que aportan valor. Dentro de este grupo se incluyen Aventura, Golf, Gourmet, Ruta 40 y otras travesías y Senderismo. Los productos de nicho presentan comportamientos diferenciados: Andinismo, Nieve, Birdwatching y Flyfishing.

- **Productos transversales**. Son productos que, si bien no se diferencian por la motivación de la experiencia en sí, presentan exigencias propias en cuanto a su desarrollo, relacionadas especialmente con la oferta asociada a la misma. Estos productos son Alta gama y LGBT.

- **Productos de tratamiento específico**. Son productos que, si bien atraen flujos de visitantes al país, no pueden categorizarse como turísticos por presentar comportamientos diferenciados: MICE, Turismo médico y Turismo educativo e idiomático.

Los responsables de producto del INPROTUR son especialistas en el comportamiento del producto en cuestión y se ocupan de ampliar y perfeccionar el Argentina World Class Experience Books. Su trabajo se centra en mantener y ampliar la cartera experiencial, desarrollar las redes de trabajo necesarias dentro del network y ampliar la base de empresas participantes en Contactá3000, para que los responsables de mercado puedan prever y ejecutar la acción de puesta en mercado para cada producto. Para ello, actúan activamente en el territorio, capacitando a operadores receptivos y empresas de actividad, e implicando a los responsables turísticos de las provincias mediante acciones de divulgación del Argentina World Class Experience Books como los talleres de aceleración de experiencias. Asimismo, organizan los speed workshops -acciones formativas dirigidas a operadores emisores que visitan Argentina durante los Experience fam tours-. Finalmente, deben generar valor para el producto turístico, conformando clubes de producto en función de las oportunidades de mercado detectadas.

## 08.3 Plan matriz productos-mercados-temporadas

La acción sobre producto está necesariamente vinculada a la acción sobre los mercados. No todos los países tienen un comportamiento turístico similar. Dependiendo de la madurez turística de cada mercado, la estrategia en cuanto a producto debe variar en función de la segmentación que se observe. Los mercados tradicionales, especialmente los anglosajones, son mercados multinicho, mientras que los mercados próximos presentan un carácter más generalista, aunque con interés en determinadas actividades. El carácter de cada mercado determina la acción sobre el mismo.

En paralelo, el desarrollo de la actividad turística en Argentina está marcado por la estacionalidad de determinados productos, así como por los condicionantes que la climatología impone a determinados destinos. Argentina posee, a priori, dos temporadas turísticas: verano -época vacacional para el continente- e invierno -la temporada de nieve-.

El verano es la época idónea para visitar el sur del país, cuando la climatología es más benigna y no existen limitaciones para la accesibilidad a los recursos. Por su parte, la temporada de lluvias en las re-

giones cercanas al trópico dificulta el acceso a determinados recursos, mientras que las altas temperaturas en espacios selváticos suponen una limitación para visitantes procedentes de Europa y Norteamérica.

En el hemisferio sur, sólo Argentina y Chile ofrecen la posibilidad de practicar deportes de invierno. Con una infraestructura idónea para el esquí, distribuida por las regiones de Cuyo y Patagonia, Argentina posee en su oferta de nieve un valor que resulta de especial relevancia para sus mercados de cercanía. Para los segmentos de clase media, de marcada motivación aspiracional, los resorts invernales constituyen una atractiva opción de viaje. Para los segmentos afluentes, Argentina se puede posicionar como alternativa a destinos más lejanos de los EE.UU. Por otra parte, para los mercados lejanos, la oportunidad reside en la contratemporada de la oferta de actividades de nieve para segmentos especializados.

La finalidad del Plan matriz productos-mercados-temporadas es planificar ordenadamente las actuaciones que sobre producto se realizan en cada país, garantizando que se actúa en cada mercado identificado como prioritario para cada producto en particular.

El Plan matriz productos-mercados-temporadas persigue tres objetivos:

- **Identificar la estacionalidad de los destinos argentinos**, determinando las fechas idóneas de viaje para cada mercado.
- **Mostrar a los mercados los dos grandes temporadas turísticas de Argentina**, especialmente en los mercados próximos, para quienes la opción invernal resulta un factor clave de diferenciación y posicionamiento.
- **Asegurar que las acciones promocionales** se realizan en tiempo y forma, planificando las acciones de posicionamiento y venta de acuerdo con las temporadas turísticas, los productos prioritarios para cada mercado y los países donde se actúa.



Chapelco Golf Club, San Martín de los Andes, Neuquén

## 08.4 Plan operativo 2013

El Plan operativo 2013 dibuja el escenario completo de acción para dicho año, ordenando las acciones de posicionamiento y aceleración del trade de manera ponderada en función de los mercados y productos.

El Plan es la herramienta para presupuestar económicamente las acciones con criterios de racionalidad y eficacia presupuestaria, orientando todos los esfuerzos hacia los productos de mayor competitividad en los mercados de mayor potencial.

El Plan se organiza temporalmente en función de las tipologías de acción. La agenda anual está fijada por los calendarios parciales derivados de los Planes país y de producto. La calendarización de actuaciones facilita el monitoreo del Plan operativo. Se prevén a tal fin reportes trimestrales de ejecución parcial.

EL PLAN OPERATIVO 2013 CONSTA DE TRES GRANDES BLOQUES DE ACTUACIÓN:

- Planes país
- Planes de producto
- Plan de servicios corporativos transversales

### Planes país

Partiendo de la clasificación de los países en "A" (prioritarios), "B" (estratégicos), o "C" (potenciales), los Planes país definen la acción a realizar de manera ponderada a la relevancia de cada mercado. La acción se distribuye operativamente entre los responsables de las seis áreas geográficas en las que se ordenan los países.

#### MERCADOS "A" O PRIORITARIOS

Los mercados "A" ameritan por su relevancia la utilización de la totalidad de los instrumentos de posicionamiento y aceleración de la venta previstos en *conectAR*:

- **Ferias generales y de producto.** En los países "A" se planificará la asistencia a todas las principales ferias generales y de producto de interés para la Argentina.
- **Misiones comerciales.** Se trabajará en ampliar el número de operadores emisivos y el impacto de la Argentina en la red de venta -agencias- que trabajan con el país en estos mercados, con

especial atención a operadores y agencias especializados y de nicho.

- **Acuerdos comerciales.** Se mantendrá como objetivo ampliar el número de acuerdos comerciales con los principales operadores del mercado.

- **Relaciones públicas.** En los países "A" se mantendrán representaciones permanentes de Argentina que gestionen las relaciones con los medios y actúen de antenas comerciales para el trade.

- **Argentina tourism awards.** Los eventos públicos dirigidos al sector se programarán de manera anual en todos los países "A".

- **Campañas país y producto.** En los países "A" se llevarán a cabo todas las acciones de posicionamiento online y offline previstas en el Plan de Marketing.

- **Experience fam tours.** Se trabajará con especial intensidad en la implicación del trade en países "A", programando viajes de familiarización para dar a conocer la Argentina experiencial propuesta.

- **Blog & press trips.** Las relaciones con líderes de opinión son fundamentales para mejorar la relevancia de Argentina en los consumidores finales. Implicar a periodistas y bloggers especializados en estos mercados resulta prioritario.

#### MERCADOS "B" O ESTRATÉGICOS

En los mercados "B", donde el objetivo reside en consolidar unos flujos incipientes de visitantes en mercados de gran potencial, la acción de *conectAR* se focaliza en la implicación del trade, con el objetivo de que estos países evolucionen hacia mercados "A". Estas acciones son:

- **Selección de ferias generales y de producto.** En los países "B" se planificará la asistencia a una selección de las principales ferias generales y de producto de interés para la Argentina.

- **Selección de misiones comerciales.** En los países "B" se divulgará la propuesta turística de la Argentina entre el trade, con el objetivo de ampliar el número de operadores emisivos. Asimismo, se realizará una prospección de las agencias de viaje que trabajan con el país.

- **Campañas país y producto.** En los países "B" se llevarán a cabo campañas promocionales con los instrumentos más idóneos para influir sobre el mercado, con mayor presencia de las acciones online.

- **Experience fam tours.** Se programarán viajes de familiarización para dar a conocer la propuesta turística de Argentina a los grandes operadores de los países "B".

#### MERCADOS "C" O POTENCIALES

En los mercados "C", donde la prioridad reside en la construcción misma del mercado -puesto que la Argentina posee todavía escasa penetración-, se realizarán acciones de prospección para evaluar la idoneidad de intensificar o paralizar la acción sobre el mismo. Las acciones previstas son:

- **Exploratorio de ferias generales y de producto.** En los países "C" la asistencia a ferias generales y de producto será muy limitada, considerando tan sólo los grandes eventos del sector.

- **Exploratorio de misiones comerciales.** Con el objetivo de construir un network de relaciones con la operación emisiva se planearán misiones comerciales para identificar potenciales socios estratégicos en el país.

- **Exploratorio fam tours.** Se planificarán fam tours para los operadores estratégicos, con el objetivo de divulgar la propuesta experiencial de Argentina y lograr la penetración progresiva en el mercado. Se parte de la premisa de que para estos operadores Argentina es un destino a descubrir, por lo que el objetivo es su formación y la creación de redes de contacto con la operación receptiva del país.

- **Exploratorio press & blog trips.** Para un destino virtualmente desconocido como es Argentina en estos países, la recomendación es un canal de gran relevancia para capturar la atención del potencial turista. Es el momento de crear demanda. Para ello, se organizarán press & blog trips con los principales líderes de opinión de estos mercados.

### Planes de producto

Los responsables de producto del INPROTUR deben garantizar la generación constante de valor de la propuesta turística de Argentina,

trabajando sobre todos los componentes del producto y articulando los diferentes productos turísticos en torno a las expectativas y exigencias de los targets a los que van dirigidos.

Los planes de producto prevén la actuación en cuatro planos:

#### ARGENTINA WORLD CLASS EXPERIENCE BOOKS

Los responsables de producto deberán trabajar de manera permanente en el perfeccionamiento y ampliación del portfolio experiencial de Argentina, dirigido tanto a short breaks desde mercados próximos como a los grandes viajes de los mercados lejanos, mediante:

- **El desarrollo de nuevas experiencias** para cada tipología de producto, garantizando la cobertura territorial de las experiencias en todas las provincias y regiones. En la propuesta experiencial se buscará el input del sector, las provincias e incluso el propio turista.
- **Talleres de aceleración experiencial en provincias**, dirigidos a los receptivos locales y a los organismos de promoción turística.
- **Gestión del directorio de proveedores**, incorporando nuevas empresas turísticas.
- **Control de versiones del Argentina World Class Experience Books**, revisando las actualizaciones realizadas.

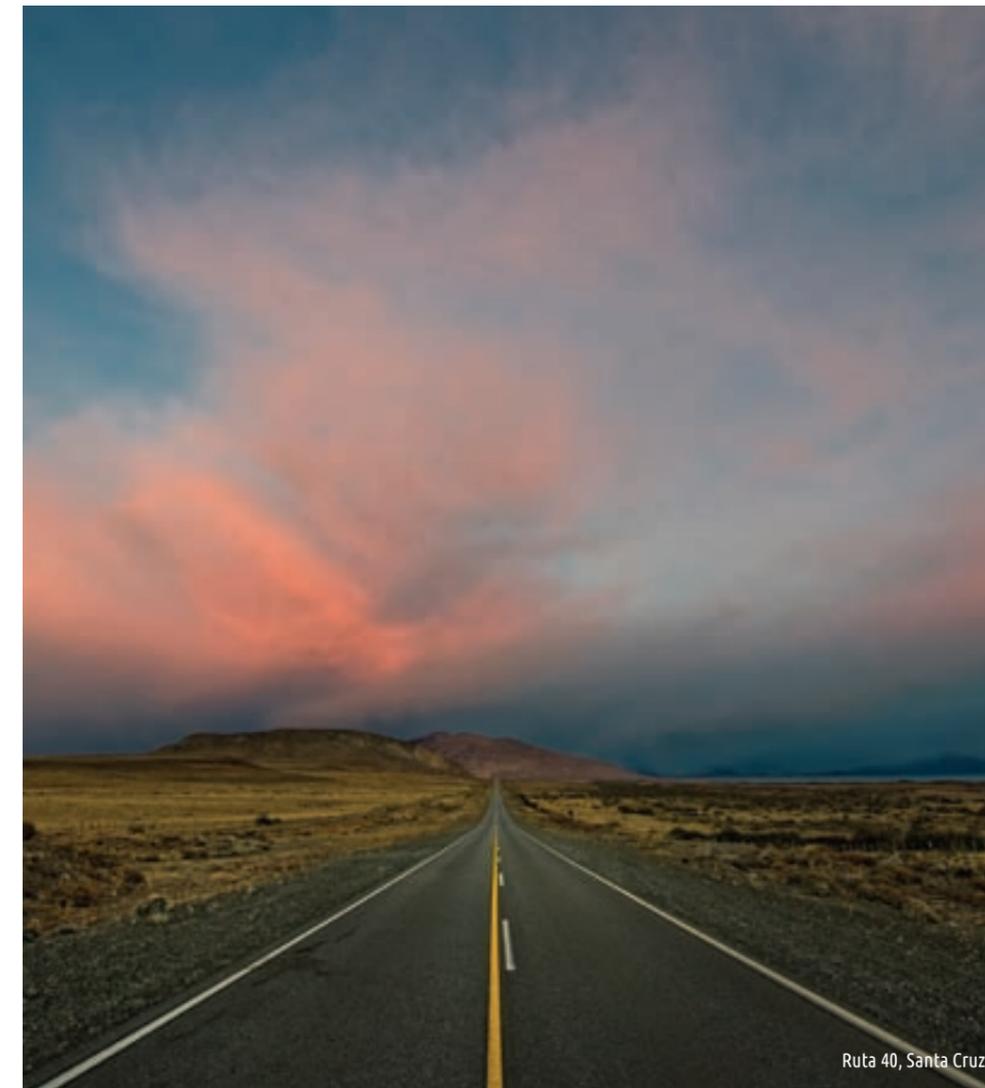
#### CONECTÁ3000

Divulgación y mantenimiento permanente del programa Conectá3000, manteniendo el directorio de proveedores permanentemente actualizado.

#### +DMCS

El fortalecimiento del canal receptivo requiere su implicación en la articulación de producto y la expansión del sector, aprovechando las oportunidades de mercado. El trabajo sobre la operación receptiva incluye:

- Elaborar y actualizar el censo de operadores receptivos por especialidad.
- Talleres de aceleración experiencial en provincias, divulgando el portfolio experiencial e identificando nuevas oportunidades de negocio.
- Control de versiones del directorio de proveedores





Estancias Jesuíticas, Estancia de Santa Catalina, Córdoba

**CLUBES DE PRODUCTO**

Los responsables de producto deberán realizar las tareas de prospección, diseño y lanzamiento de clubes de producto, con el objetivo de crear clusters especializados -integrados por empresas que constituyen el estandarte de la oferta turística del país- orientados a determinados segmentos de demanda. Los clubes de producto requieren las siguientes acciones:

- **Identificar las oportunidades que el mercado** presenta para determinados segmentos con comportamiento diferenciado.
- **Prospección de oferta asociada a los clubes de producto:** hoteles boutique, enoturismo (Club Malbec), LGBT (Pink Club Argentina) o alta gama (Luxury Argentina).
- **Negociación con interlocutores del sector** y análisis de la viabilidad técnica y comercial de cada producto.
- **Coordinación con el MINTUR** en el desarrollo del club de producto.
- **Diseño de la identidad de marca** y plan de comercialización y posicionamiento.
- **Producción de soportes promocionales** online y offline
- **Plan de lanzamiento y mantenimiento** del club de producto

La actuación sobre el Argentina World Class Experience Books, los receptivos locales y clubes de producto alimentará las bases de datos que nutren las plataformas previstas en *conectAR*: el repositorio de operadores, el portal web *argentina.travel* y el portal formativo Argentina Tourism e-Academy.

**Plan de servicios corporativos transversales**

El INPROTUR prestará una serie de servicios de carácter transversal a todos los mercados. Estos servicios son:

- **Trade & MICE Contact Center.** Servicio de atención al sector turístico argentino y a los operadores emisivos en los mercados.

- **Argentina Tourism e-Academy.** Plataforma de formación dirigida a los puntos de venta en países emisores (agencias) y al propio trade argentino.

- **Web experiencial.** El Plan operativo prevé la evolución del sitio web *argentina.travel* hacia un enfoque basado en la experiencia.

- **Mobile.** Se prevé, asimismo, el desarrollo de versiones mobile del sitio web *argentina.travel*, con funcionalidades específicas para prestar el servicio postventa.

- **Conversación social media.** Se seleccionarán las redes sociales sobre las que actuar y se pondrá en marcha el servicio de community management con el objetivo de generar conversación y dirigir tráfico hacia el portal web *argentina.travel*.

- **e-Campañas.** El INPROTUR ejecutará las campañas promocionales online y offline de acuerdo con lo previsto en los planes país.

- **Publicaciones online / offline.** Las campañas se apoyarán en soportes online y tradicionales.

- **Argentina pass.** Durante 2013 se iniciará la implementación del Argentina pass, con la prospección de potenciales empresas participantes, el diseño del programa y su posible externalización.

- **Network.** Se negociarán acuerdos de colaboración con organismos públicos -provincias-, otras agencias estatales y actores internacionales / regionales-, instituciones privadas como cámaras de comercio y otras asociaciones sectoriales, así como acuerdos con socios estratégicos, dentro y fuera del sector.

## 08.5 Plan maestro de marketing 2012-2015

El Plan maestro de marketing proyecta la organización presupuestaria y temporal de la acción para el período 2012-2015.

El mercado turístico es un entorno de trabajo altamente sensible a factores externos. Acontecimientos políticos, la situación económica de determinados mercados o una catástrofe natural pueden alterar en pocos días el escenario de actuación. Las prioridades que el entorno impone en cada momento deben ser gestionadas por el INPROTUR en el momento en que son identificadas. Por tanto, los planes operativos anuales deben ser flexibles.



Museo de la Pachamama, Tucumán

*conectAR* es por naturaleza un plan vivo. La rapidez con la que suceden los cambios en el entorno actual impide la consideración de la estrategia de marketing como un proceso que se cierra con el presente Plan. *conectAR* es una arquitectura de acción que prevé su evolución permanente. El Plan maestro define, por tanto, el modelo evolutivo de los planes operativos anuales.

**Planificación presupuestaria**

La planificación presupuestaria se rige por el principio de que los recursos disponibles son siempre limitados. Por tanto, la organización presupuestaria se determina por el criterio de eficacia de cada peso invertido. Esta premisa de actuación determina que las acciones se ponderan en función del resultado previsto, se escalan a la dotación de recursos disponibles y a dicho resultado, y se establece como criterio de trabajo la organización por priorización.

*conectAR* aboga por el incremento anual progresivo de los recursos asignados a la promoción internacional de Argentina, previendo asimismo las provisiones de recursos adicionales en función de circunstancias propias al país o que tengan lugar en los mercados del entorno, como pueden ser el Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos que tendrán lugar en Brasil los años 2014 y 2016, respectivamente.

**Planificación temporal**

Los presupuestos se organizarán anualmente. La previsión y aprobación del Plan operativo anual se ejecutará durante el trimestre anterior a la entrada del nuevo ejercicio. Los Planes operativos anuales serán ejecutados con calendarios trimestrales. Al finalizar cada trimestre se llevará a cabo un cierre parcial, con la justificación de acciones ejecutadas.

El presente Plan desarrolla la acción propuesta para el período 2012-2013.

2012 es el año de la puesta a punto del conjunto del sistema para la acción. Durante 2012 se ejecutan los impulsores, instrumentos cuyo objetivo es alinear al sistema turístico y disponer de las herramientas necesarias para el inicio de la ejecución de acciones previstas para 2013, apoyando la evolución del modelo de actuación y gestión:

- **La propuesta de valor:** Argentina World Class Experience Books
- **El poder de la participación:** Network y Conectá300
- **El mayor canal de propagación:** Expansión en Internet
- **La gran conexión:** Marca País

En 2013 comienza la actuación hacia el mercado:

- **Presentación mundial de la nueva Argentina turística,** prestando especial atención a los países de mayor potencial. Lanzamiento del Argentina World Class Experience Books en los mercados.
- **Lanzamiento del Plan operativo 2013**
- **Redefinición y ajuste del Plan operativo** y propuesta para 2014

**Monitor para la evolución**

El Plan maestro establece los mecanismos necesarios para la evolución del Plan operativo 2013 en función de las necesidades previstas para cada año siguiente de acuerdo con la monitorización realizada y los objetivos fijados, incorporando la evolución y variación presupuestaria.

El monitor de rendimiento prevé la generación de conocimiento procedente de todos los actores integrados en el ecosistema sobre el que actúa el Plan de Marketing:

- **Los mercados,** tanto con información sobre el perfil del mercado y del turista en origen como con datos sobre el comportamiento del turista en destino.
- **Los tour operadores y empresas turísticas,** con base en encuestas dirigidas a la base de empresarios integrada en Conectá3000.
- **Los resultados logrados,** según los indicadores diseñados para medir la acción emprendida.

Así, la información generada se divulga y se utiliza para la adaptación anual de los planes operativos.

## 08.6 Plan de comunicación activa del Plan de Marketing

*conectAR* plantea durante su período de vigencia la planificación de comunicaciones relativas a su presentación y ejecución. Esta acción de comunicación institucional persigue tres objetivos:

- **Divulgación.** El sector y los actores turísticos institucionales deben conocer la extensión, alcance y objetivos de *conectAR* como instrumento de promoción turística de Argentina en los próximos años, a fin de promover la implicación de todos en el nuevo proyecto.
- **Credibilidad.** La divulgación del Plan permite proyectar solvencia y profesionalidad frente al mercado internacional, contribuyendo a la generación de confianza por parte del trade.
- **Vigencia.** *conectAR* es un instrumento en permanente evolución. Es por tanto necesario mantener una comunicación cons-

tante con la industria sobre las acciones acometidas y los avances realizados.

La comunicación de *conectAR* está, por tanto, dirigida a los siguientes públicos:

- **Ecosistema turístico.** El plan de comunicación contendrá acciones de divulgación hacia el conjunto de actores que integran el sistema turístico de Argentina: empresas turísticas, asociaciones sectoriales, provincias, el MINTUR y el trade.
- **Organismos internacionales de todo rango** como socios estratégicos en la promoción turística de Argentina, en especial MERCOSUR con quienes se realiza la promoción conjunta en la región Pacífico.

- **Gobiernos extranjeros**, con el objetivo de fortalecer la imagen de la Argentina como líder turístico de Latinoamérica.

### Campaña de presentación institucional de *conectAR*

Se desarrollará una campaña de divulgación del Plan dirigida a sus públicos objetivo: el sector turístico argentino, las instituciones públicas vinculadas al turismo a nivel federal y provincial, el tejido asociativo, los partners estratégicos, el trade internacional y los organismos internacionales que se consideren de relevancia. Se prevén las siguientes publicaciones de apoyo:

- ***conectAR* (Libro).** Libro de edición limitada que contendrá el resumen ejecutivo del Plan de Marketing y que se distribuirá entre el network de partners estratégicos públicos y privados.

- ***conectAR* (Folleto de distribución masiva).** Folleto diseñado para su distribución masiva entre el sector y su publicación en el portal web institucional del INPROTUR.

- ***conectAR* (online).** Publicación de los contenidos del libro/folleto en la web institucional del INPROTUR.

Para la comunicación del lanzamiento de *conectAR* se utilizarán todos los foros e instrumentos de actuación:

- **Eventos.** Programación de eventos de presentaciones al sector y en foros especializados, internacionales, etc.
- **Presentaciones públicas.** Se aprovecharán todas las oportunidades de encuentro con el sector y el network de agentes, como son

los talleres de aceleración experiencial, desarrollo del network y presentaciones de Conectá3000.

- **Misiones comerciales.** RRPP en países emisores a fin de generar confianza hacia la Argentina como destino turístico.

### Sistema de información permanente.

El INPROTUR mantendrá vías de información permanente sobre la ejecución y evolución de *conectAR*, manteniendo al sector y los partners estratégicos continuamente informados sobre todos los aspectos de la ejecución del Plan.

Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Calendario.** Se elaborará un calendario de hitos comunicables relativos a la ejecución del Plan y previsión de soportes. Para cada formato de comunicación previsto se definirá la forma y mecanismos de difusión, que incluirán notas de prensa, publicación de comunicados y la organización de eventos (jornadas, sesiones, entregas de premios...).
- **Newsletter.** El INPROTUR ya edita un boletín quincenal de comunicación externa. Se prevé que este instrumento se publique con una periodicidad bimensual, comunicando las diferentes acciones impulsadas en el proyecto, así como los logros y metas alcanzadas; todo ello en el marco de la transparencia de información.

Cerro de los Siete Colores, Purmamarca, Jujuy



## 08.7 EL INPROTUR+

El rol de los organismos de promoción turística está evolucionando conforme el entorno les permite y les demanda que asuman nuevas funciones. Por una parte, más allá de facilitar información y promocionar los destinos y productos, los organismos de promoción turística están erigiéndose en verdaderos referentes que transmiten garantía y credibilidad. Por otra parte, hoy el objetivo es entablar relaciones con el mercado. Cada interacción con un potencial turista supone una oportunidad para fidelizarlo, para hacerle partícipe de la marca Argentina. Y en esta cadena participa, además del INPROTUR, el conjunto del sector turístico; desde los grandes actores a las pequeñas empresas que conforman el tejido empresarial.

El INPROTUR hoy asume este reto, que exige un enorme esfuerzo tanto de conectar con los targets objetivos en los mercados, como de cohesionar al conjunto de instituciones y el sector para ofrecer al potencial turista una inmejorable experiencia de consumo antes, durante y después del viaje. De la inspiración a la fidelización.

### Un modelo organizativo para un nuevo modelo de acción

Más allá de una colección de planes e instrumentos que indican qué hacer, dónde, cuándo y cómo, *conectAR* es una manera de aproximarse al mercado, actuar y reaccionar rápida y eficazmente sobre él. La estrategia de *conectAR* fija unos objetivos instrumentales de posicionamiento, de aceleración de la intermediación, de expansión en Internet, de redes de relaciones y de fomento de la inversión.

- **Unidades operativas para alcanzar objetivos.** Asumir nuevos roles implica un proceso de adaptación de la organización de los profesionales que integran el INPROTUR. *conectAR* propone la incorporación de un plano organizativo de unidades operativas que potencien la acción sobre el producto y los mercados, y que mantenga una orientación permanente al cliente.

- **Planificación frente al cambio.** *conectAR* es un plan dinámico que prevé mecanismos para anticipar necesidades y actuar en consecuencia. Se propone, por tanto, normalizar la planificación que el INPROTUR realiza mediante mecanismos de coordinación de las unidades operativas con la gestión administrativa para lograr una mayor eficiencia presupuestaria.

- **Hub de relaciones.** Finalmente, la nueva concepción del INPROTUR es la de un organismo del y para el sector. El INPROTUR promueve la integración de todos en una gran red de relaciones, que conecta no sólo con el mercado sino también con el sector, con los destinos, con instituciones e incluso con partners estratégicos más allá de las fronteras de Argentina. Sólo mediante estrategias coordinadas se pueden aprovechar las oportunidades de un entorno de mercado tan complejo como el de hoy.

### Misión del INPROTUR

Convertir a la Argentina en un destino líder en la oferta turística de Latinoamérica.

#### Principales atribuciones

- Diseñar y ejecutar planes y programas para la promoción turística internacional de la Argentina.

- Administrar los fondos para la promoción internacional.

- Analizar los mercados de origen

- Organizar eventos internacionales

- Coordinar misiones de promoción turística.

- Promover material promocional y de comunicación necesario para el cumplimiento de las acciones.



Quebrada de Las Flechas, Salta



Cruceiros, Antártida



Esteros del Iberá, Corrientes



Desde que el INPROTUR se constituyó en 2007 hemos trabajado sin descanso para convertir a la Argentina en un destino turístico de relevancia mundial. Hemos vivido en los últimos años un crecimiento exponencial de las llegadas de turistas extranjeros, hemos madurado como ente de promoción, y ha llegado la hora de dar el siguiente gran paso.

Vivimos un momento en el que los países emergentes están logrando una influencia impensable hace pocos años; y, sobre todo, en un momento de profundos cambios sociales influenciados por las nuevas tecnologías, que han cambiado cómo vivimos, cómo trabajamos, cómo nos relacionamos, cómo disfrutamos del ocio y, obviamente, cómo viajamos. Mientras leen estas palabras el entorno turístico mundial continúa evolucionando a una rapidez vertiginosa, mientras la tecnología cambia las reglas del juego. Hoy los más pequeños se miden con los grandes. Y, además, en los próximos años dos grandes eventos focalizarán la atención del mundo sobre la región: el Mundial de Fútbol de 2014 y las Olimpiadas de 2016 en Brasil. Tenemos ante nosotros una extraordinaria oportunidad para Argentina.

Pero las oportunidades sólo cuentan si las sabemos aprovechar. Si bien podemos hacer frente a los retos del día a día, la prueba de fuego en los próximos años va a ser, precisamente, estar permanentemente preparados para afrontar lo imprevisible y mantenernos

alineados con el entorno cambiante. La situación actual exige, más que un plan, un modelo de actuación abierto y flexible. Y eso es precisamente lo que hemos hecho: *conectAR*, un plan dinámico para el cambio de ciclo. Comenzamos una nueva era con una nueva manera de mirar hacia el mercado y de actuar sobre él rápida y eficazmente.

Hemos calculado nuestro potencial: hasta 100 millones de turistas objetivo en países prioritarios y estratégicos. Pero, ¿podemos llegar a todos? La respuesta es sí, pero no por igual. Desde una perspectiva de eficiencia en el uso de los recursos que manejamos, *conectAR* define un método para concentrar esfuerzos en los países de mayor potencial y mayor rendimiento. Sin desatender ningún mercado, pero marcándonos objetivos claros. Y en esta ecuación nuestros países vecinos son prioridad.

Tenemos ante nosotros grandes retos y necesitamos ser muy eficientes en nuestra actuación. *conectAR* define cinco niveles de planes de acción que orientan todos los esfuerzos hacia los productos más competitivos -planes de producto- en los mercados de mayor potencial -planes por mercados- y permiten reorientar la acción y anticipar necesidades futuras -planes operativos anuales y plan maestro 2012-2015-. Y vamos a mantener una conversación permanente con el sector -plan de comunicación-.

Hemos identificado hasta treinta instrumentos diferentes que nos van a permitir trabajar en todo nuestro ámbito de competencia. En primer lugar, para posicionar la Marca País Argentina y sus productos en mercados, intermediarios y líderes de opinión, con grandes acciones de alto impacto y nuevas iniciativas como premios para aquéllos que apuestan por nosotros, como agencias de viajes o periodistas. En segundo lugar, estrechando las relaciones con la intermediación dentro y fuera de la Argentina, prestando permanentemente apoyo al canal con iniciativas como un call center. En tercer lugar, desplegando herramientas para la expansión en Internet, que nos permita propagar los valores de la Argentina en todo el mundo. Y, por último, fortaleciendo las relaciones entre todos los actores.

Porque mejorar los resultados del turismo internacional no concierne al INPROTUR en exclusiva: es un reto para todo el sector. Necesi-

tamos sumar las fuerzas de todos para amplificar el efecto de nuestra acción. Hemos previsto más colaboración con entidades públicas y privadas -lo que llamamos network-, un programa para otorgar más visibilidad a las empresas turísticas, especialmente PyMEs -el programa Conectá 3000 empresas-, y queremos cerrar alianzas con socios estratégicos dentro y fuera de nuestras fronteras.

Para conectar internamente con el sector y las instituciones y externamente hacia los mercados apostamos por más tecnología: plataformas que faciliten el trabajo en red, un portal web con visión experiencial, expansión en social media, herramientas de atención al visitante, sistemas de recomendación que fomenten el consumo, formación de agentes de viaje en todo el mundo... En un mundo hiperconectado, no podemos no estar a la vanguardia, evolucionando permanentemente.

INPROTUR está avanzando al ritmo que nos exige el entorno. Los entes de promoción turística de vanguardia asumen hoy nuevas competencias y nuevos roles. Nos hemos propuesto ser la conexión 360° con el sector y con los mercados internacionales. Nuestro objetivo es mantenernos permanentemente alineados con nuestros mercados para mejorar el posicionamiento de Argentina, actuando para favorecer la generación de negocio turístico y generando valor permanentemente en todas nuestras relaciones con la industria dentro y fuera de nuestras fronteras. Queremos que *conectAR*, al que tan generosamente han dedicado tiempo los representantes del sector, de las regiones, de las instituciones con las que trabajamos, sea el plan de todos.

Es nuestro deseo que se sumen a *conectAR* para continuar trabajando juntos y seguir creciendo sobre lo que tanto esfuerzo nos significó construir, proyectar a la Argentina a la vanguardia del turismo internacional y fortalecer nuestra presencia en todo el mundo. Los invito entonces a conectarse con el futuro del turismo.

**Leonardo Boto**  
Secretario ejecutivo del INPROTUR



Edición: Instituto Nacional de Promoción Turística  
Colaboración, realización y proyecto gráfico: theglobladit

**Imágenes:** Instituto Nacional de Promoción Turística (pág. 6-7, 10-11, 13, 14-15, 16, 20-21, 29, 31, 32, 38, 42, 46-47, 61, 62, 72, 78), Ministerio de Turismo de Salta (pág. 2), Paolo Petrignani (pág. 4, 65, 71), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (pág. 9), Facundo Santana (pág. 25), Ministerio de Turismo de Mendoza (pág. 27, 55), Katsuyoshi Tanaka (pág. 30), Ente de Turismo de Tucumán (pág. 33, 73), Vanda Biffani (pág. 34-35), Istockphoto (pág. 37), Leonardo Olmi (pág. 40-41), Eliseo Micu (pág. 43), Ministerio de Turismo de Entre Ríos (pág. 44), Andrea Ruggeri (pág. 49), Pablo Beheran (pág. 50-51), Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata (pág. 52), Secretaría de Turismo de La Rioja (pág. 53), Agencia Córdoba Turismo (pág. 57), Subsecretaría de Turismo de Corrientes (pág. 59), Jim Klug (pág. 60), Silvio Moriconi (pág. 63), Secretaría de Turismo de San Juan (pág. 67), Chapelco Golf & Resort (pág. 69), Joaquín Carillo (pág. 74-75), Weisheng Lee (pág. 77).

Fecha de cierre: noviembre 2012

Todos los derechos reservados. Esta publicación no podrá ser reproducida total o parcialmente, o trasladada a otros soportes, ya sea por sistemas electrónicos, mecánicos, fotocopia o grabación, sin la autorización escrita de su editor. Los editores deniegan toda responsabilidad de los posibles errores u omisiones que, inadvertidamente, se pudieran cometer.



Argentina  
  
Late con vos

Argentina  
Instituto Nacional de  
Promoción Turística



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2020 - Año del General Manuel Belgrano

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** Plan\_de\_Marketing\_conectAR\_2012\_-\_2015

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 43 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.02 14:22:00 -03:00

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL  
ELECTRONICA - GDE  
Date: 2020.09.02 14:22:01 -03:00



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2020 - Año del General Manuel Belgrano

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** Unión de archivos para enviar a cotizar y subir a la web - Expediente Electrónico EX-2020-58556499- -  
APN-INPROTUR#MTYD

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 102 pagina/s.