

DESTINOS EMERGENTES EN LA ARGENTINA: ALGUNAS CLAVES PARA SU PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

**EMERGING DESTINATIONS IN ARGENTINA:
SOME KEYS FOR ITS PLANNING AND SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT**

Carlos Esteban Bassan ¹
Universidad Nacional de San Juan

RESUMEN

En Argentina, la realidad turística presenta nuevos destinos complementarios a la oferta turística convencional. Estos destinos emergentes representan una hoja en blanco para planificar y gestionar sus atractivos turísticos en forma armónica y responsable, evitando los errores de algunos destinos convencionales, como la degradación de sus recursos y la masificación del lugar. En este contexto, el presente trabajo aporta claves y variables relevantes a tener en cuenta a la hora de planificar y gestionar los destinos emergentes de manera sostenible.

Palabras claves: planificación – turismo - destinos – emergentes – sostenibilidad.

ABSTRACT

The present touristic reality in Argentina presents new destinations that are complementary to the conventional touristic offer. An emerging tourism destination is a blank page for a harmonic and a responsible' planning and management of its touristic attractions. Is also an opportunity to avoid those mistakes of the conventional destinations, as resources degradation and massification. In this line, this paper provides relevant keys and variables for a sustainable planning and management of the emerging tourism destinations.

Keywords: planning – tourism - destinations – emerging – sustainability.

(1) Licenciado en Turismo (Universidad de Morón). Consultor, Instructor y Docente Universitario en Turismo y Hotelería. Postgrado en Ecoturismo y Turismo Rural. (WU – Holanda). Primer Premio de la Academia Argentina de Turismo – AHRCC. Especialista en Planificación Turística de Destinos Emergentes. Departamento de Turismo. Facultad de Filosofía, Humanidades y Arte de la Universidad Nacional de San Juan y FEHGRA. Correo electrónico: lic.bassan@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea entre sus principales objetivos, evaluar variables y aspectos relevantes que contribuyen o dificultan el desarrollo turístico sustentable y sostenible de los destinos emergentes en nuestro país; reflexionar acerca de problemáticas y falencias comunes que enfrentan dichos destinos, identificando sus principales causas; y proponer estrategias y acciones concretas a favor de la planificación y desarrollo sustentable y competitivo de éstos centros. El mismo, forma parte de una investigación exploratoria de tipo cuali y cuantitativa más extensa, presentando algunos avances del acopio, análisis y cruzamiento de datos obtenidos en el desarrollo de diferentes cursos y talleres referentes a la planificación y la gestión turística aplicada a diferentes destinos nacionales con características emergentes. A través de encuestas, grupos focales, observación y otras dinámicas participativas, los actores locales pertenecientes a diferentes sectores de la actividad turística (público, privado, académico, ONGs) pudieron expresar y debatir diferentes aspectos que hacen a la gestión y desarrollo turístico de dichos destinos.

Algunas consideraciones en el proceso de construcción de un destino.

“¿Un destino turístico nace o se hace? ...Es decir, se construye todos los días”

El surgimiento y crecimiento de los diferentes centros turísticos en Argentina refleja una rica y variada historia del turismo. Si bien el estudio académico ha sido bastante escaso, se deben destacar las producciones de estudiosos del turismo nacional, como Elisa Pastoriza, Regina Schlüter, Antonio Torrejón y Noemí Wallingre, entre los autores más relevantes, quienes han abonado en la comprensión de la evolución histórica y de la realidad turística de algunos destinos muy significativos para los argentinos.

Sin embargo, la aplicabilidad de conceptos, herramientas y experiencias de planificación y gestión de destinos consolidados a favor específicamente de los destinos turísticos emergentes de nuestro país, sigue siendo un asunto pendiente en materia de investigaciones turísticas.

Cada destino turístico tiene su propia historia, el camino de la construcción no es lineal, simple o continuo. Se observan diferentes procesos de construcción: destinos en los que la actividad turística llegó tardíamente, destinos en donde se confunde con otras actividades económicas y destinos en donde existe una alta dependencia de la actividad. A prueba de ensayos y errores, el poco más de medio siglo de historia de la planificación turística moderna en la Argentina fue nutriéndose de experiencias y enfoques como el sistémico, el estratégico, hasta llegar al actual paradigma de la “sustentabilidad”, Este último implica el cuidado del entorno y su cultura, respetando su identidad

e historia, haciendo que el turismo no sea algo impuesto desde afuera, sino que la comunidad local logre apropiarse del fenómeno siendo la principal beneficiaria de su desarrollo y gestión. De esta manera, son pocos los destinos turísticos que realmente fueron concebidos como tales desde sus orígenes.

¿Cómo se define un destino emergente?

En estas últimas décadas Argentina se viene acentuando una realidad turística que presenta nuevos destinos complementarios a la oferta turística convencional. Estos destinos emergentes, a los que se podría definir como aquellos cuyo desarrollo turístico es aún incipiente, comienzan a adoptar acciones en base a su oferta de atractivos recibiendo sus primeros visitantes. Estos lugares, presentan características naturales, culturales y servicios con una gran potencialidad para atraer turistas pero, por diferentes razones o falencias, no han logrado consolidarse aún. Muchos de estos municipios, localidades y pueblos se encuentran ubicados, a modo de satélites, en las cercanías de destinos turísticos maduros dueños de una gran afluencia de visitantes, contribuyendo a la diversificación, enriquecimiento y desconcentración de la oferta turística de estos últimos. De esta manera, se está conformando un nuevo mapa turístico en el territorio argentino que encierra nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo a las comunidades anfitrionas, las cuales vuelcan sus ilusiones y expectativas en una apuesta al desarrollo de dicho fenómeno.

Para dimensionar un poco dicho potencial, se puede citar al mapa federal de oportunidades presentado en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 por la ex Secretaría de Turismo de la Nación (hoy Ministerio de Turismo), el cual identifica 250 lugares a desarrollar. Entre los destinos y áreas emergentes citados en el plan, se encuentran las localidades y pueblos ubicados en el norte de la provincia de Neuquén, en la zona de los Valles Calchaquies y Puna salteña, en el corredor de las yungas y circuito de las Salinas en Jujuy, los destinos vinculados a las termas y al recurso agua en la Región del Litoral, aquellos pertenecientes a la Ruta del Vino y eje de la ruta 40 en la Región de Cuyo. Por último, cabe destacar en la provincia de Buenos Aires el surgimiento de pequeños pueblos turísticos que emergieron poniendo en valor su oferta gastronómica, como el caso de Tomás Jofré, Carlos Keen y Uribelarrea, y otros con historia y cultura realmente interesantes como Azcuénaga, Villa Ruíz, La Niña, Mechita, entre otros (Secretaría de Turismo de la Nación, 2005).

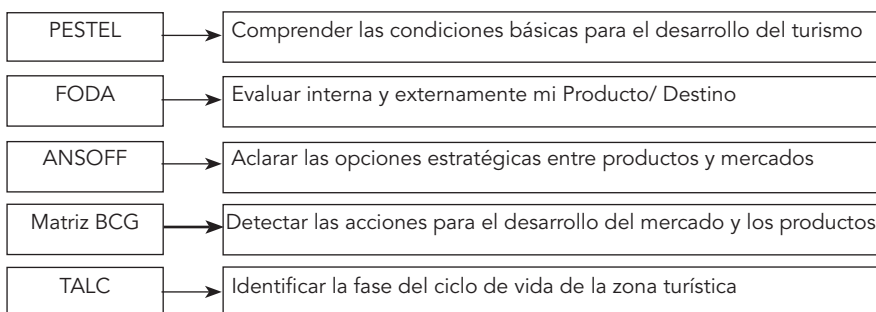
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS APLICABLES A DESTINOS

Dentro del proceso de planificación de los destinos, la primera fase de relevamiento y conocimiento de la situación actual de los mismos es crucial, siendo el diagnóstico el pilar fundamental en el cual se apoyarán el resto de las etapas sucesivas. Considerando la importancia de esta instancia –y más

aún para los destinos emergentes – se presenta en forma sintética, algunos de los instrumentos más relevantes en la materia que permiten lograr un mayor nivel de análisis y profundidad de los destinos.

Tomando como referencia el Manual de desarrollo de productos turísticos elaborado por la OMT (2013), se plantea la existencia de cinco herramientas analíticas que pueden ayudar a un destino a comprender su situación actual, sus opciones en materia de desarrollo del sector turístico y la mejor forma de definir el énfasis especial de sus estrategias de desarrollo y marketing de productos (Ver Figura 1). A continuación se describe brevemente cada una de ellas - con modificaciones y actualizaciones del autor de este trabajo – y desarrollándose con más profundidad el análisis del ciclo de vida de un destino.

Figura 1: Herramientas analíticas para el diagnóstico de un destino turístico (OMT, 2013)



Análisis PESTEL: el desarrollo del análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal) permite comprender el entorno general en que opera un negocio, que también resulta apropiado para los destinos que estén evaluando la manera de impulsar el crecimiento de la actividad turística. Esta es la primera etapa del proceso de planificación, en la que se detectan los puntos fuertes de los cimientos, significando este análisis, el telón de fondo para el desarrollo turístico del sector. Los destinos crecientes o emergentes deberán tener en cuenta todas estas dimensiones que hacen a una lectura integral del entorno y plantean las condiciones para su desarrollo.

Análisis FODA (SWOT): este método de planificación estratégica es muy utilizado para realizar, por un lado, el análisis interno del producto o destino identificando fortalezas y debilidades del mismo y, por otro, el análisis externo del mercado o entorno, detectando oportunidades y amenazas que puedan afectarlo. De esta manera, determina la posición competitiva del destino a fin de aplicar estrategias de desarrollo y marketing de productos que aprovechen al máximo los puntos fuertes y minimicen las falencias. Este análisis FODA se representa en una matriz síntesis permitiendo a los responsables de la planificación obtener una “foto” e imagen clara y completa de la situación.

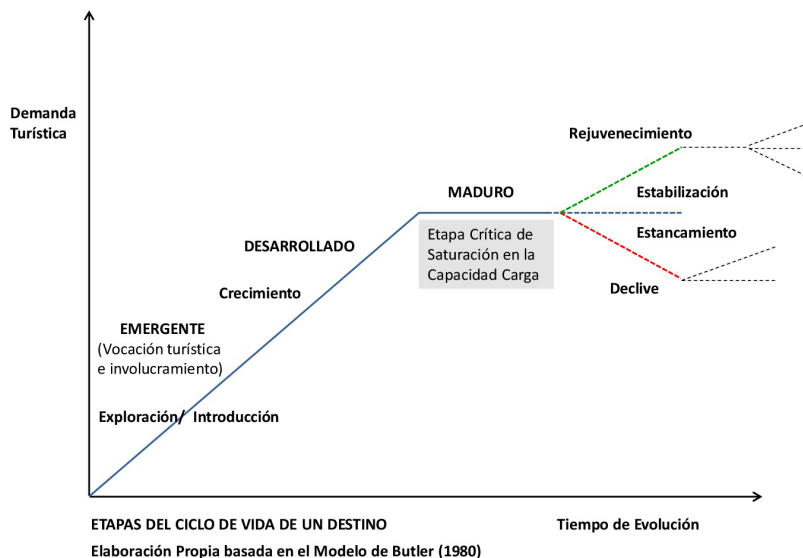
Matriz de ANSOFF: Este modelo de cuatro cuadrantes diseñado por Ansoff (1987), es una herramienta de análisis estratégico útil para la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación. También conocida como Matriz Producto/ Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1973): es una matriz de crecimiento – participación desarrollada por Boston Consulting Group en la década de 1970. Esta herramienta gráfica clásica permite un análisis estratégico de la cartera de productos, evaluando el crecimiento y la cuota de mercado de los mismos. Funciona con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. Este método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- Estrella: gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca; Interrogante: gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro;
- Vaca: bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas;
- Perro: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

Análisis del Ciclo de Vida de un Destino Turístico (TALC): es bastante utilizado para las decisiones de planificación y marketing. De acuerdo con esta herramienta, elaborada por Butler (1980), un destino turístico pasa por cuatro etapas principales en el mercado: introducción; crecimiento; madurez y declive, como lo muestra la Figura 2.

Figura 2: Etapas del ciclo de vida de un destino.



Introducción / Exploración: en esta fase inicial, el destino es prácticamente desconocido y tiene pocos visitantes como consecuencia también de las limitaciones en el acceso y en el desarrollo de las instalaciones. El turismo surge como una actividad paralela de la población local, en donde no existe una organización compleja ni servicios especializados para los turistas. Esta etapa se caracteriza por un lento crecimiento del ingreso económico o incluso pérdidas, debido a las fuertes inversiones en infraestructura, la falta de una economía de escala y poco conocimiento del destino turístico por gran parte del público destinatario (Vignati 2009).

Crecimiento/ Desarrollo: en relación a esta etapa, la opinión entre diferentes autores está dividida en cuanto a su denominación. Algunos la citan como *crecimiento* y otros prefieren nombrarla como *desarrollo*. Es importante tener en cuenta la diferencia que existe entre estos dos términos, en donde el desarrollo es un concepto mucho más complejo, que no sólo implica un aumento cuantitativo en el plano económico – como solamente considere el *crecimiento*-; sino que implica una mejora sustancial y cualitativa en las otras dimensiones (social, cultural, política, ambiental, etc.) de una comunidad. Considerando la realidad de muchos destinos, se cree que sólo la minoría de ellos logran desarrollarse en esta instancia por lo que sería más correcto denominar esta etapa como “crecimiento”, y luego en una instancia superior el

desarrollo. En esta fase de crecimiento, la información positiva transmitida de persona a persona por quienes han visitado el destino, junto con la difusión en los medios de comunicación especializados en viajes y la búsqueda creciente de nuevos destinos, impulsan el número de visitantes y aumentan y mejoran las atracciones e instalaciones. Otras características de este período, son un crecimiento constante, organización intuitiva y falta de orientación estratégica. Significa a la vez, un período de inversión y participación de la población en las ofertas principales y complementarias, iniciando un proceso en que el turismo puede generar empleos, ingresos e incremento económico. El flujo de turistas incrementa las ventas del comercio local y el ingreso aumenta a medida que se adquiere experiencia y una economía de escala; la cooperación entre los empresarios y el sector público se vuelve vital para mejorar la competitividad del destino turístico. Surgen también nuevos “competidores”, el mercado se vuelve más competitivo y exige mayores inversiones en marketing para mantener las ganancias y la participación en el mercado.

“Cuando el turismo despegua con más productos y un aumento de la demanda, el destino prospera. Sin embargo, un crecimiento sin directrices o no gestionado es insostenible y da lugar a visitas multitudinarias de los sitios principales. Esto puede provocar una reducción tanto de la satisfacción de los visitantes como de la tolerancia de la comunidad receptora. Si las llegadas de turistas crecen sin control, el destino supera su capacidad de absorción y pasa a la fase de estancamiento” (OMT, 2013: 81).

Madurez: cuando la cantidad de turistas deja de aumentar, el destino turístico entra en una etapa de relativa madurez, representando un verdadero desafío para los gestores, pues exige un esfuerzo coordinado de reposicionamiento de la oferta, la marca y a veces también la imagen del destino. Entonces, la planificación del marketing es esencial para generar capacidad de “reinventarse” en esta etapa, que suele durar más que las anteriores. La reducción del flujo de turistas crea con frecuencia un exceso de oferta, que lleva a una competencia excesiva y una guerra de precios. En ese momento, las empresas más endeudadas, o las más débiles a nivel financiero, se cierran. En consecuencia, la actividad turística pierde importancia económica y el destino turístico, competitividad.

Por otro lado, el impacto del turismo en la cultura local se hace más explícito y exige gestión. ONGs. participan en la gestión de los impactos y en apoyo al desarrollo sostenible. Los destinos pueden hacer uso de varias estrategias una vez que llegan al punto de estancamiento, las cuales no se desarrollan en la presente investigación porque se alejan del foco de atención.

ALGUNOS COMENTARIOS Y REFLEXIONES

Tras hacer una breve reseña de estas herramientas de análisis estratégico aplicadas a destinos turísticos, se considera relevante señalar que para el caso de destinos con características emergentes, las que más pueden contribuir son los análisis PESTEL, FODA (SWOT) y el TALC. En esta última, se debe poner el foco en las características y consecuencias propias de las etapas de introducción y crecimiento, fases que merecen especial atención en los destinos, por el nivel de desconocimiento generalizado del fenómeno turístico en el área y por la fragilidad de su patrimonio poco intervenido, entre otros aspectos. Una comparativa de las variables relevante en las dos etapas mencionadas se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Comparativa entre las Etapas de Introducción y Crecimiento

N°	Algunas variables relevantes	Etapla introducción	Etapla Crecimiento
01	Cantidad de visitantes/ turistas	Pocos visitantes/ de tipo exploradores	Aumento de turistas por mayor difusión
02	Conocimiento en el Mercado	Prácticamente desconocido	Incipiente conocimiento
03	Nivel de Inversiones	Fuerte inversión en infraestructura	Mayor inversión y participación de la población local
04	Equipamiento y servicios	No existen equipamiento y servicios especializados	Mejoran las atracciones e instalaciones
05	Dependencia del turismo	El turismo es una actividad paralela, no gravita	Mayor involucramiento e interés de los locales
06	Crecimiento económico	Lento crecimiento, incluso con pérdidas	Posee un crecimiento más constante, más ventas e ingresos
07	Planificación y gestión del área	Nula	Organización intuitiva

Fuente: Elaboración propia

Principales impactos que genera la actividad turística

Uno de los principales objetivos de esta investigación es identificar esos impactos negativos o problemas que trae aparejada la actividad turística en un destino, si éste no es planificado y gestionado en forma profesional y

sostenible. De esta manera, se pueden prever daños e impactos negativos indeseables en destinos emergentes evitando que caigan en los mismos errores y problemas de otros destinos en estadios más avanzados de desarrollo y maduración. Como indica Ceballos – Lascuráin, (1998: 65) *“Toda actividad humana socioeconómica produce algún tipo de impacto sobre el entorno y el turismo no constituye una excepción. En términos generales, los impactos turísticos pueden ser negativos o positivos. Podemos clasificar a los impactos negativos del turismo en un área protegida en dos grandes categorías: directos e indirectos. Los impactos directos son los producidos por la presencia misma de los turistas. Los impactos indirectos son los producidos por la infraestructura (tanto física como administrativa) creada para el manejo de los turistas”*.

En la Tabla 2 se presenta una síntesis de elaboración propia, basada en diversos autores especialistas en la materia, que ofrece un panorama de los impactos negativos que genera el turismo en sus diferentes dimensiones, a saber: económica; sociocultural y ambiental.

Posibles impactos territoriales del turismo

El turismo no sólo tiene la capacidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de una localidad, sino también puede deteriorar ese territorio con su crecimiento acelerado y desordenado.

Como indica Vignati (2009), las relaciones más importantes entre el turismo y el territorio son:

- El turismo utiliza el territorio como recurso y confiere una funcionalidad mercantil al patrimonio ambiental, paisajístico, cultural y a su identidad.
- El turismo puede especializar un territorio en la actividad turística; crear estilos de vida, imágenes, estimular actividades comerciales y generar expectativas no correspondidas con la población.
- El turismo puede sustituir otras industrias y economías: modificar funciones tradicionales y provocar transformaciones en la economía y cultura locales: puede generar exclusión y propiciar el desplazamiento de la población local hacia otras regiones.
- La consecuencia de estas circunstancias ha sido la pérdida de competitividad de algunos destinos turísticos, la existencia de problemas de masificación de la actividad, de pérdida de la calidad ambiental, paisajística y estética, así como una transformación acelerada del patrimonio histórico y cultural.
- Los gestores deben tener conciencia de que la destrucción o alteración radical del territorio puede afectar de manera directa la satisfacción del turista y las posibles inversiones que pudieran realizarse en un destino turístico.

Tabla 2: Impactos negativos que genera el turismo

IMPACTOS NEGATIVOS DEL TURISMO		
ECONÓMICOS	SOCIOCULTURALES	AMBIENTALES
Inflación (alza general de precios)	Descontento de la población local por sensación de invasión. Gentrificación	Contaminación: problemas relacionados con el aumento y tratamiento de la basura, aguas residuales, derrames, contaminación del aire, acústica por transporte
Estacionalidad/ Migración en baja temporada	Resentimiento local por uso intensivo del atractivo	Erosión: compactación de suelos por tránsitos, aludes, daños a estructuras geológicas, vibraciones, pisadas
Pérdida de beneficios económicos por inversores externos empleados foráneos, importación de bienes y servicios	Desculturalización del destino, artificialidad y pérdida de autenticidad	Flora y fauna: destrucción de hábitats naturales, cambios en la diversidad de especies, migraciones, eliminación de animales por caza o comercio, cambio en la cobertura vegetal
Dependencia excesiva de capital inversor extranjero	Falta de respeto de los visitantes hacia prácticas religiosas, valores sociales	Consumo de recursos naturales: agotamiento de aguas, combustibles fósiles y recursos minera-les, proliferación de incendios y desertificación
Desplazamiento de sectores económicos locales	Mercantilización extrema de tradiciones locales	Urbanismo y arquitectura: desarrollo urbano no integrado al paisaje, arquitectura diferente al estilo tradicional, excesiva lotización y construcción de edificios fuera de escala
Costos de oportunidad (desperdiciar al utilizar recursos para usos alternativos).	Aumento de problemas sociales (crimen, prostitución, etc.)	Impacto visual/ estético: alteración del paisaje natural y urbano, basura y vertidos. Cambio en el uso de la tierra.
Especulación inmobiliaria	Imágenes estereotipadas, imitación a lo foráneo	
Fluctuaciones de la demanda turística.	Daños al patrimonio cultural tangible e intangible	
	Deterioro de sitios arqueológicos, vandalismo, grafiti, etc.	
	Cambio de valores sociales y creencias religiosas	
	Cambios en la estructura económica y roles sociales	

Fuente: elaboración propia en base a Ceballos – Lascuráin (1998), Fullana y Ayuso (2002), Wearing y Neil (1999), IUCN (1996) y OMT (1998).

Principales problemas e impactos territoriales del turismo:

- Problemas de agua: en muchos destinos el agua es un bienpreciado y escaso. Una intensiva explotación y contaminación de los mantos freáticos por parte de la actividad turística pondría en riesgo la salud y desarrollo de la comunidad.
- Gestión de residuos: la calidad ambiental del territorio puede verse deteriorada por una masiva producción de residuos y basura generada por un turismo de mayor escala.
- Conflicto energético: la planta turística de un destino es una gran consumidora de energía. Si no se planean el desarrollo de energías alternativas o descentralización de la misma, puede sufrir cortes o colapsos la localidad receptora, sobre todo en temporada alta.
- Tránsito: El mayor flujo turístico supone una mayor saturación de la infraestructura y servicio de transportes, alimentando la congestión y caos vehicular.
- Transformación urbana y paisajística: el desarrollo turístico de un lugar genera un aumento de la construcción civil, y en muchos casos en nuestro país a una voraz especulación inmobiliaria. Esto puede producir cambios en el uso de la tierra, exclusión social de los residentes, así como transformaciones del paisaje y del territorio, afectando directamente la fisonomía e identidad urbana y social.

Algunas causas posibles del crecimiento espontáneo y desordenado de los destinos:

Luego del análisis integral de esta investigación, que contempló el estudio de casos, la revisión bibliográfica del tema, los datos recolectados y la propia experiencia en planificación, capacitación y asistencia técnica en destinos por más de 15 años; se ha sintetizado a continuación lo que podría denominarse "causas o males" que han provocado el crecimiento espontáneo y desordenado de los destinos turísticos en nuestro país, a saber:

- Gran desconocimiento del turismo por parte de los actores y gestores implicados en la actividad, como un fenómeno principalmente social y económico complejo, sufriendo a la vez una banalización y subestimación como objeto de estudio y análisis.
- Ausencia de una política turística clara que pondere la actividad turística y que asigne partidas presupuestarias acordes a los objetivos planteados.
- Falta de profesionales especialistas en planificación y desarrollo de destinos turísticos, dejando lugar a la improvisación y negligencia.
- Cultura de la improvisación, falta de un proceso de planificación turística participativo y continuo guiado por una visión consensuada y compartida del destino.

- Ambición desmedida en el plano económico, lucro inmobiliario, corrupción a nivel gubernamental y la idea de explotación del “negocio turístico” a cualquier precio.
- Carencia de estudios y análisis más exhaustivos de demanda, de oferta, y de otras variables relevantes del sistema turístico, según la conveniencia territorial.
- Falta de coordinación e integración entre las políticas de urbanismo, cultura, medio ambiente, así como de desarrollo turístico.
- Ausencia de criterios técnicos para orientar las políticas de desarrollo e inversión, como la capacidad de soporte ambiental, territorial, turístico y estructural.
- Cortoplacismo e intereses políticos inmediatistas.
- Amiguismo, falta de ética y profesionalismo. Mirada banal del hecho turístico.
- Individualismo, no hay cultura de trabajo en equipo y poca articulación público – privada.
- Cuando prevalecen los intereses económicos a los valores sociales y a la conservación del patrimonio natural y cultural de los destinos.

Las 10 preguntas orientadoras fundamentales

A la hora de planificar y desarrollar un destino turístico emergente, se considera que existen diez 10 preguntas - guías fundamentales - que deberían plantearse los responsables y gestores del lugar para poner en marcha un proceso exitoso y sostenible:

1. ¿Existen en la localidad o dentro de su radio de influencia atractivos turísticos en cantidad y jerarquía suficientes para motivar viajes turísticos?
2. ¿Está de acuerdo la comunidad local con sus diferentes actores en el desarrollo turístico del área?
3. ¿Hay voluntad y apoyo político efectivo al desarrollo de la actividad turística?
4. ¿Qué importancia y jerarquía se le va a asignar al turismo en el lugar?
5. ¿Cuáles son los actores, organismos e instituciones más relevantes del destino?
6. ¿Qué nivel de hospitalidad y predisposición al turismo tiene su comunidad?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos y debilidades que enfrenta el desarrollo del destino?
8. ¿Cuál es la “imagen objetivo” o modelo de desarrollo turístico deseado que se pretende alcanzar en el futuro?
9. ¿Qué tipo de turismo y/o perfil del visitante se quiere captar?
10. ¿Qué tipo de modalidades, productos y servicios turísticos se quieren fomentar y desarrollar?

Ahora bien, tratar de responder estas preguntas, lleva a los gestores a plantear una serie de políticas, acciones y técnicas ejecutivas y concretas. En primera instancia, es preciso reivindicar también al “turismo” como objeto de estudio. El turismo es un fenómeno complejo que se estudia, se investiga y si bien todavía no conforma un cuerpo teórico tan sólido como para constituirse en una ciencia, está en camino a su cientificación ó científización. De esta manera, se torna esencial contar con turismólogos, profesionales en turismo y demás recursos humanos especializados en la materia, que lideren o integren equipos interdisciplinarios a favor de la planificación y gestión responsable y sostenible de los destinos.

REFLEXIONES FINALES Y CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN

Como se ha planteado a lo largo de la presente investigación, la planificación y desarrollo de los destinos turísticos emergentes no responde a un proceso lineal, simple o continuo. Si bien cada centro turístico posee su propia identidad, historia, características y oferta turística real y potencial, también es cierto que comparten problemáticas comunes que es necesario identificar y tratar a tiempo, para poder minimizar sus efectos negativos sobre su incipiente crecimiento-desarrollo. Por otro lado, las nuevas tendencias en la demanda turística indican una mayor preferencia por los destinos no tradicionales, poco contaminados, seguros y bien diseñados, en donde se destaquen la singularidad, autenticidad y diferenciación de los mismos. La aparición de estos nuevos destinos emergentes, con una oferta renovada, de calidad y a precios competitivos, aportan ventajas de competencia -exotismo, calidad ambiental y de servicios, precios accesibles- respecto a los tradicionales, que deben reaccionar para enfrentar la nueva competencia. Los destinos incipientes cobran un mayor protagonismo en el mapa turístico nacional, planteando por un lado, nuevos escenarios para la práctica de un turismo más experiencial/emocional y de bajo impacto, y por otro, nuevos desafíos para los gestores y profesionales del turismo, que deberán encarar procesos de planificación y gestión más participativos, estratégicos y sostenibles en el tiempo que contemplen la experiencia -con sus aciertos y errores- de los destinos más consolidados y maduros de nuestro país.

A modo de aporte final, se describen a continuación, algunas claves para la planificación y desarrollo sostenible de estos destinos emergentes:

1. **Turismo como política:** determinar el turismo como política de gobierno. Darle a la actividad turística la jerarquía e importancia que se merece, reflejado en un presupuesto acorde a los objetivos planteados. Desarrollo de legislación turística.
2. **Planificación turística integral:** llevar a cabo un proceso de planificación turística integral plasmado en un plan-guía y involucre desde el principio a todos los sectores y actores sociales de la comunidad, con

sus expectativas y necesidades, conformando una sólida plataforma de trabajo. Desarrollar un plan de ordenamiento territorial del municipio o localidad.

3. **Evitar el monocultivo turístico:** no abandonar las actividades económicas tradicionales de la zona. El turismo tiene que ser una herramienta de desarrollo socioeconómico complementaria a las mismas y no excluyente.
4. **Establecer el límite de crecimiento del destino:** determinar en forma consensuada la capacidad de carga y límite aceptable de cambio, es decir, hasta cuanto turismo se querrá tener sin masificar el área.
5. **Relevamiento/ diagnóstico turístico:** realizar un exhaustivo inventario turístico del área para conocer en profundidad las fortalezas y potencialidades existentes, que contribuya a un completo diagnóstico del destino.
6. **Productos turísticos auténticos:** desarrollar productos turísticos auténticos, que respeten la naturaleza, identidad, cultura e historia del lugar. Evitar imitaciones.
7. **Inversiones turísticas sostenibles:** promover inversiones turísticas sostenibles y sustentables en infraestructura, equipamiento e instalaciones que beneficien principalmente a la comunidad local y que no alteren la fisonomía y paisaje del lugar.
8. **Desarrollo y fortalecimiento de la superestructura:** diseñar organismos y/o entes públicos, privados, mixtos, que regulen y controlen la actividad turística dando lugar desde el comienzo a todo el arco de actores (stakeholders) del destino, y trabajando conjuntamente en la elaboración de normativas y mecanismos de regulación que optimicen el desarrollo de la actividad turística.
9. **Concientización, capacitación y calidad turística:** trabajar la concientización, capacitación y calidad turística en forma constante y en diferentes niveles de la sociedad, a modo de ir profesionalizando el sector y creando una cultura turística del lugar.
10. **Asociativismo turístico:** fomentar el asociativismo en turismo percibiendo los beneficios del mismo, tales como lograr suficiente escala para la promoción, comercialización, capacitación, compra de insumos y otras cuestiones a favor de una mayor sinergia entre los diferentes actores y sectores de la actividad turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implication for management of resources. *Canadian Geographer*, Vol. 24, Num.1.Pag.5-12.

Ceballos – Lascurain, H. (1998). Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo. México: Editorial Diana.

Fullana, P. y Ayuso, S. (2002). Turismo Sostenible. Barcelona: Editorial Rubes.

Henderson, B. (1973). The Experience Curve Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. EEUU: Boston Consulting Group (BCG).

IUCN – The World Conservation Union. (1996). Tourism, Ecotourism and Protected Areas. Francia: IUCN.

OMT. (1998). Introducción al Turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo

OMT. (2013). Manual de desarrollo de productos turísticos. Madrid: CET y OMT.

Secretaría de Turismo de la Nación. (2005). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina (PFETS) 2005- 2016. Buenos Aires: Sector Nación.

Vignati Scarpati, F. (2009). Gestión de destinos turísticos. México DF: Editorial Trillas.

Wearing, S. y Neil, J. (1999). Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades. Madrid: Editorial Síntesis.

Recibido: 30/11/2017 | Aceptado: 16/12/2017