

COMPETITIVIDAD DIGITAL EN DESTINOS TURÍSTICOS EXPERIENCIA: SAN MARTÍN DE LOS ANDES (NEUQUÉN – ARGENTINA)

Martín Herrero*

Carlos Espinosa**

Gabriela Marenzana***

Marcelo Mancini****

Claudia Toros Scorians*****

Facultad de Turismo
Universidad Nacional del Comahue
Argentina

CONTACTO

- *  0000-0003-0562-1941
 economiamartinherrero@gmail.com
- **  0000-0001-7653-7187
 carlosepinosafatu@gmail.com
- ***  0000-0002-1668-6866
 gmarenzana@yahoo.com.ar
- ****  0000-0003-3766-5228
 marcelomancini59@gmail.com
- *****  0000-0001-6651-5443
 claudiatoroscorians@gmail.com

Cita recomendada

Herrero, Martín; Espinosa, Carlos; Marenzana, Gabriela; Mancini, Marcelo y Toros Scorians, Claudia (2022). Competitividad digital en destinos turísticos. Experiencia: San Martín de los Andes (Neuquén – Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 20 (2) 1-21.

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/9rskvivjf>

Recibido: 15/09/2022.

Aceptado: 29/11/2022.

RESUMEN

El presente artículo expone los principales resultados del análisis de páginas web y estrategias de comunicación online de la Municipalidad de San Martín de Los Andes, el Ente Sanmartinense de Turismo (ENSATUR) y las entidades intermedias de la localidad. La metodología implementada fue un abordaje de tipo cualitativo, siguiendo un diseño descriptivo. El mismo consistió en realizar una observación estructurada de las páginas web de organismos oficiales y entrevistas en profundidad con bajo nivel de estructuración a representantes de la Secretaría de Turismo Municipal, el Ensatur, la Asociación Hotelera y Gastronómica de la localidad.

Los principales resultados arrojan la necesidad de robustecer la marca del destino, a través de la actualización de las herramientas digitales buscando brindar información actualizada, oportuna y pertinente hacia todos los grupos de interés involucrados. La incidencia del uso de redes sociales y capacitación *on line* derivada de las restricciones del COVID-19, han permitido dotar de un nuevo sentido a estas herramientas e impulsan a los decisores locales a buscar la transformación digital. La aceleración de la transformación digital por la situación de pandemia por Covid19, permite desarrollar estrategias de acción que se transformen en una ventaja competitiva en el escenario actual y sea considerada una herramienta base en la gestión futura del sector turístico.

PALABRAS CLAVE

territorio digital – competitividad – medios digitales – estrategias comunicacionales *online* – destino turístico.

DIGITAL COMPETITIVENESS IN TOURIST DESTINATIONS SAN MARTIN DE LOS ANDES EXPERIENCE (NEUQUÉN, ARGENTINE)

Martín Herrero*

Carlos Espinosa**

Gabriela Marenzana***

Marcelo Mancini****

Claudia Toros Scorians*****

Tourism School
National University of Comahue
Argentina

CONTACT

- *  0000-0003-0562-1941
 economiamartinherrero@gmail.com
- **  0000-0001-7653-7187
 carlospinosafatu@gmail.com
- ***  0000-0002-1668-6866
 gmarenzana@yahoo.com.ar
- ****  0000-0003-3766-5228
 marcelomancini59@gmail.com
- *****  0000-0001-6651-5443
 claudiatoroscorians@gmail.com

Recommended citation

Herrero, Martín; Espinosa, Carlos; Marenzana, Gabriela; Mancini, Marcelo y Toros Scorians, Claudia (2022). Competitividad digital en destinos turísticos. Experiencia: San Martín de los Andes (Neuquén – Argentina). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 20 (2) 1-21.

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/9rskvivjf>

Received: 15/09/2022.

Accepted: 29/11/2022.

ABSTRACT

This article presents the main results of the analysis of websites and online communication strategies of the Municipality of San Martín de Los Andes the Ente Sanmartinense de Turismo (ENSATUR) and the intermediate entities of the locality. The implemented methodology was a qualitative approach, following a descriptive design, which consisted on carrying out a structured observation of the web pages of official organizations and in-depth interviews with a low level of structuring to representatives of the Municipal Tourism Secretariat, Ensatur, the Hotel and Gastronomic Association of the locality.

The main results show the necessity to strengthen the brand destination, through the updating of digital tools seeking to provide updated, timely and relevant information to all the stakeholders involved. The incidence of the use of social networks and online training derived from the restrictions of COVID-19, have allowed to resignify these tools and encourage local decision makers to seek digital transformation. The acceleration of the digital transformation due to the Covid19 pandemic allows the development of action strategies that become a competitive advantage in the current scenario and is considered a basic tool in the future management of tourism.

KEYWORDS

digital territory – competitiveness – digital media – online communication strategies – tourist destination.

INTRODUCCIÓN

A partir de la llegada de Internet, de manera más o menos masiva, la vida de las personas y las organizaciones ha cambiado radicalmente. Cuando se pensaba que el fenómeno ya no podría ser más volátil o complejo, acontece la pandemia de COVID-19, imponiéndose importantes restricciones a las interacciones físicas —en comunicaciones, intercambio social y político, comercio, medios y entretenimiento— lo que produjo una aceleración exponencial de las interrelaciones originadas digitalmente.

La salida de la crisis sanitaria y el levantamiento de los impedimentos para viajar, provocaron una recuperación acelerada del turismo, con el consiguiente incremento de las transacciones en el territorio digital. De esta manera, en el mundo, son cada vez más los prestadores turísticos que compiten por captar los crecientes flujos turísticos de las sociedades modernas, procurando, entre otros objetivos, minimizar su capacidad ociosa a fin de acelerar su penetración en el mercado, dar respuesta a los cambios en las tendencias de la demanda, tornándose imperativo integrarse rápidamente en el universo digital.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en el mensaje oficial por el día del turismo del año 2022, precisa que

“la pandemia ha acelerado la transformación del trabajo, planteando desafíos, pero también grandes oportunidades para asegurar que sean más las personas que lleguen a beneficiarse de la reactivación del turismo. También se están haciendo grandes progresos en la transformación del turismo para que sea un impulsor fundamental de la economía verde, de la economía azul y de la economía digital, velando para que el crecimiento no se produzca a costa de las personas o del planeta” (Semanao Región, 2022).

Según un artículo publicado en *Harvard Business Review* (en Chakravorti, Bhalla & Shankar Chaturvedi, 2020) sobre las economías que mostraron mayor progreso digital durante 2020, Argentina no se encuentra en un lugar destacado, muy por debajo de Chile y Uruguay, aunque levemente mejor que México y Brasil —las economías más grandes de Latinoamérica— pero con buenas perspectivas de crecimiento.

Por otra parte de acuerdo a un informe elaborado por la consultora Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico publicado en marzo de 2022, sobre “Los argentinos y el e-commerce” durante el año 2021, se destaca la incorporación de casi 690.000 nuevos compradores y un crecimiento de la facturación del 68% respecto de 2020, totalizando \$1.520.000 millones (Un billón quinientos veinte mil millones). El Turismo acusa una recuperación importante tras la caída provocada por la pandemia en 2020, quedando la

categoría “Pasajes de avión, hoteles y cruceros” en el 7° lugar en el ranking de categorías más populares compradas por primera vez en 2021 (aunque bastante atrás del 2° puesto que ocupara en 2019). Sin embargo, en términos de facturación por rubro, “Pasajes y turismo” ocupa el 4° lugar, con el 12% de participación y un crecimiento del 103% respecto al 2019 (último año de normalidad pre-pandemia). Si bien dicha participación es destacada, cabe interrogarse, entre otras cosas, si la misma es producto de una contribución proporcional de todos los actores del turismo (tanto del emisor como del receptor) o solo por la participación de algunos destacados como aerolíneas y plataformas de reservas. De allí es que se hace necesario indagar, en qué medida intervienen los protagonistas del turismo receptor de destinos patagónicos en la generación del comercio electrónico del sector.

MARCO TEÓRICO

Respecto a los alcances de la transformación digital es necesario señalar en cómo lo atraviesa la gestión del destino turístico, aspecto profundizado a partir de la pandemia. La situación excepcional generada por el Covid-19 específicamente en el sector turístico, ha puesto de manifiesto la importancia de contar con estrategias y herramientas correspondientes en el territorio digital, a fin de llegar e interactuar con los mercados estratégicos de cada destino (Marenzana y Herrero, 2020).

El concepto de territorio, ha sufrido redefiniciones en la medida que los cambios sociohistóricos y económicos se han suscitado. No es objeto de este artículo analizar la evolución histórica del término, pero sí explicitar desde donde partimos. Concebimos el territorio como una construcción sociohistórica producto de la redefinición del concepto de “espacio” a partir de las relaciones derivadas de la globalización donde se presentan un conjunto de signos que reflejan las relaciones entre economía y espacio físico. Estas acciones son desplegadas por distintos actores sociales para controlar los recursos e incidir en las localizaciones y flujos circulatorios de mercaderías y personas (Orihuela, 2019).

El presente proyecto, centra su análisis en estos flujos de información que circulan a través de los medios digitales.

La exploración de conceptos en el territorio digital (Musso, 2014) surgieron con las preguntas iniciales del trabajo y llevaron al equipo a plantearse hipótesis que se enfocaban a pensar la transformación digital a lo largo de toda la cadena de valor de los servicios turísticos (Toros Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero, 2022).

Asimismo, se utilizaron conceptos clásicos del marketing tradicional como por ejemplo el de competitividad (Porter, 1980) aunque intentando nuevas interpretaciones o al menos nuevos interrogantes, en el marco de un escenario diferente de operación e intercambio atravesado por la transformación digital (OMT, 2018).

¿Qué ocurre con la definición de destino turístico a partir de este nuevo esquema de funcionamiento? Desde una definición enfocada en marketing, el eje está puesto en la percepción que los públicos de interés tengan al respecto. Este concepto contiene los productos–mercado que componen la oferta del destino objeto de estudio (Zanfardini, Gutauskas y Diez, 2013).

Respecto a los alcances de la transformación digital es necesario señalar como atravesó la gestión del destino turístico, aspecto profundizado a partir de la pandemia.

La identificación de los momentos, en tanto formas de inspirarse, informarse, reservar, comprar y compartir ha ido volviéndose cada vez más difusa en tanto la velocidad y cantidad de información disponible genera que los micro momentos hayan roto los esquemas tradicionales de búsqueda, en algún sentido más lineales (Toros Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero, 2022).

Esta transformación digital que ha operado en todo el mundo, sin duda se profundizó a partir del Covid-19 haciendo visible la necesidad de contar con estrategias y herramientas del territorio digital, para contactar e interactuar con los mercados estratégicos de cada destino (Marenzana y Herrero, 2020; Espinosa y Toros Scorians, 2020)

Si bien los diversos sectores que componen la cadena de valor de la actividad turística se encontraban en un proceso de transformación digital (que implicaba diversos niveles de profundidad entre países, regiones, provincias y localidades), impulsado por las cambiantes tendencias de mercado, desde el comienzo de la pandemia —y dada la crisis que la misma suscito en la situación turística a nivel mundial— la transformación digital comenzó a mostrarse como un requisito necesario para por un lado mantener contacto con los públicos de interés y por el otro, estar en condiciones de operar ni bien las restricciones comenzaran a desaparecer.

La Pandemia generó un incremento explosivo y exponencial en el comercio electrónico, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) ilustra de qué manera se multiplicó el uso de formas electrónicas de compra, pago y acceso a la información sobre servicios y destinos turísticos (CACE, 2021).

En relación con la comunicación digital, el estado del arte señala un nuevo paradigma de comunicación. Básicamente, se rompe el esquema tradicional y lineal de emisor-receptor en un modelo uno a muchos, para configurarse un esquema de todos —construido a partir del uso de los medios sociales y de las nuevas dinámicas de comunicación a partir de esos cambios estructurales en los usos, costumbres y comportamientos de los usuarios (Toros Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero, 2022).

Los destinos, al igual que las empresas, venían desarrollando y manteniendo comunicación con sus distintos públicos objetivos y la utilización de medios sociales se fue generalizando desde hace un tiempo.

Por otra parte, es importante conocer el desempeño del Estado con relación a la competitividad de los destinos turísticos en el entorno digital. Para ello se reutilizaron algunos conceptos trabajados desde una visión quizás más tradicional con relación a la dinámica de los destinos y las relaciones con los actores que se desempeñan en los mismos (Bigné Alcaniz, Font Aulet y Andreu Simo, 2000).

La contextualización y adaptación mencionada incorpora la dimensión digital a la gestión de los destinos turísticos, en el uso de las plataformas y herramientas digitales que abren nuevos campos para la interacción entre turistas y destinos, así como entre los protagonistas del destino entre sí (Toros Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero, 2022).

Toda la bibliografía aludida anteriormente, destaca la necesaria importancia de articular intereses de los diversos sectores involucrados para la consecución de los objetivos comunes, y considerando la sustentabilidad de los destinos a largo plazo para ofrecer competitividad en un mercado cada vez más exigente (Toros Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero, 2022).

La articulación entre el sector público y el sector privado es, en la actualidad, imprescindible para desarrollar políticas y estrategias que coadyuven a mejorar la competitividad de los destinos.

En este sentido la relación del Estado con las herramientas digitales se puede establecer una diferencia entre gobierno electrónico o *e-government*, del *open government* o gobierno abierto (Calderón y Lorenzo, 2010). Se coincide con los últimos autores con que "el gobierno electrónico refiere a la aplicación de herramientas TIC a procedimientos preexistentes" en tanto que con *open government* se hace referencia a "valores a repensar administraciones y gobiernos" (Calderón y Lorenzo, 2013, 13).

Este proceso que se viene desarrollando hace tiempo y consiste en mejorar la transparencia en la gestión de gobierno y habilitar esquemas de participación ciudadana (Calderón y Lorenzo, 2010), implica gestionar algunos cambios que deberían darse en una administración para abordar el gobierno abierto y que incluye transformaciones (Linares citado en Calderón y Lorenzo, 2010) con respecto a lo cultural, en los procesos, en la organización y en las formas de relacionarse con los públicos objetivos.

En este sentido, *Big Data* va en camino a convertirse en una herramienta necesaria para la toma de decisiones en la gestión de los destinos (Invat.tur., 2015).

METODOLOGÍA

El presente trabajo forma parte del proyecto de investigación denominado Competitividad de los destinos turísticos en el territorio digital. Casos de estudio Pucón (Chile) y San Martín de los Andes (Argentina).

Tomando la competitividad como marco de referencia, se realizó un análisis de las páginas web y las estrategias de comunicación online tanto de la Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes como del ente oficial de promoción turística (ENSATUR) y las entidades intermedias de la localidad, buscando conocer el estadio de desarrollo que las mismas muestran.

La observación y análisis se realizó en base a dimensiones e indicadores tradicionales con algunas adaptaciones especialmente diseñadas para el caso de estudio. Si bien este aspecto es puntual en el proyecto de investigación se considera pertinente compartirlo para ser analizado a la luz de las consecuencias del Covid – 19 en la actividad turística.

Este análisis se estructuró en dos grandes apartados. Por un lado, el análisis de contenido de las páginas web anteriormente mencionadas y por otra parte, una serie de entrevistas en profundidad que permitieron conocer las adecuaciones que los decisores políticos realizaron a fin de afrontar los cambios derivados en los comportamientos de los potenciales usuarios producto de la pandemia.

La observación de las páginas web luce interesante dado el escenario de grandes cambios sufridos en el comportamiento del consumidor, devenidos de la pandemia de Covid-19. Estos cambios acelerados, impulsaron aún más la importancia de las páginas web como referencias obligadas para los usuarios, que permitieron promocionar y comercializar en un contexto inédito lo que

llevó a la profundización del modelo imperante de economía digital, donde la comunicación y el comercio electrónico son factores claves.

Por otro lado, se realizaron entrevistas en profundidad a representantes y actores clave de las organizaciones del destino, quienes brindaron información adicional que permitió complementar el estudio de las páginas web, y asimismo, brindar información acerca de las estrategias de digitalización que se están implementando.

Estos desafíos afrontados durante la pandemia, permiten reflexionar sobre la potencialidad de las herramientas de trabajo en el territorio digital como parte integrante del destino turístico.

La investigación se aborda desde el paradigma cualitativo, siguiendo un diseño descriptivo. Las unidades de análisis utilizadas en el presente estudio son Municipalidad San Martín de los Andes (Sitio web oficial de SMA) y la página web perteneciente a la Asociación Hotelero Gastronómica de San Martín de los Andes. Es de destacar en este punto, que si bien ambas instituciones forman parte del ente de promoción turística (ENSATUR) este último no posee página web.

Por otra parte, la Cámara de Guías y Profesionales de la Pesca deportiva también posee una página web, pero solo con información institucional para sus asociados sin aportar información o datos para quienes, siendo turistas, deseen conocer acerca de este producto muy importante en la zona. Resulta de utilidad el listado de la comisión directiva y los asociados donde figuran los contactos personales de los guías inscriptos en la misma.

Las unidades de relevamiento fueron la totalidad de las páginas web y los representantes de las organizaciones anteriormente mencionadas.

Como técnicas de recolección de datos se aplicaron la observación estructurada y análisis de contenido de páginas web de acuerdo a indicadores contruidos para esta investigación (ver Tabla 1) y las entrevistas en profundidad con bajo nivel de estructuración. La observación estructurada se llevó a cabo en dos momentos: la primera a fines de mayo de 2020 y la segunda a fines de 2021, mientras que las entrevistas se realizaron en los meses de diciembre de 2021 y de agosto de 2022.

Tabla 1. Dimensiones, indicadores y sub-indicadores utilizados en la observación estructurada de las páginas web.

DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Características de los sitios web	Posicionamiento en buscadores, velocidad de carga, idiomas, marca, usabilidad, estética general, si se detecta segmentación de potenciales usuarios, consistencia entre título y contenido, contenidos útiles y fáciles de entender, adaptable a todos los dispositivos, información de contacto visible, conexión con redes sociales, si se comparten experiencias.	Usabilidad: simplicidad en navegación, interfaz intuitiva, menú de navegación claro y descriptivo, contenidos jerarquizados, homogeneidad en diseño, botones de acción bien definidos Estética general: Atractividad visual (gama cromática, tipografía clara y visible) y calidad de imágenes (nitidez imagen, posee descripción, permite ampliación.
Segmento Turistas	Persistencia de idioma en página secundaria, simplicidad en navegación, pertinencia de información en relación a las necesidades del segmento, consistencia entre título y contenido, propuesta de actividades para diferentes épocas del año, usuarios y estilos de vida, promociones proactivas para siguientes temporadas/fines semanas largos, etc. Comunicación digital.	Comunicación digital (enlace con sitios web de interés, enlace con Marketplace, posibilidad con comunicarse con institución, chat online) Presencia/ ausencia. Descripción.
Segmento Inversores	Disponibilidad de información para potenciales inversores, pertinencia de la información, posibilidad de contacto, actualidad de la información, consistencia entre título y contenido.	Pertinencia de la información (regulaciones locales, regionales, nacionales, políticas de desarrollo, potencialidades. Presencia/ ausencia. Si /no. Descripción.
Segmento Prestadores de Servicios/Asociados	Información específica, pertinencia de la información, enlaces con Marketplace, actualidad de la información.	Presencia /ausencia. Si / no.

Fuente: Scorians, Marenzana, Espinosa y Herrero (2022).

RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de las páginas web de los organismos de turismo de San Martín de los Andes, anteriormente nombrados y posteriormente el análisis de las entrevistas realizadas.

En relación con el análisis de las páginas web analizadas, se destacan los siguientes aspectos:

Figura 1. Indicadores seleccionados para el análisis de las páginas web.



Fuente: elaboración propia (2022).

Posicionamiento en buscadores y velocidad de carga. A través de este indicador se muestra la atención y reconocimiento del comportamiento de los usuarios que el destino lleva a cabo. En este sentido no se encuentra evidencia en ninguno de los sitios relevados respecto del uso de herramientas SEM (*search engine marketing*). Es relevante realizar una inversión para ocupar los primeros lugares en la búsqueda. Asimismo, en relación al uso de una estrategia de posicionamiento orgánico – uso de SEO (*search engine optimization*), se evidencia una buena gestión. Aparece en 5° lugar después de los motores de búsqueda específicos para reservaciones (*Despegar, Booking, Trivago, Aviator*). La velocidad de carga de la página web, se muestra como deficiente (rango de 6 a 12 segundos). Estos valores se registraron tanto con el uso de computadoras portátiles como teléfonos móviles y sufrieron una declinación en los indicadores desde la observación inicial (rango de 3 a 5 segundos) en mayo del 2020 con respecto a las observaciones realizadas durante el año 2022 (agosto y septiembre).

Usabilidad y estética en general. En relación a este indicador, se considera que las mismas cumplen con el objetivo para el cual han sido desarrolladas: es intuitiva, fácil de usar y amena.

El análisis de la jerarquización de contenidos resultó positivo. Se encuentran al interior de la página agrupados por rubros y resulta sencillo, claro y muy intuitivo obtener la información que se desea. Si bien la estructura de la página no es clara en un primer momento, una vez que se comprende su

lógica la información se presenta de manera concisa y de sencilla comprensión, manteniéndose siempre la misma estructura en las páginas internas.

Pasando al indicador de estética general, se observa uso de colores sobrios y sostenidos en páginas secundarias, tipografía de lectura muy pequeña y homogénea en todas las páginas.

Los alojamientos están ordenados alfabéticamente y no por categorías lo que dificulta en algún punto la búsqueda específica para usuarios potenciales.

Figura 2. Web destino San Martín de los Andes.



Fuente: <http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/>(24/05/2020)

Análisis de contenidos. Los contenidos desarrollados en los sitios analizados brindan un lenguaje sencillo de comprender, eludiendo la utilización de términos técnicos lo que posibilita un fácil acceso a los sitios web.

En general los contenidos presentan un carácter principalmente descriptivo e informativo.

Se aprecia una coherencia entre el título y el contenido de cada sección y son muy comprensibles el desarrollo de los contenidos al interior de la misma. Los botones de acceso a las páginas secundarias se localizan en la parte superior de la página principal, siendo claramente visibles y despliegan listas de accesos al interior de las mismas, lo que indica una preocupación por el ordenamiento de la información relevante y permitir una mejor accesibilidad a la misma.

Marca. El isologotipo utilizado por el sitio oficial de turismo presenta homogeneidad en cuanto a la tipografía, el nombre y la marca. Se repite en todas las pestañas al interior del sitio y ha sufrido modificaciones a lo largo

del trabajo realizado, pasando de simplemente el nombre de San Martín de los Andes a un nuevo isologo que vincula las iniciales de la localidad con las montañas circundantes a la misma.

Figura 3. Isologo Primeras Observaciones.



Fuente: <http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/> (24/05/2020)

Figura 4. Isologo Últimas Observaciones.



Fuente: <http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/> (7/09/2022)

Figura 5. Isologo Asociación Hotelera.



Fuente: <http://smandeshoteles.com.ar/>

(24/05/2021)

Más allá del desarrollo y aplicación del isologo del destino en la página web del mismo, es dable destacar que no se aplica la marca del destino en otras páginas oficiales analizadas como la de la Asociación Hotelera Gastronómica de San Martín de los Andes. Tampoco lo utilizan el resto de los

organismos en sus páginas. No se detectó homogeneidad en la tipografía, ni en el uso de colores en la marca propia. En las figuras 5 y 6 se muestran los isologotipos de las asociaciones intermedias incluidas en el estudio y capturas de las páginas web.

Segmentación de los distintos usuarios potenciales de la página. Si bien en la página principal de turismo no se detecta la intención de aplicar algún criterio de segmentación de potenciales usuarios de la página, (como

Figura 6. Isologo Cámara Guías Pesca.



Fuente: <https://www.camaraguiasdepescaneuquen.com/> (27/05/2021)

inversores, por ejemplo) la misma posee una pestaña que redirecciona a la página oficial del municipio donde existe información acerca de licitaciones y trámites (aunque escueta), como se puede apreciar en la figura 7.

Las páginas de Turismo oficial y de la AHGSMA han sido creadas pensando en el usuario "turista" sin que se evidencie que, aún dentro de esta categoría, se haga referencia a diferentes variables que conforman posibles segmentos de mercado como: necesidades, composición del grupo de viaje, expectativas, edades, actividades buscadas, atractivos turísticos de preferencia o bien servicios buscados. Se pudo observar que la página de la AHGSMA, posee accesibilidad directa hacia los alojamientos con disponibilidad en el momento de acceder a la misma.

Figura 7. Redireccionamiento a página web municipal.



Fuente: <http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/municipio> (7/9/2022)

En la página de la Cámara de Guías de Pesca de la Provincia de Neuquén, no se detecta intención alguna de proveer información para diferentes grupos de pescadores potenciales. Es un desarrollo bien institucional que solo posee el listado con contacto personal de los integrantes de la Comisión directiva de la misma y una lista con contacto de los guías habilitados, sin embargo, no hay referencias a tarifas o propuestas de actividades. Se trata de una página muy específica para pescadores. Se destacan en la misma Inicio, Comisión directiva, Eventos, Listado de Guías, Galería de Fotos y Nuestros Productos. Se destaca que Nuestros Productos, solo ofrece *merchandising* de la Cámara. Al ser una Asociación Civil sin fines de lucro,

Figura 8. Página Asociación Hotelera Gastronómica de San Martín de Los Andes.



Fuente: <http://disponibilidad.smandeshoteles.com.ar> (7/9/2022)

lo recaudado por la venta de los mismos se utiliza para mantenimiento de la página web y la sede social.

Comunicación digital. Es relevante destacar que la página oficial presenta enlaces con sitios web de prestadores. Los servicios se agrupan por sector (alojamiento, gastronomía, agencias de viajes etc.) y al interior de los mismos se encuentran ordenados por categoría. Incluso en la categoría alojamiento posee un buscador de tarifas y una segmentación previa en función criterios generales de búsqueda (habitación, cabañas o contacto con la naturaleza).

Figura 9. Página Cámara de Guías y profesionales de la pesca.



Fuente: <http://www.camaraguiasdepescaneuquen.com> (7/9/2022)

Figura 10. Enlaces a sitios web de prestadores.



Fuente: http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/planifique_su_viaje/donde_dormir (7/9/2022)

Figura 11. Categorías de prestadores desde el sitio web oficial.



Fuente: http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/planifique_su_viaje/donde_dormir/buscadoralojamiento.html (7/9/2022)

Sí se observa tanto en la página de turismo oficial como de la Asociación Hotelera Gastronómica de San Martín de los Andes el esfuerzo por captar el interés del usuario potencial, incluso listando para su búsqueda los establecimientos que poseen disponibilidad en fechas de alta demanda, para facilitar una posible reserva. Sin embargo, no se observan enlaces con *Marketplace*.

Promociones proactivas de productos para las siguientes temporadas o fines de semanas largos. Cuando se realizó la primera toma de datos (última semana de mayo 2020) caracterizada por la etapa de medidas restrictivas de circulación a causa del COVID 19, las páginas no presentaban la opción de "compra anticipada", aunque la de la AHG SMA impulsaba el cambio de fechas (cuando no se sabía con exactitud hasta cuando durarían las restricciones).

Figura 12. Medidas del destino en tiempos de medidas restrictivas.



Fuente: smandeshoteles.com.ar (24/05/2020).

A partir de las entrevistas realizadas, los referentes manifestaron que la implementación de la estrategia en el territorio digital ha tenido algunos inconvenientes en su ejecución, producto principalmente de dificultades de financiamiento devenidas de la pandemia y de discrepancias entre los integrantes del ENSATUR.

"Nosotros veníamos trabajando con transformación digital, tuvimos que parar en medio de la pandemia, porque veníamos con un proyecto y nos quedamos sin fondos" (Sec. Turismo Municipal).

Asimismo, ya habían evidenciado inconvenientes con la falta de financiamiento desde el ENSATUR, para la contratación de una agencia de

marketing e incluso para un community manager que pudiera gestionar de manera profesional las redes.

“Hoy no hay, se construye entre la experiencia que todos tenemos. Sí hay asesoramientos puntuales, con respecto a ciertas cosas, como las redes alguien que las maneja que cobra por 6 meses, pero no un asesoramiento integral y general” (Representante Ensatur).

En San Martín de los Andes, el gobierno municipal previo a la pandemia había comenzado a implementar una estrategia de desarrollo de marketing digital. A pesar de haber sufrido un desfinanciamiento producto en parte de la pandemia, esta misma situación (Covid 19) generó por otra parte que los escasos recursos con los que contaban se destinaran a comunicar digitalmente. Incluso, en conjunto con Cerro Chapelco y el Ministerio de Turismo de la provincia se desarrolló un plan de capacitación para agentes de viajes, aprovechando las herramientas digitales como *Meet*, *Zoom* y *Teams*. Asimismo, se realizaron vivos de *Instagram* y *Facebook* para mantener la presencia en los consumidores potenciales, tratando de establecer una conexión emocional entre los clientes y el destino.

“...aprovechamos esta nueva herramienta que nos acercó la pandemia (meet, teams y zoom) para poder realizar capacitaciones y webinars a nivel nacional y global, ya sean abiertas al público o, la mayoría para el sector turístico (específicamente para vendedores de tours operadores) ...hicimos muchos vivos por Instagram, utilizamos muchísimas redes sociales, y apelando a la emocionalidad de las personas que fue algo que estuvo muy contenido durante la pandemia” (Sec. de Turismo Municipal).

Si bien el municipio cuenta con un departamento de marketing, el mismo posee insuficiente recurso humano. Resulta relevante precisar que las acciones promocionales se consensuan también con los representantes de las Cámaras empresariales y comerciales que se hayan representados en el Ente San Martín de Turismo (ENSATUR).

En este sentido, la comunicación desde el ENSATUR se trabaja de manera segmentada, situación que también se ha visto favorecida por la utilización de medios digitales que permite un ajuste mejor entre mensaje y público objetivo.

“Nosotros también lo de redes, lo trabajamos muy segmentado, la posibilidad que nos da trabajar la digitalización es eso, si vamos a salir a Chile sacamos con un mensaje X, si vamos a Brasil con otro, si vamos a Buenos Aires es uno, si vamos a Córdoba o Santa Fe es otro, así que con eso lo trabajamos muy segmentado, inclusive también a veces; con un rango etario también muy definido” (Sec. Turismo Municipal).

Incluso, y con auspicio del Ministerio de Turismo de la provincia de Neuquén, se ha comenzado a trabajar para dotar a San Martín de los Andes de herramientas que le permitan gestionar el destino de manera “inteligente”.

“El turismo inteligente viene marcado por la búsqueda de la experiencia turística perfecta. A través de la tecnología se ofrece al turista un abanico infinito de actividades y complementos a la experiencia turística” (Presidente AHG SMA en Diario 7 Lagos, 30 de junio de 2022).

Sin embargo, se observaron discrepancias al interior del Ente, tal como lo refirieron otros entrevistados.

“Hoy la vedette son las redes sociales, lo que pasa es que las redes tienen cosas a favor y cosas en contra. A favor que puedes llegar a mucha gente con poca plata, una pauta en una revista como ‘Alta’ te puede llegar a salir 300 mil pesos, pero llegaste a un mercado chico, que es aquel sentado esperando un vuelo, pero también si usas esa misma plata en redes sociales, probablemente te lleguen 800 mil personas, el tema quienes son esas personas, ¿tienen la capacidad de venir? ¿de llegar? ¿cuándo van a venir?” (Representante de Ensatur).

Por un lado, la página oficial de SMA (sanmartindelosandes.gov.ar) concentra mucha información pensada para los turistas potenciales, sin embargo, es un tema pendiente mejorar la misma para permitir que los posibles clientes puedan armar a medida sus viajes. En este sentido, los funcionarios están abocados a mejorar la usabilidad de la misma. Buscan construir una página más intuitiva para los turistas y que también contenga servicios para los prestadores, buscando construir una mejor interfaz, que posibilite mantener actualizadas las tarifas, la disponibilidad, y la realización de trámites ante la autoridad de aplicación: esto permitiría facilitar y mejorar la prestación de los servicios.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Aceleración de la transformación digital

La transformación digital como proceso que venía dándose en las organizaciones, se aceleró marcadamente a partir de la pandemia con la digitalización de amplios sectores de la economía o de procesos que en el caso del turismo pueden incluir la comercialización y marketing digital entre los más destacados, abrió la puerta a nuevos análisis.

Investigaciones referidas al concepto de competitividad digital permiten incorporar toda una serie de factores que intervienen en un escenario

completamente diferente. Por citar solo algún ejemplo, el dominio de herramientas y capacidades relativas al desempeño competitivo en el territorio digital es un factor central.

En tanto los procesos de comunicación y comercialización se han transformado profundamente en base a los avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento de consumo de las nuevas generaciones, apareciendo nuevos requerimientos competitivos.

Asimismo, el marketing digital representa una evolución que se ha dado de forma acelerada y apoyada en avances tecnológicos que configuran un nuevo ecosistema de trabajo para las marcas, la comunicación y la gestión del comercio electrónico entre otros.

Ahora bien, el impulso otorgado al consumo de servicios turísticos a partir de la iniciativa Pre viaje, sumado a la experiencia y mayor recorrido en el uso de medios digitales para reservar y comprar por parte de la demanda, dirige la atención hacia el interrogante si ese avance en el marketing digital y la participación en el comercio electrónico de las empresas del sector, se distribuye en forma homogénea o solo lo aprovechan los grandes actores del sistema.

Análisis de las páginas web del destino

Se desprende la posibilidad de actualización, desarrollo e implementación de herramientas que posibiliten mayor dinamismo de las mismas, teniendo como imagen- objetivo final, una página que consienta a los distintos públicos-objetivo apelar a ellas y poder obtener información a medida que puedan satisfacer los intereses particulares de cada usuario llegando incluso a poder programar viajes a medida, generando las cotizaciones, facturaciones y pagos correspondientes a través de por ejemplo *market place*.

Es importante mencionar que existe mucho terreno para avanzar hacia páginas web más intuitivas y completas que, utilizando las nuevas tecnologías, puedan construir información a medida de las necesidades del usuario, mejorando, por ende, la competitividad del destino.

Con respecto a la imagen de marca de la localidad, sería oportuno analizar la presencia del destino en sitios de viajes de países latinoamericanos, y también indagar cómo está rankeado a nivel Argentina. El mantenimiento de esta imagen de marca durante la pandemia, fue una actividad primordial para los gestores del destino, quienes buscaron mantener la presencia del mismo en cada uno de los segmentos objetivos identificados y utilizaron las herramientas tecnológicas que se impusieron en pandemia, para desarrollar una importante

campana de capacitación a nivel de los *tours* operadores que comercializan actual o potencialmente servicios de San Martín de los Andes. Las políticas y medidas tomadas por los organismos analizados durante la pandemia, permiten destacar que pudieron adaptarse a las condiciones de incertidumbre derivadas de esta última, incorporando nuevas prácticas digitales e interpretando las nuevas tendencias. En dicho escenario, la competitividad se afronta en este momento con relación a determinadas dimensiones e indicadores centrados en la aplicación de tecnología, para poder evaluar el desempeño, a través de métricas precisas que ofrece el ecosistema digital, sobre el comportamiento de las herramientas digitales.

Se destaca la calidad informativa de los sitios webs analizados, pero es tangible la necesidad de superar este estadio, para pasar a centrarse en la generación de contenidos relevantes como estrategia para impulsar la competitividad digital. Por otra parte, en los *websites* de las cámaras y asociaciones empresariales se requiere dejar de lado la presencia digital a modo de directorio de servicios turísticos.

Evolución en la gobernanza digital

Parece importante destacar que, más allá de los esfuerzos por mejorar la presencia en el ecosistema digital, aún existe un camino muy arduo para recorrer. Es necesario generar espacio en el territorio digital que posibilite mejor diálogo con los distintos grupos de interés, con información pertinente y oportuna para cada uno de ellos (vecinos, turistas, potenciales inversionistas y prestadores de servicios). Se desprende del análisis de las páginas web, que las mismas están muy focalizadas en el segmento turista e incluso al interior del mismo, no se han desarrollado estrategias de micro segmentación y de construcción de información a medida, que permita atender las diferentes expectativas, vivencias, usos, necesidades, nivel de complejidad, grupos etarios, composición de grupos, no solo con respecto a las actividades y servicios promocionados, sino con la realización de actividades y adquisición de servicios ajustados a los requerimientos de cada usuario.

En este sentido, las variables de análisis tradicionales o referidos a los aspectos observables deben ser complementadas con el análisis y seguimientos de los diálogos establecidos entre los destinos y sus diversos públicos a través de los medios digitales (Toros Scorians et al, 2022).

Se aspira a que este artículo pueda contribuir a una lectura exhaustiva del contexto, como así también de las tendencias que contribuyan a la definición de estrategias y políticas de turismo, marketing bajo el paradigma de la transformación digital que ya se hizo presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chakravorti, B., Bhalla, A., & Shankar Chaturvedi, K. (18 de diciembre de 2020). Harvard Business Review. Which Economies Showed the Most Digital Progress in 2020? Recuperado de <https://hbr.org/2020/12/which-economies-showed-the-most-digital-progress-in-2020>
- Bigné Alcaniz, E., Font Aulet, X., y Andreu Simo, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos : análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (15 marzo 2022). El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021. Recuperado de <https://cace.org.ar/prensa/el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-superolos-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021/>
- CACE. (2021). *Informe Mid Term 2021*. Cámara Argentina de Turismo Electrónico. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>
- Calderón, C., y Lorenzo, S. (2010). *Open Government - Gobierno Abierto*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Espinosa, C., y Toros Scorians, C. (2020). Medios digitales: análisis de sitios web y desafíos de cara al nuevo contexto. *XXXIV Encuentro de docentes universitarios de comercialización de Argentina y América Latina*.
- Invat.tur., A. V. (2015). *Big data retos y oportunidades para el turismo*. Valencia: Invattur.
- Marenzana, G., y Herrero, M. (2020). Marco de análisis de sitios web: de la red 1.0 al Sistema de gestión de destinos. *XXXIV Encuentro de docentes universitarios de comercialización de Argentina y América Latina*.
- Musso, P. (2014). Territorios digitales y ciberespacio. Enfrentarse al doble mundo contemporáneo. En *Cuadernos de Comunicación e Innovación* (págs. 17 - 26). Madrid: Fundación Telefónica.
- Organización Mundial del Turismo -OMT- (2018). Panorama OMT del turismo internacional 2018. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
- Organización Mundial del Turismo -OMT- (28 de enero de 2021): *El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>

Orihuela, M. (2019). Territorio: un vocablo, m multiples significados. *Area*, 1-16. Recuperado de https://www.area.fadu.uba.ar/wp-content/uploads/AREA2501/2501_orihuela.pdf

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.

Semanario Región (23 al 29 de septiembre de 2022). Día Internacional del Turismo, Bali, la ciudad anfitriona, 1.508 (32). Recuperado de <https://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/noticias-la-pampa/dia-internacional-del-turismo-bali-1508.html>

Toros Scorians, C., Marenzana, G., Espinosa, C., y Herrero, M. (2022). Los destinos turísticos en el territorio digital. Competitividad y experiencias en el nuevo entorno. Caso: Ente oficial de turismo de Pucón (Chile). *Realidad, tendencias y desafíos en turismo*, 1-20.

Zanfardini, M., Gutauskas, A., y Diez, R. (2013). Gestión de la información. Neuquén: Educo.

