



# **“LA CIUDAD DE BUENOS AIRES COMO DESTINO DE FINES DE SEMANA LARGOS”**

Estrategias  
para generar  
nueva demanda



## FUNDACION PROTURISMO

POR UN TURISMO SUSTENTABLE

RES.IGJ 672/09

PRESIDENTE: GONZALO YRURTIA

COORDINACIÓN EDITORIAL: ALEJO MARCIGLIANO

DISEÑO: PABLO PAZ

AV. CORRIENTES 880, PISO 13<sup>a</sup> (C1043AV),

CIUDAD DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

[WWW.FUNDACIONPROTURISMO.ORG.AR](http://WWW.FUNDACIONPROTURISMO.ORG.AR) / [INFO@FUNDACIONPROTURISMO.ORG.AR](mailto:INFO@FUNDACIONPROTURISMO.ORG.AR)

© 2015 EDICIONES TURÍSTICAS

FUNDACIÓN PROTURISMO POR UN TURISMO SUSTENTABLE

HECHO EL DEPOSITO QUE MARCA LA LEY 11.723 / TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS,  
PROHIBIDA SU REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL.

PRIMERA EDICION

LIBRO DE EDICION ARGENTINA

IMPRESO EN ARGENTINA – PRINTED IN ARGENTINA

ISBN: ???-???-????-??-?

IMPRESO EN:

GUTTENPRESS: TABARE 1760/72 – TEL.: 4919-1411 (C1437FHN), POMPEYA –  
CIUDAD DE BUENOS AIRES –[INFO@GUTTENPRESS.COM.AR](mailto:INFO@GUTTENPRESS.COM.AR) – [WWW.GUTTENPRESS.COM.AR](http://WWW.GUTTENPRESS.COM.AR)



La fotocopia mata al libro y está penada con la prisión de un mes a seis años según el Art. 72 bis.  
De la LEY 11.723 - REGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

## A CADÉMICOS

Juan Carlos Chervatin  
Carlos Gutiérrez  
Alicia Gemelli  
Enrique Amadasi  
Fernando Dozo  
Antonio Torrejón  
Juan Carlos Lucero  
Gonzalo Casanova Ferro  
Juan Carlos Mantero  
Regina Schluter  
Eduardo Pantano  
Isabel Sendon  
Elisa Pastoriza  
Adriana Otero  
Jordi Busquets  
Maria Vandam  
Alicia Tagliorette  
Mario Folchi  
Lucía Tamagni  
Jose Luis López Ibáñez  
Rodolfo Bertoncello  
Orlando Natiello  
Víctor Torres

Académico Honorario:

Antonio Gómez

Académico Correspondiente:

Eugenio Yunis (Chile)



## INDICE

---

Integrantes Academia Argentina del Turismo (AAT) .....	2
Índice .....	5
Prólogo AHRCC .....	7
Prólogo AAT .....	9
Fundamentación del Concurso AAT-AHRCC .....	11
Integrantes del Jurado del Concurso .....	13
Dictamen del Jurado .....	15
1º Premio: “Los devotos del Perito” .....	17
2º Premio: “La nueva Buenos Aires” .....	77
3º Premio: “Libertango” .....	121
4º Premio (Mención): “Buenos Aires suma” .....	175
Anexo: Bases del Concurso .....	213



## PRÓLOGO I

# NUEVAS ESTRATEGIAS, NUEVOS CAMINOS

**U**na vez más, la Asociación de Hoteles de Restaurantes Confiterías y Cafés y la Academia Argentina de Turismo se unen para desarrollar una propuesta destinada a promover la recepción de turistas en la ciudad.

En este marco de significativa trascendencia para el sector, se inscribe esta edición que agrupa los mejores trabajos presentados en el concurso organizado por ambas instituciones, en el cual los especialistas abordaron el tema “La Ciudad de Buenos Aires como destino de feriados largos: estrategias para generar nueva demanda”.

La lectura de este volumen permite acceder a una esclarecedora aproximación a datos, lineamientos de acción y actividades vinculadas a iniciativas generadoras de interés, procurando el estímulo a posibles visitantes a partir de la incorporación de lapsos especiales no laborables a lo largo del año.

La suma de esfuerzos de los ámbitos empresarios y académicos, y propuestas conjuntas con organismos públicos del sector, son necesarios para potenciar la actividad de los establecimientos hoteleros y gastronómicos durante períodos tan particulares. Se debe tener en cuenta, a su vez, que en estos casos la ciudad ve modificada su fisonomía al producirse simultáneamente la búsqueda de otros destinos por parte de los porteños.

La temática abordada y la seriedad de los estudios que integran los siguientes capítulos, permiten vislumbrar la posibilidad cierta de dar curso a nuevas herramientas para lograr los objetivos, abren caminos y posibles y renuevan el compromiso institucional de la AHRCC de contribuir a la optimización del desenvolvimiento del sector.

---

CAMILO SUÁREZ

*Presidente de la Asociación de  
Hoteles, Restaurantes,  
Confiterías y Cafés (Abrcc)*

*2014-2016*



## PRÓLOGO II

**E**ste libro es el segundo de la Colección que la Academia Argentina de Turismo publica con el auspicio de la Fundación Proturismo. El mismo ha sido posible en primer lugar por los académicos fundadores de la entidad, que en cumplimiento de los objetivos de la misma han fundamentado la realización de esta publicación

Debo agradecer, fundamentalmente, el reconocimiento y el apoyo de la asociación decana del turismo argentino, la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés ( AHRCC), a nuestra corta historia como institución, reafirmando nuestra confianza en la tradición docente del sector y el desarrollo de la investigación y la necesidad de la interacción del sector académico y el empresario, con el objeto de mejorar la toma de decisiones con fundamentación científica. Porque hoy que tanto valoramos la información, prestamos cada vez menos atención a la sabiduría.

Sabemos el “qué hay” (la información) y el “qué es posible hacer” (conocimiento). Pero muchas veces nos falta definir “qué se debe hacer” (la sabiduría).

La Academia Argentina de Turismo espera que con aportes como los que se presentan en este volumen fructifique esa sabiduría, esa orientación, esa experiencia.

Debo agradecer los propósitos de la Academia en constituirse en un ámbito propicio para pensar y repensar el turismo, abordando la tarea de promover el desarrollo de los estudios relativos al turismo y su constitución al desarrollo cultural, social y económico de la ciudadanía, como factor de expansión de la comprensión entre los pueblos, la paz y la prosperidad, promoviendo el diálogo y los encuentros de culturas, respetando los derechos humanos y la libertad, sin distinción de razas, sexo, religión o ideas políticas.

Ello, con el más obstinado rigor científico, la mayor objetividad académica y con un inquebrantable espíritu de compromiso y responsabilidad nacionales. Se trata de constituir un ámbito de permanente reflexión de los problemas de turismo y promover la creatividad y la innovación de la actividad turística en sus políticas, productos y acciones, asumiendo la responsabilidad de una celosa custodia del cumplimiento de los valores y principios expresados en la Constitución Nacional, y de inspirar y respaldar todos los esfuerzos tendientes a favorecer el avance de la democracia, la justicia social, y la consolidación de las instituciones de la república en todos los procesos y manifestaciones del quehacer turístico nacional, en especial, la preservación del patrimonio cultural y su sustentabilidad.

Debo agradecer que para el cumplimiento de estos fines, la entidad se propone, sin intereses lucrativos, particulares ni colectivos, extender al mayor número de personas que fuera posible los conocimientos que permitan ampliar la calidad de vida del ser humano y su capacidad de disfrutar del ocio creativo y recreativo, excluyendo específicamente en sus acciones el favorecimiento sectario del pensamiento, sea asumiendo compromisos políticos partidistas o con credos religiosos o ideológicos y todo aquello que implique segregación racial de cualquier índole.

Debo agradecer que en este caso estos objetivos ha sido posibles gracias a las tareas que como líder del proyecto y su dedicación realizó el Académico Vicepresidente Carlos Gutierrez y el jurado que lo acompañó para la evaluación de los trabajos presentados: los Académicos Fernando Dozo y María Vandam y en representación de la AHRCC, la Magister Analía Castro y la Dra. Sonia Holfix.

También deseo dar las gracias a quienes presentaron trabajos y a nuestra fundación editora en la persona de su presidente Gonzalo Yrurtia y del compaginador de este volumen Alejo Marcigliano.

Muchas, muchas gracias por lo que han dado en esta realización y por lo que sin duda seguirán dando a esta entidad y al sector turístico.

---

JUAN CARLOS CHERVATIN

*Presidente de la Academia*

*Argentina de Turismo (AAT)*

## FUNDAMENTACIÓN CONCURSO AHRCC - AAT

**L**a Ciudad de Buenos Aires fue receptora en el año 2014 de más de 2 millones de turistas extranjeros y 8 millones de turistas nacionales. Si bien son cifras significativas que demuestran la importancia del destino, no debe descuidarse el necesario estímulo para lograr la llegada de nuevos visitantes tanto domésticos como extranjeros, de igual modo la prolongación y reiteración de sus estadías y el incremento de sus consumiciones.

La República Argentina ha aumentado notoriamente el número de feriados largos que ha venido a agregarse al histórico: vacaciones de verano o invierno, y a la tradicional Semana Santa. En forma coincidente con la modalidad vacacional, acorde con las tendencias mundiales, que resultan en el fraccionamiento de los períodos de descanso a lo largo del año.

En este marco, resulta imprescindible para la Ciudad, incentivar el turismo durante los fines de semana largos. En tal sentido, se trata de generar un impacto directo en la demanda de servicios de hotelería, gastronomía y espectáculos; una oportunidad inmejorable para la inversión económica, además de afianzar y estabilizar a lo largo del año, al mercado laboral que da ocupación a la importante mano de obra local directa e indirectamente vinculada a la actividad.

Los objetivos institucionales, tanto de la Asociación de Hoteles Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires como de la Academia Argentina de Turismo, parten del convencimiento de que la madurez académica y empresarial del sector turístico en sus múltiples expresiones y el incontrastable hecho de su importancia como actividad económica, requieren de proyectos, planes y estrategias que posibiliten un desarrollo sostenido de la actividad; convencidas de ello, ambas entidades, han decidido estimular los estudios y la creatividad en el planteo de nuevas estrategias para el sector.



## JURADO DEL CONCURSO

---

María Prina de Vandam (AAT)

Sonia Hoflich (AHRCC)

Carlos Ernesto Gutiérrez (AAT)

Analía Castro (AHRCC)

Fernando Dozo (AAT)



## ***DICTAMEN DEL JURADO DEL CONCURSO***

---

*“Buenos Aires, 1 de Septiembre de 2014”*

En el día de la fecha se reunió a las 10.30 hs., el Jurado del Concurso “Cómo integrar la oferta gastronómica, agregando valor al turismo en la ciudad de Buenos Aires. Establecer estrategias de cara al futuro”, convocado por la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (Ahrc) y la Academia Argentina de Turismo (AAT), integrado por el Dr. Enrique Amadasí, la Lic. Analía Castro y el Lic. Carlos Gutiérrez. Previamente y por escrito se había recibido el dictamen individual del Arq. Juan Carlos Mantero, también miembro del Jurado. Asimismo, el Jurado también recibió la opinión sobre cuatro trabajos previamente preseleccionados por parte de la presidenta de la Ahrc, Dra. Graciela Fresno.

El Jurado revisó los once trabajos presentados y estableció los criterios para su evaluación: situación del turismo en la ciudad de Buenos Aires, el turismo cultural y el turismo gastronómico, la gastronomía porteña y las estrategias sugeridas como respuesta al problema seleccionado en las Bases del Concurso. Complementariamente, se tuvo en cuenta la pertinencia de la bibliografía presentada y las fuentes utilizadas.

Basándose en la estructura de los trabajos y sus propuestas específicas, siguiendo las consignas que el Concurso solicitaba, el Jurado dictaminó el siguiente orden de méritos:

**1ER. PREMIO:** Es declarado desierto

**2DO. PREMIO:** “Orquesta Típica”

**3ER. PREMIO:** “Grupo Pastrami”

**4TO. PREMIO:** Compartido por

“Porteñas y algo más” y “Reina Mora”



## 1er. PREMIO

---

### **Los devotos del Perito**

Integrantes:

Adriana Romero

*Licenciada en Turismo, Abogada,  
Magister en Economía y  
Gestión del Turismo.  
estudiogransur@gmail.com*

Carlos Bassan

*Lic. en Turismo. Consultor y docente  
universitario en Turismo y Hotelería.  
Postgrado en Ecoturismo  
y Turismo Rural.  
lic.bassan@gmail.com*

---

<b>Primera parte introductoria:</b>	
Propuestas y acciones estratégicas basadas en un Turismo Experiencial para una mayor competitividad turística durante los fines de semana largos (FSL) en la Ciudad de Buenos Aires .....	<b>21</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>21</b>
<b>Fundamentación .....</b>	<b>21</b>
<b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>Aspectos del proceso metodológico .....</b>	<b>24</b>
Trabajo previo de gabinete .....	<b>24</b>
Trabajo de campo .....	<b>25</b>
Trabajo online .....	<b>25</b>
Trabajo de laboratorio .....	<b>25</b>
<b>Marco teórico-conceptual .....</b>	<b>26</b>
Turismo cultural/Turismo urbano/Turismo de experiencias .....	<b>26</b>
Aproximación al Turismo cultural .....	<b>26</b>
Turismo urbano/Turismo de ciudades .....	<b>29</b>
Propuesta de matriz de productos o modalidad de	
Turismo urbano diseñada a medida de la Ciudad de Buenos Aires .....	<b>32</b>
Turismo urbano en Agenda Internacional .....	<b>33</b>
Turismo de experiencias .....	<b>34</b>
<b>Segunda parte: Relevamiento y Análisis de la Oferta Turística orientada a los Fines de Semana Largos en la Ciudad Buenos Aires .....</b>	<b>38</b>
Oferta turística de la Ciudad de Buenos Aires .....	<b>38</b>
Los fines de semana largos (FSL) y el destino turístico	
Ciudad de Buenos Aires .....	<b>40</b>
Difusión, promoción y presencia del producto turístico-recreativo	
de la Ciudad de Buenos Aires en los Diarios del Interior	
(septiembre 2014-septiembre 2015) .....	<b>43</b>
Conclusiones sobre la oferta turística de la Ciudad de Buenos Aires	<b>43</b>

## INDICE

<b>Relevamiento de la demanda turística para los fines de semana largos (FSL) .....</b>	<b>44</b>
El mundo y la región .....	44
La Argentina y el turismo de los no residentes .....	45
Turismo interno .....	45
Resultados de los fines de semana largos en el AET 2013 .....	47
Los fines de semana largos, puentes y estacionales .....	48
Estudiantes nacionales e internacionales .....	49
La demanda interna según Plan Conectar .....	49
Las tendencias .....	51
Conclusiones sobre la demanda turística para los fines de semana largos (FSL) .....	51
 <b>Análisis estratégico FODA de CABA como destino de fines de semana largos (FSL) .....</b>	<b>54</b>
 <b>Principales problemas detectados y acciones prioritarias recomendadas .....</b>	<b>56</b>
 <b>Tercera parte: Propuestas y acciones concretas .....</b>	<b>57</b>
Presentación de las propuestas estratégicas y acciones concretas .....	57
Propuesta N° 1: “Buenos Aires Card” (City card) .....	58
Propuesta N° 2: “Desarrollo de paquetes turísticos temáticos” .....	65
Propuesta N° 3: “Network para la difusión y promoción turística” ..	66
Propuesta N° 4: “Centros de Información y Recepción Turística Integrales” .....	68
Propuesta N° 5: “Campaña 10 millones de turistas, 1º millón de oportunidades” .....	70
 <b>Bibliografía y fuentes consultadas .....</b>	<b>72</b>
Otros documentos .....	73



20

## **PRIMERA PARTE**

### ***Propuestas y acciones estratégicas basadas en un Turismo Experiencial para una mayor competitividad turística durante los fines de semana largos (FSL) en la Ciudad de Buenos Aires***

#### **RESUMEN**

Dueña de diferentes apodos y reconocidas denominaciones, la Ciudad de Buenos Aires es sin duda uno de los destinos más elegidos por la demanda turística actual en estas latitudes. Si bien la Ciudad no es un destino de marcada estacionalidad, presenta sus vaivenes en cuanto al nivel de ocupación y actividad turística receptora que amerita plantear consecuentemente estrategias y acciones para lograr mayores estadías y consumiciones. En este contexto, en donde la maduración de los productos más convencionales obliga a buscar alternativas innovadoras que mantengan las tasas de rentabilidad y que den respuestas a demandas cada vez más segmentadas y exigentes, se enmarca nuestra propuesta a favor de la competitividad turística del sector. A partir del relevamiento y análisis de la oferta y demanda turística de la ciudad, focalizada en la gran cantidad de fines de semana largos que presenta nuestro país, se proponen como principales objetivos formular propuestas y acciones concretas acordes a las tendencias actuales y basadas principalmente en el desarrollo de un turismo que enfatiza “lo experiencial” acompañado de importantes ventajas económicas que harán de la ciudad una alternativa renovada y tentadora para la demanda turística potencial del interior del país y del exterior.

#### **FUNDAMENTACION**

El turismo se ha convertido en estas últimas décadas en uno de los principales motores de crecimiento y desarrollo socioeconómico a nivel mundial, siendo la industria que más trabajo genera. En nuestro país, la actividad turística representa casi el 8 % del PBI, generando 1.100.000 empleos y representando un 40 % del rubro de servicios. Alrededor de 6 millones de turistas visitan la Argentina anualmente, posicionándolo como el segundo país de turismo receptivo a nivel de Sudamérica. (Mintur, 2013). En los últimos años se ha afianzado el concepto de la fortaleza del turismo interno, que alcanza todo el territorio nacional mediante los desplazamientos de residentes, dando dinamismo a las economías regionales y redistribuyendo ingresos.

Por otra parte, nuestro país presenta para este año 2015 un record de 17 fe-

riados nacionales y 10 fines de semana largos, de los cuales 4 son “extra largos” de 4 días. Esto, además de ir en consonancia con la tendencia a nivel mundial de fraccionar más las vacaciones a lo largo del año por parte de la demanda- realizando viajes más cortos y repartidos a lo largo del año- genera mayores oportunidades para la práctica del excursionismo y miniturismo, favoreciendo la desestacionalización de la actividad.

Sumado a estos aspectos, el turismo urbano o metropolitano es un fenómeno emergente y complejo que se presenta desde mediados de los años 80 como uno de los sectores turísticos con crecientes demandas y que está reconfigurando los flujos turísticos en los últimos años. La ciudad adquiere así un nuevo rol protagonístico convirtiéndose en un espacio atractivo tanto para visitarlo, como para vivirlo o incluso trabajar en él. Negocios, eventos deportivos, festivales culturales, compras, se articulan entre sí en un entramado difuso e interconectado de opciones que suceden en la urbe, no sólo como soporte territorial de dichas actividades sino como expresión propia de la personalidad del espacio urbano.

Por otra parte, el incipiente turismo experiencial basado en las emociones y vivencias memorables suma cada vez más adeptos. Se trata de un nuevo turismo y, sobretodo, de un nuevo turista que busca vivir una experiencia diferente, indistintamente del destino al que viaja, se informa vía 3.0 antes de llegar a él y busca una calidad y autenticidad que le transporte emocionalmente y haga de esa una experiencia irrepetible. Este tipo de turista escoge su destinación según la experiencia que desea vivir. Por lo tanto, ofrecer tranquilidad, naturaleza, belleza o una gran cantidad de recursos culturales como museos o monumentos ya no es suficiente, hay que añadirle emociones.

La Ciudad de Buenos Aires con sus casi 3 millones de habitantes recibió un poco más de 10 millones de turistas durante el 2014, es decir que superó más de tres veces a la población porteña. Más de 2 millones de turistas fueron extranjeros y 8 millones de turistas fueron nacionales. Actualmente el turismo receptivo en la ciudad ha fluctuado en consonancia con el marco nacional, sufriendo un declive en 2008/ 2009, recuperando fuerzas y volviendo a descender en el 2014, debido a varios factores como la crisis macroeconómica, a la que se han sumado factores locales desfavorables para el sector turístico, especialmente para la hotelería, como la aceleración de la inflación, la suba de salarios y algunas tarifas dolarizadas, la pandemia de los alojamientos informales<sup>1</sup> y de los restaurantes puertas adentro.

---

1 Artículo en el cual el autor Jordi Busquets, Asesor de FEHGRA y representante de la Federación ante la IH&RA, reflexiona sobre el advenimiento de la “economía colaborativa” y da cuenta de

El dinamismo de la industria turística obliga a todo destino a trazar planes y estrategias para su reposicionamiento. Las grandes ciudades que son destinos turísticos urbanos no son la excepción y es posible que el desafío de la renovación sea más dramático aún, ante una demanda también urbana que exige de la ciudad, puestas en escena emotivas, desafiantes, vanguardistas y a la vez tradicionalistas, donde no faltarán la comparación con otras grandes urbes. La oferta de la Ciudad de Buenos Aires es variada y vasta, un atributo que le otorga una ventaja inicial importante, pero que puede representar cierta dispersión y confusión si no está bien presentada; una especie de síndrome de Stendhal aplicado no sólo al arte sino a los atractivos turísticos de magnitud y abundancia. No sólo deberán los estrategas del turismo de la Ciudad de Buenos Aires mantener viva la llama con nuevas o renovadas experiencias, sino que habrán de organizar el espacio y el tiempo del turista para que pueda aprovechar su viaje y disfrutar de los atractivos tangibles e intangibles a la vez que se incentiva el consumo turístico en todas sus variantes. En este contexto, la gestión de los destinos turísticos se presenta como una actividad profesional de gran responsabilidad, capaz de rejuvenecer y redefinir la oferta y el perfil turístico de Buenos Aires para poder ser más competitivo y sostenible en el tiempo, es decir, un destino todo el año.

A partir de estas premisas, y a la hora de contribuir estratégicamente en estos aspectos, nos planteamos algunas preguntas que orientaron nuestra investigación, a saber: ¿Cuál es la situación actual del turismo receptivo en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Cómo es el balance Oferta-Demanda Turística actual? ¿Cuál es la oferta turística real de esta gran ciudad, especialmente brindadas durante los fines de semana largos? ¿Cuáles son aquellos prestadores que ofrecen productos ó experiencias no convencionales? ¿Qué busca el turista que visita CABA los FdSL y qué conocimiento tiene de su oferta? ¿Cómo podría captarse más demanda de turistas durante los fines de semana largos? ¿Qué segmentos no están siendo cubiertos? ¿Qué políticas y/o acciones del gobierno local favorecieron o retrajeron el turismo en la ciudad?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVOS PRINCIPALES:**

- \*      Evaluar la situación actual del turismo receptivo en la Ciudad de Buenos Aires con énfasis en los fines de semana largos.

- \* Formular estrategias y propuestas concretas para generar nueva demanda turística nacional y extranjera en la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos

## OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- \* Describir y analizar la oferta turística/ recreativa de la ciudad orientada para los fines de semana largos.
- \* Caracterizar la demanda de visitantes que recorre la ciudad con especial interés durante los Fines de Semana Largos.
- \* Analizar las tendencias actuales, los segmentos y modalidades turísticas emergentes que tienen como base de desarrollo ámbito urbano.
- \* Relevar los prestadores de actividades turísticas no convencionales que promueven un turismo más experiencial
- \* Identificar los problemas y condicionantes que afectan el óptimo desarrollo del turismo receptivo en la ciudad de Buenos Aires.
- \* Proponer acciones innovadoras, creativas y realistas, en el marco estratégico planteado.

## ASPECTOS DEL PROCESO METODOLOGICO

La presente investigación es de tipo aplicada según su finalidad y según sus características es cuali-cuantitativa. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos Encuestas a Turistas, Entrevistas a Informantes Calificados del sector turístico y la observación no participante. A continuación se detallan los mismos.

## TRABAJO PREVIO DE GABINETE O ESCRITORIO:

Revisión bibliográfica y análisis de contenidos de diferentes medios y revistas especializadas, Anuarios e Informes Estadísticos de Organismos Oficiales, Planes Estratégicos del Sector, Leyes y Decretos afines, otros documentos y artículos afines elaborados por organismos de turismo y hotelería, listados de prestadores, guías de establecimientos turísticos, calendarios turísticos, catálogos de experiencias, folletería y demás material promocional, etc.

(Ver Bibliografía y Documentos consultados)

Diseño y chequeo de instrumentos para la recolección de datos utilizados a saber: Encuestas impresas para realizar en forma personal y formato online utilizando los Formularios Google Doc., Entrevista a Informantes Calificados (Cuestionario).

Contacto con organismos y actores claves del área de estudio para las posteriores entrevistas.

## TRABAJO DE CAMPO

Este tipo de investigación aplicada contó con un trabajo de campo consistente en el relevamiento *in situ* de los centros de información turística del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, del Ministerio de Turismo de la Nación, de diferentes museos, y demás sitios y prestadores representantes de la oferta turística no convencional de la ciudad.

Se realizaron en total cincuenta (50) Encuestas a Turistas, de las cuales cincuenta (25) fueron personales en diferentes puntos de interés turístico de la ciudad. (Recoleta y San Telmo) y las otras veinticinco (25) encuestas fueron realizadas a modo de complemento en formato online usando los formularios Google Doc. Si bien la muestra es muy acotada debido al poco tiempo disponible, la misma arrojó aspectos muy interesantes que reforzó otras fuentes utilizadas.

Se llevaron a cabo doce (12) Entrevistas a Informantes Calificados de formato estructurado, apoyadas por un cuestionario afín con seis preguntas abiertas relacionadas. Los diferentes actores consultados representaron un importante espectro de opiniones basadas en sus conocimientos y experiencias como Guías de Turismo de CABA, Especialistas en Turismo y Patrimonio del Gobierno de la Ciudad, Agentes de Viajes con amplia trayectoria en el turismo receptivo, Consultores en Turismo & Hotelería, Docentes Investigadores y Blogueros de Viajes & Turismo afines a esta temática, etc.; obteniendo información cualitativa de primera mano.

## TRABAJO ONLINE

Los docentes investigadores diseñaron en formato online usando los (Formulario Google Doc.), las mismas encuestas realizadas en forma personal a los turistas para poder complementar la muestra mínima de 50. Los mismos fueron enviados a turistas nacionales y extranjeros que visitaron la ciudad de Buenos Aires en estos últimos 15 años.

Se navegó por los sitios de Internet oficiales de diferentes organismos (Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Mintur, INPROTUR, INDEC, CEDEM, Observatorio Turístico de CABA, INPROTUR, accediendo a las Bases de Datos, Informes Estadísticos, y demás Documentos Afines que proporcionaron información bastante actualizada y sistematizada relacionada al sector turístico ya sea a nivel país, o referente a la Ciudad de Buenos Aires.

Se realizó también vía online algunos cuestionarios a actores referentes de la actividad turística que no tuvieron disponibilidad física para la realización de la entrevista personal.

Se implementaron chequeos vía e-mail y telefónicos para cotejar y/o actualizar datos de diferentes fuentes.

## TRABAJO DE LABORATORIO:

Se acopiaron y procesaron todos los datos recolectados por los diferentes instrumentos utilizados. Los autores intercalaron reuniones semanales presenciales con avances y un trabajo online permanentemente, intercambiando información y cruzando datos.

## MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

De acuerdo a la rigurosidad académica que amerita el presente concurso y a modo de encuadrar teórica y conceptualmente la presente investigación, presentamos una reseña de los conceptos, enfoques y aspectos teóricos más relevantes (relacionado al turismo cultural, turismo urbano y turismo de experiencias) que abonan a la comprensión del desarrollo y propuesta presentada.

## TURISMO CULTURAL, TURISMO URBANO Y TURISMO DE EXPERIENCIAS O EXPERIENCIAL

### APROXIMACIONES AL TURISMO CULTURAL:

#### ¿QUÉ ES EL TURISMO CULTURAL?

Responder a esta pregunta aparentemente sencilla, no es una tarea fácil. Existe una gran cantidad de definiciones de turismo cultural propuestas lo cual complica su discurso pues no siempre se tiene la certeza de que hablamos efectivamente de lo mismo. Además, el empleo de estas diversas definiciones dificulta la comparación entre las distintas estadísticas relacionadas con el turismo cultural. Mc Kercher y Du Cros (2002) indican al respecto “existen tantas definiciones de turismo cultural como turistas culturales” tratando de responder a este gran interrogante.

La Asociación para la Educación sobre Ocio y Turismo (ATLAS)<sup>2</sup> por su parte lo define en una primera instancia como “el movimiento de personas a atractivos culturales ubicados en ciudades de países que no son su lugar de residencia, siendo su objeto adquirir nueva información y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales”. Luego, presenta otra definición más operativa donde lo describe como “Todos los movimientos de personas con destino a atractivos culturales concretos, como sitios de interés patrimonial, manifestaciones artísticas y culturales, exposiciones de arte y teatro, en ciudades ubicadas en países que no son su lugar habitual de residencia. Como observación hacia estas dos definiciones podemos señalar que sólo se aplican a ciudades ubicadas en desti-

nos del extranjero, con lo cual el turismo interno queda excluido del estudio; y además, dirige su atención al turismo con destino a ciudades, grandes o pequeñas, dejando a un lado el turismo como destino a pueblos o parajes naturales.

Otra definición que nos pareció interesante citar es la presentada por el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 de Argentina (Sectur, 2005), en donde lo define como “aquella modalidad de turismo que tiene como motivación la contemplación y/o participación en forma activa de las manifestaciones culturales de los pueblos, a través de un contacto directo con sus costumbres, su folklore, su arte, su ideología, su lengua, su modo de ver el mundo y su desarrollo”. La misma no lo circunscribe a ningún ámbito geográfico (nacional ó extranjero) siendo más generalista en este aspecto y además establece dos tipos ó niveles de participación, una más contemplativa y la otra más activa.

Acordemos también que, la definición de un vocablo tan complejo como “cultura” dificulta aún más la definición de turismo cultural. Según se desprende de las definiciones, la cultura no consta únicamente de su vertiente tradicional, ejemplificada por la visita a museos. Las artes dramáticas, las galerías o el patrimonio cultural, sino también del modo de vida de los habitantes de una zona determinada, comprendidos aspectos como el idioma, las creencias, la cocina, la manera de vestir o las costumbres, y los productos que se derivan de todo ello.

Según Howard (2002), el turismo cultural presenta varias dimensiones: “lo histórico y lo contemporáneo (aspectos temporales), los objetos y los acontecimientos (tipo), la dimensión contextual y no contextual (los viajes) y una perspectiva amplia o reducida (ámbito)”. Por otro lado Richards (2003), basado en conceptos desarrollados por Mc Kercher y Du Cros, distingue cuatro tipos de turismo cultural y señala las ventajas y desventajas derivadas de estas definiciones.



Gráfico 1 División de las definiciones de turismo cultural

Las definiciones conceptuales y con base en la experiencia ubicadas en el eje vertical, indican conceptualmente el carácter del turismo cultural como experiencia: ¿qué se entiende efectivamente por turismo cultural? Al otro extremo de ese eje, se emplea la definición operativa para identificar al turista cultural y, con frecuencia, para medir la escala o el alcance de la actividad del turismo cultural. Así pues, el eje vertical conecta la medición con el significado. Dicho de otro modo, los extremos de los ejes se distinguen en que uno se procura entender el carácter y el significado del turismo cultural y con el otro se cuenta el número de turistas culturales. En uno de los extremos del eje horizontal se encuentran definiciones derivadas del turismo que examinan el turismo cultural desde la óptica del sector o el sistema turístico. En el otro extremo, las definiciones basadas en los motivos se centran primordialmente en los propios turistas y los motivos por los que viajan. Así pues, este eje se ocupa de la oferta y la demanda en relación con el turismo cultural entendido como segmento del sector del turismo y con la demanda del turista cultural.

Otro modo de perfilar una definición de turismo cultural es a través del estudio de los distintos tipos de turista cultural. Como ocurría con las definiciones antes señaladas, se emplea más de una tipología. Richard (2003) menciona, entre otras, la tipología de McKercher y Du Cros, que distinguen varios tipos de turista cultural, no sólo en función de la importancia que tiene la cultura como motivo de su viaje, sino también de la profundidad de la experiencia. Distingue cinco tipos:

Gráfico 3: Tipología de turista cultural de McKercher y Du Cros

PROFUNDO			
Experiencia que se busca	Turista cultural "por casualidad"	Turista cultural deliberado	
	Turista cultural fortuito	Turista cultural de baja intensidad	Turista cultural que Visita lugares de interés
SUPERFICIAL	BAJA		ALTA
<b>Importancia del turismo cultural en la decisión de visitar un destino</b>			

- Turista cultural deliberado: el turismo cultural es el principal motivo de su visita a un destino, y la experiencia cultural del turista es muy profunda;
- Turista cultural que visita lugares de interés: el turismo cultural es uno de los principales motivos de la visita a un destino, pero la experiencia es menos profunda;
- Turista cultural “por casualidad”: Turista que no viaja por motivos culturales, si bien, una vez inmerso en el lugar, su experiencia turística cultural acaba siendo profunda;
- Turista cultural de baja intensidad: el turismo cultural es un motivo secundario de su viaje, y la experiencia resultante es superficial;
- Turista cultural fortuito: el turista no viaja por motivos culturales, pero participa en algunas actividades y su experiencia es superficial.

Coincidimos con Huges (2002) en que no existe una definición única del turismo cultural que goce de aceptación generalizada, siendo la más apropiada aquella que mejor encaje en la tarea a la que uno se enfrente. Por tal motivo adherimos a estos últimos enfoques en donde se destaca precisamente la profundidad de la experiencia en la práctica del turismo cultural.

## TURISMO URBANO/TURISMO DE CIUDADES

Los antecedentes más sólidos del turismo urbano o turismo de ciudades pude de ubicarse temporalmente en los siglos XVI y XVII donde se desarrolló el denominado Gran Tour. Este fenómeno o movimiento lo conformaban los viajes de hasta tres años que realizaban los jóvenes europeos de clase acomodada recorriendo las principales ciudades del viejo continente a fin de complementar sus conocimientos, ganar experiencia personal y realizar principalmente actividades culturales. (Acerenza 1999). Hoy en día, esta modalidad turística –si bien ha evolucionado y se ha diversificado en sus prácticas- guarda en esencia algunos de sus atributos y motivaciones propias.

Al respecto Barreto (2009: 169) señala: “el turismo urbano contemporáneo surge en el contexto de la reestructuración económica de las sociedades llamadas postindustriales, de la globalización y de su contrapartida, la búsqueda de una identidad local. (...) Recién en la última década del siglo XX aparecieron algunas publicaciones sobre el tema y se realizaron algunos seminarios internacionales con la contribución de expertos. Esto es inclusive paradójico ya que la historia del turismo, desde sus orígenes en el Gran Tour, se vincula al espacio urbano.”

Otros autores como Antón Clavé (2008), destacan como causas promotoras del desarrollo de las ciudades como destinos turísticos, la generalización de una

nueva cultura de consumo del tiempo libre, la transformación de los procesos productivos, organizativos y espaciales, la puesta en valor de los elementos clave del patrimonio, la inserción del turismo como instrumento de crecimiento en las estrategias de la ciudad y, sobre todo, el desarrollo de los eventos como estrategia del marketing urbano y la puesta en marcha de diferentes tipos de instalaciones recreativas, culturales y comerciales.

En contrapartida al turismo cultural, las definiciones de turismo urbano no abundan. La Organización Mundial del Turismo (2005: 5) lo define acotadamente como “los viajes a las ciudades o lugares de gran densidad de población”. En el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 de Argentina (Sectur, 2005: 108), se define al turismo urbano como “aquel que se desarrolla principalmente en aquellos núcleos urbanos considerados puntos de entrada a las regiones o zonas turísticas, base para las giras o paradas esporádicas. Son lugares de concentración de servicios, cuentan con sus propias atracciones y suelen ser sede de importantes negocios, congresos y convenciones”.

En un trabajo más reciente Pinassi y Ercolani (2012: 3), lo definen -tomando como parámetro de conceptualización el espacio donde se desarrolla la práctica turística-, como “aquella modalidad que tiene lugar en las ciudades, que contempla la realización de diversas prácticas asociadas al ocio (espectáculos, deportas, compras, cultura, etc.) o, en contrapartida, ligadas a la formación y desarrollo profesional de los visitantes (congresos y convenciones, estudios, negocios)”.

Otra de las definiciones más completas a nuestro entender y a la cual adherimos también, es la de Rodríguez Vaquero (2009: 174) quien sostiene que: “para definir el turismo urbano, de ciudad o de espacios urbanos, existen dos perspectivas diferentes: cualquier modalidad de actividad turística que se lleve a cabo dentro de un espacio catalogado como urbano y conjunto de actividades específicamente ligadas a la esencia de la ciudad más vinculadas con prácticas económicas (negocios), académico-formativas (estudios, seminarios, simposios, eventos y congresos) y sociales en general, que lleven a cabo los propios usuarios turísticos. En definitiva, es el que se realiza en la ciudad sobre el modelo de modo de vida urbano y comprende todas aquellas actividades que realizan los turistas y visitantes durante su estancia en la ciudad, ya sean culturales, recreativas o profesionales”.

Además este autor caracteriza al turismo en espacios urbanos con el crecimiento de la oferta; la baja estacionalidad; la estadía media; la alta relación entre turistas y residentes y la problemática del excursionismo.

A su vez, nos parece enriquecedor para comprender más aún el fenómeno

emergente del turismo urbano, citar las implicancias tanto positivas como negativas del desarrollo turístico en el espacio urbano identificadas por Pinassi y Ercolani (2012), en base al análisis de los siguientes autores Vera Rebollo et al. (1997); Cazes (1998); Priestley y Llurdés i Coit (2001); Antón Clavé (2008); Barreto (2009); Martos Molina y Pulido Fernández (2011):

Implicancias Positivas	Implicancias Negativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Contribuye al desarrollo de un proceso de revitalización de áreas urbanas</li> <li>+ Estimula la planificación urbana eficiente: articulación de funcionalidades en el espacio urbano-residencial, comercial y turística</li> <li>+ Afianza e incentiva los procesos de búsqueda y definición de la identidad ciudadana en el contexto de la globalización</li> <li>+ Creación de nueva infraestructura y desarrollo de una nueva planta turístico recreativa</li> <li>+ Puesta en valor de componentes patrimoniales (principalmente los de carácter arquitectónico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede impulsar un proceso de gentrificación</li> <li>- Pugna entre visitantes y residentes por el espacio público y los servicios (segregación espacial y exclusión social)</li> <li>- “Espectacularización” del patrimonio urbano (material e inmaterial)</li> <li>- Artificialización del espacio urbano (falsos históricos)</li> <li>- Mercantilización de la cultura urbana</li> <li>- Sobrecarga turística del espacio urbano</li> <li>- Aumento de la plusvalía del suelo</li> <li>- Desvío de la inversión pública en la ciudad, orientando la planificación hacia las “necesidades” y deseos de los visitantes y excluyendo las necesidades básicas de la población</li> </ul>

## **PROUESTA DE MATRIZ DE PRODUCTOS O MODALIDADES DE TURISMO URBANO DISEÑADA A MEDIDA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

<b>TURISMO URBANO Y SUS SUB-PRODUCTOS TURÍSTICOS</b>				
Modalidades Turísticas agrupadas en categorías más genéricas				
CULTURA	SALUD	DEPORTES	INTERES ESPECIAL	NEGOCIOS
Turismo Cultural	Turismo Salud / Médico	Fútbol	Turismo de Reuniones / C&C	Turismo de Negocios
Turismo Histórico	Turismo Estético o Bisturí	Running	Turismo de Cruceros	Turismo Corporativo
Tango	Turismo Spa Relax/ Wellness	Polo	Turismo de Compras	
Turismo Religioso		Golf	Sitios de Patrimonio Mundial	
Turismo Gastronómico		Turismo Náutico	Turismo de Incentivo	
Turismo Educativo / Académico		Pesca deportiva	Parques Temáticos	
Turismo Idiomático		Rugby	Juegos de azar/ Casinos	
Turismo Literario		Tenis	Vida Nocturna	
Mercados y Artesanías			Eventos Especiales	
Fiestas Populares			Contemplativo/ Excursionismo	

**TURISMO URBANO:** Adoptamos la definición de Turismo Urbano propuesta por Pinassi y Ercolani (2012), por considerarla la más apropiada para el planteo y desarrollo de nuestro trabajo de investigación. Ellos lo definen -tomando como parámetro de conceptualización el espacio donde se desarrolla la práctica turística-, como aquella modalidad que tiene lugar en las ciudades, que contempla la realización de diversas prácticas asociadas al ocio (espectáculos, deportes, compras, cultura, etc.) o, en contrapartida, ligadas a la formación y desarrollo profesional de los visitantes (congresos y convenciones, estudios, negocios).

Cuadro de elaboración propia, tomando como base la Matriz de Productos propuesta en el (PEFTS 2005)

**Observaciones:** Esta matriz ilustra el amplio y variado espectro y riqueza de oferta turística que posee la ciudad. Es importante remarcar además que se puede practicar Ecoturismo con sus actividades de senderismo, observación de aves, interpretación de los flora y la fauna, etc. dentro de la Reserva Ecológica de Costanera sur, CABA.

## EL TURISMO URBANO EN LA AGENDA INTERNACIONAL

La 1era Cumbre Mundial sobre Turismo Urbano se realizó en Estambul del 14 al 16 de noviembre de 2012 y tuvo como lema principal Catalizar el desarrollo económico y el progreso social dentro de los retos y oportunidades futuras del turismo urbano. Las actuaciones prioritarias declaradas por la Cumbre fueron las siguientes: sensibilizar a quienes concierna de la incidencia económica y social del turismo urbano en las economías nacionales y locales; integrar el turismo urbano como pilar clave de la política gubernamental a todos los niveles; establecer instrumentos efectivos y renovados para forjar asociaciones entre todas las partes implicadas en el turismo a fin de garantizar el intercambio de información, iniciativas y conocimientos; poner de relieve la importancia del capital humano en invertir en la formación de los profesionales; favorecer medidas que alienten, fomenten y otorguen reconocimiento a las políticas e iniciativas locales sostenibles.; poner en práctica estrategias innovadoras para desarrollar nuevos productos con alto valor añadido, dirigiéndose a los nichos de mercado y mejorando la calidad de la experiencia de los visitantes; y avanzar hacia el concepto de las ciudades inteligentes.

La Innovación y los Nuevos Modelos de Turismo Urbano fueron los protagonistas en la IIº Cumbre Mundial de Turismo Urbano desarrollada por la Organización Mundial del Turismo los días 19 y 20 de septiembre de 2013 en la ciudad de Moscú. El Secretario General de la OMT Taleb Rifai explicaba “El Turismo Urbano se ha vuelto un elemento estratégico en la planificación y gestión de las ciudades (...), esta Cumbre permitió seguir adelante con nuestro esfuerzos iniciales en materia de turismo urbano, en aras de un mejor desarrollo de las ciudades y con la participación de todas las partes interesadas pertinentes, que abarcan desde los proveedores hasta las autoridades públicas encargadas de los aspectos políticos.”

El pasado 9 y 10 de Diciembre de 2014 tuvo lugar la 3era. Cumbre de Turismo Urbano de la OMT en Barcelona bajo el propósito de descubrir nuevos paradigmas en desarrollo y ordenación del turismo urbano internacional. Sus principales ejes fueron los nuevos patrones de turismo urbano y su posicionamiento en el mercado; el desarrollo sostenible y efectivo de gestión de la ciudad como destino turístico para integrar y ordenar las necesidades de la comunidad local y del turista; y las ventajas competitivas que aportan las ciudades inteligentes.

Dentro de las principales conclusiones marco del evento que reunió a 350 participantes procedentes de 38 países, se destacaron como cuestiones claves: la inte-

gración de la comunidad local, mejorar los métodos de investigación y búsqueda de indicadores para guiar los planes de gestión estratégicos, crear y reforzar las alianzas público-privadas, crear clusters de actividad turística y hacer un uso más eficiente y perfeccionado de la tecnología aplicada al turismo.

A su vez, los participantes remarcaron la importancia y necesidad de convertir las ciudades en espacios integradores y de consumo para todos (ciudadanos, turistas e inversores) y repartir beneficios del turismo a todas las áreas de la ciudad para multiplicar su impacto económico y distribuir la congestión fuera del centro turístico. El desarrollo de los clusters debe comprometer a los agentes público y privados de todos los sectores puesto que la actividad turística es un instrumento político para la cohesión social y la preservación cultural, además de ser una actividad económica. Por último, el turismo urbano debe desarrollarse bajo la premisa de que una ciudad que es buena para sus ciudadanos, es buena para los turistas, una ciudad amada por sus ciudadanos es amada por sus visitantes.

Por último destacamos la creciente importancia de la gestión del conocimiento y la necesidad de que los destinos urbanos compartan información cuantitativa y cualitativa, experiencia y conocimiento. Para alcanzar este objetivo es de vital importancia que los destinos asistan y se comprometan con organizaciones de turismo urbano regionales e internacionales así como plataformas de networking, como la presente cumbre y se sumen a la tendencia Win To Win. La cooperación y competencia entre ciudades se convierte en indispensable para hacer frente a los retos y adaptarse a los nuevos paradigmas del cambio.

## TURISMO DE EXPERIENCIAS O EXPERIENCIAL

En estos últimos años se ha venido avanzando mucho en la superación de la concepción clásica y convencional de los servicios turísticos y en la nueva reorientación hacia la creación y diseño de ofertas experienciales basadas en las características diferenciales del territorio, el patrimonio, el paisaje, la cultura y las señas de identidad de las poblaciones anfitrionas. Como indican Cuenca y Prat (2012), la oferta de servicios turísticos, aún siendo de calidad, ya no es suficiente para conseguir la satisfacción plena y el bienestar psicológico de los turistas y consumidores.

De esta manera, las experiencias turísticas parecen identificarse cada vez más como el verdadero producto turístico de la actualidad, intentando involucrar más a los turistas para que adopten un papel activo y enriquecedor en el descubrimiento “del otro” y “de lo otro”, lo que puede representar un elemento determinante para la creación de un modelo de desarrollo turístico en línea con las

nuevas tendencias de la demanda y capaz de minimizar los impactos medioambientales y socioculturales negativos de la actividad turística.

La OMT (Organización Mundial del Turismo) señala en su documento Turismo Panorama 2020 las tendencias de nuevos segmentos de mercado que demandan productos y servicios renovados, basados especialmente en el espectáculo, la emoción y la educación. Por su parte, el Plan Estratégico del Turismo de España con horizonte 2020 (Secretaría General de Turismo, 2007), subraya y reafirma entre sus claves estas ideas, siendo uno de sus ejes principales la creación de valor al cliente a través de experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad de los destinos turísticos.

Ahora bien, ¿qué entendemos por experiencia turística?, a continuación citamos algunas definiciones de los autores más abocados a su estudio:

Para Otto y Ritchie (1995), la experiencia turística no es otra cosa que un conjunto de impresiones físicas, emocionales, sensoriales, espirituales y/o intelectuales, que son percibidas de manera diferente por los turistas, desde el mismo momento en que planifican su viaje, lo disfrutan en el destino elegido e incluso cuando vuelven a su lugar de origen y recuerdan su viaje. A su vez, Gândara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart (2011) la definen como una vivencia personal que interfiere en lo cotidiano del sujeto, reflejo de aspectos tangibles e intangibles que, en diferentes grados, impactan y sufren el impacto de acontecimientos únicos y memorables. Y, así, acaba generando emociones, encantamiento, historias, sueños y vivencias que son utilizados para entretenir, fascinar o cautivar al turista.

Con respecto a los aspectos tangibles e intangibles de las mismas Fan (2006) aclara: hay que tener en cuenta que los turistas, dentro de su proceso de selección y de valoración del destino, tienen en cuenta tanto características tangibles (monumentos naturales, clima, infraestructuras, paisaje) como intangibles de carácter variable (libertad, seguridad, relajación, energía, aventura...), por lo que la determinación del mercado objetivo es fundamental en el desarrollo de las estrategias de promoción y comercialización del destino, ya que ciertos aspectos del lugar elegido pueden ser positivos para un segmento o negativos para otros, y viceversa.

Otros autores como Tinsley y Tinsley (1986), relacionan más explícitamente la satisfacción y la gratificación personal con el ocio entendido como experiencia, otorgando a la dimensión experencial del turismo una mayor importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas. En esta línea, como cita Rivera Mateos (2013), han surgido últimamente diversas pro-

puestas de nuevas formas de turismo que intentan favorecer la dimensión experiencial del viaje a través, por ejemplo, de la lentitud y adopción de ritmos más pausados en las vacaciones, el denominado turismo slow (Blanco, 2011; Lumsdon y McGrath, 2011 y Lancerini, 2005), la convivencia activa y participativa con las comunidades locales y su forma de vida en su mismo contexto sociocultural a través del denominado turismo vivencial (Bonilla, 2006) o el turismo creativo, que facilita también el contacto con la cultura local a través de la participación del visitante en actividades culturales, formativas y creativas (González, 2011).

Teniendo en cuenta especialmente el desarrollo del turismo cultural y otras formas de práctica turística que se enmarcan dentro del ámbito urbano de la ciudad de Buenos Aires, subrayamos aquí -reforzando nuestra hipótesis y propuesta principal- la importante contribución que puede desempeñar el turismo experiencial en el desarrollo de las relaciones interculturales satisfactorias y enriquecedoras en los turistas y las poblaciones de entornos culturales diferentes que los reciben. Y es precisamente ese contacto intercultural como indica Rivera (2012), el que puede convertirse a través de diferentes formas de turismo responsable en un auténtico diálogo igualatorio entre distintas formas culturales de concebir el mundo y las ideas, así como en un instrumento para la hospitalidad y el respeto al viajero/turista que viene de fuera sin que ello suponga una eliminación de las señas de identidad de las comunidades anfitrionas que lo reciben. De esta manera, el turismo experiencial se convierte en un vehículo o poderosa herramienta a favor de la comprensión, entendimiento y empatía entre los pueblos.

Por otro lado, Hoffman, Kaneshiro y Compton, (2012) sostienen que las experiencias satisfactorias y, por tanto, consecuentemente memorables han de ser un tanto inesperadas, fortuitas, y que sorprendan al turista combinando el desarrollo personal ligado a la sensación de renovación interior con el disfrute derivado de las relaciones interpersonales con otras personas, ya sean familiares, amigos o miembros de las comunidades locales visitadas, que generan una sensación de logro externo. A su vez, Wang (1999) agrega que el componente de “auténticidad” percibida por los turistas en el destino y en las experiencias vividas es, por otra parte, fundamental para que éstas sean valoradas como memorables.

En los últimos años algunos estudiosos vienen identificando diferentes dimensiones de esas experiencias de viajes. Destacamos los trabajos de Kim, Ritchie y McCormick (2012) en donde han propuesto una escala de siete dimensiones para valorar las experiencias memorables: 1. Hedonismo; 2. Refrescante; 3. Cultural Local; 4. Sentido; 5. Conocimiento; 6. Implicación; y 7. Novedad. Y el estudio de Tung y Riche (2011) que identifican en concreto cuatro dimensiones

principales que integran las experiencias memorables: las expectativas; las emociones, las consecuencias derivadas de la experiencia y la recolección, o sea, actividades posteriores al viaje para recordarlo, revivirlo, etc. en el destino de origen de los turistas.

De esta manera entonces, hay que entender que en la actualidad adquiere cada vez más importancia el turismo experiencial o emocional, en donde los visitantes buscan cada vez más una experiencia total que incluya vivencias, sentimientos, sensaciones que los fascinen e impacten siendo memorables; más que comprar paquetes turísticos tradicionales. Frente a estas tendencias emergentes se torna fundamental entender en qué consisten estas experiencias, cuáles son sus ingredientes básicos, cómo han de ofertarse a los turistas, cómo se gestionan las emociones?, cómo las interpretan los consumidores finales y cuáles son las motivaciones, expectativas, necesidades, vivencias pasadas, etc., ciertamente variadas, que se suceden en el proceso de conformación de los productos turísticos experienciales.

En este marco se inscribe la presente investigación que basa una de sus principales propuestas en la estructuración y desarrollo de una oferta de experiencias turísticas complementaria a la oferta convencional de la ciudad de Buenos Aires, destinada a producir mayor consumo durante los fines de semana. Creemos entonces que una de las claves de la competitividad turística de ésta última, dependerá de su capacidad de ofrecer de forma sostenida productos – experiencias que generen vivencias diferenciales y más asociadas con las nuevas preferencias y hábitos de los turistas, tanto en las líneas de producto de ocio como de negocio. El desafío no es fácil ni sencillo ya que la Ciudad de Buenos Aires resulta de una complejidad tan grande que dificulta su síntesis para convertirla en un único producto turístico. Por eso, es importante entender en esta instancia a la ciudad como un espacio complejo, dinámico y caracterizado como multi-producto que condicionan su actual funcionamiento.

## **SEGUNDA PARTE**

### **Relevamiento y Análisis de la Oferta Turística orientada a los Fines de Semana Largos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)**

#### **LA OFERTA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

Si se sometiera a la oferta turística de la Ciudad de Buenos Aires a un examen según el “checklist” del Manual de Desarrollo del Producto Turístico (OMT, 2010), obtendría una muy buena calificación: accesibilidad al destino con infraestructura de transporte y desde todas las vías, recursos y productos en un variado rango y calidad, con énfasis en lo cultural; concentración geográfica, personal entrenado, oportunidad de captar demanda en diferentes mercados, existencia de una política turística, todo ello en una ciudad pujante, con buen grado de innovación, emprendedurismo y educación.

No es objetivo de este trabajo de investigación, realizar un relevamiento de los atractivos, actividades, eventos y experiencias turísticas que ofrece la Ciudad: es un destino maduro, donde si bien hay una gran concentración geográfica de los recursos turísticos, el reverso de esta situación es un gran potencial de desarrollo de nuevos productos, así como el rejuvenecimiento de los que están en su etapa de meseta o declinación. La actividad turística lo transforma tanto como su propia dinámica, donde los conceptos de centro y periferia se registran en el uso turístico y en el uso recreativo que le da la propia comunidad residente. El turismo, entendido como un agente revitalizador y de desarrollo sustentable, desde su planificación pública y privada, debe evitar la segregación y el éxodo de los habitantes tradicionales de los barrios y así está expresado en los objetivos tanto de los organismos públicos como privados, tanto de Nación como de la Ciudad.

El Instituto Nacional de Promoción Turística, Inprotur, ha adoptado el concepto de “experiencias” y para el turismo urbano ofrece “City breaks” en varias ciudades argentinas, destacando a Buenos Aires con la mayor cantidad de menciones. Refiere su arquitectura singular, el diseño, los museos, el teatro, la literatura, la Buenos Aires tradicional, la Buenos Aires “reinventada” en Palermo y Puerto Madero, las antigüedades, los cafés, el turismo familiar, la fotografía, el tango, la nocturnidad, las compras, la diversidad sexual y el matrimonio igualitario, el fútbol y la cocina porteña. Como se desprende de las opiniones de los informantes calificados, el turista encuentra que muchas de estas experiencias, no están traducidas a actividades concretas que se puedan realizar, sino que son la expresión de una tendencia de marketing. Por citar un ejemplo: para vivir la

experiencia de la cocina porteña, no hay una excursión permanente, que ofrezca degustación en varios pasos de ese tipo particular de cocina, maridando con los vinos argentinos, sino que deberá el turista construirla por sí solo, dependiendo de las recomendaciones para dar con buenos restaurantes o algún festival gastronómico.

El portal de la Ciudad de Buenos Aires despliega su oferta según diversos segmentos, el primero es “Descubrila”: 10 razones para visitarla, los Bares Notables, el Bus Turístico, la Ciudad sustentable, el tango, los deportes, la Historia de los barrios, los Retratos de la ciudad, la arquitectura porteña y la moda y el diseño. En “Qué hacer”, las propuestas son Arte, Museos y teatros, Visitas Guiadas, Imperdibles, 24, 48 horas o una semana, A tu presupuesto, Solo o en familia, Sur, Norte o los barrios, Paseos temáticos, Lugares al aire libre, Atracciones, Calendario de Actividad. Y presenta una nutrida información para preparar el viaje, según intereses. Nuevos productos como el Circuito Papal, el Turismo Cultural en Dos Ruedas, los eventos gastronómicos, productos clásicos como los festivales de rock o eventos deportivos por Copa Davis o el Súper TC2000, están bien complementados por la oferta básica de hotelería y gastronomía y promueven la integración de barrios donde la puesta en valor turística es menos evidente.

La estructura hotelera de la Ciudad de Buenos Aires, a mayo de 2013 según los registros del Gobierno de la Ciudad<sup>3</sup>, arroja un total de 680 establecimientos, con 69.035 plazas. Es muy heterogénea: abarca desde los más sencillos hospedajes hasta los hoteles de 5 estrellas, expresando el abanico de categorías y productos temáticos para diferentes segmentos. Todas las estrellas y las nuevas modalidades, tales como hoteles boutique, hostels y apart hoteles. Uno de los componentes de la oferta de alojamiento son las propiedades de alquiler temporarios, y en especial, los edificios completos que son hoteles encubiertos y que compiten de manera desleal con los alojamientos formales. Se estima que son 35.000 plazas y se sabe que el modo de comercialización preponderante son internet y las inmobiliarias.

En porcentaje, los turistas no residentes llevan ventaja en la Ciudad de Buenos Aires sobre los residentes, ya que por ejemplo, en enero de 2014, fueron el 57,3% de las pernoctaciones, con una estadía promedio de entre 2,4 y 2,5 noches. La Encuesta de Ocupación Hotelera en tanto, al medir los porcentajes de ocupación de habitaciones y plazas, señala que 2007 fue el único año en el que se su-

pero el 60%, llegando a un 62,30 % de ocupación de habitaciones, y un 49.73% de ocupación de plazas, constituyendo una suerte de año récord con relación al período 2005-2015. Los peores años han sido el 2008 y el 2013, reflejando las crisis internacionales y los estrangulamientos de la economía nacional, que en el turismo se manifiesta con el paulatino encarecimiento del destino y la desaceleración del consumo. Según el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable -PFETS-, en la Ciudad de Buenos Aires el 28% de la oferta de las plazas hoteleras y parahoteleras se concentran en el barrio San Nicolás, el 19% en Retiro y el 11% en Balvanera. Las plazas hoteleras se concentran en las categorías 4\* (31%), 5\* (19%) y 3\* (15%) y las parahoteleras en los hospedajes A y B (70%).

Un problema singular lo constituyen los alojamientos irregulares, compuestos por los departamentos individuales y por verdaderos hoteles encubiertos que escapan a la normativa y compiten de manera desleal con los establecimientos formales. Se suman en los últimos años los restaurantes a puertas cerradas, que no son en verdad restaurantes sino casas particulares cuyos dueños ofrecen comidas a pocos comensales previa reserva on line.

La oferta gastronómica tiene un comportamiento similar a la hotelera, ya que está fuertemente concentrada en los barrios turísticos, en forma de polos gastronómicos. Ello no significa que no haya oferta disponible en barrios periféricos o no turísticos: la hay, y de muy buen nivel. Es una asignatura pendiente por parte de los operadores y el sector oficial turístico, la de poner en valor la gastronomía en la Ciudad de Buenos Aires, no solamente en sí misma, como se viene haciendo al presentarla como propuesta, sino además con una fuerte asociación en los circuitos tradicionales, en las experiencias consagradas como el tango, en los barrios no tradicionalmente turísticos que pueden ser incluidos en los circuitos y en los nuevos productos como el Bus Turístico. Aquí, también presentan una problemática particular los restaurantes a puertas cerradas, que funcionan en Buenos Aires sin un marco regulatorio específico.

## **LOS FINES DE SEMANA LARGOS (FSL) Y EL DESTINO TURÍSTICO DE BUENOS AIRES**

El organismo administrativo del turismo de la Ciudad asigna al destino una impronta netamente cultural, según expresa el Anuario 2013: lo considera un destino turístico urbano, y agrega que se trabaja sobre el desarrollo de un calendario y productos que diversifiquen la oferta. Al analizar el movimiento de visitantes y turistas en fines de semana largos, puentes y estacionales, se pone de manifiesto que la retracción de la demanda internacional (con una baja inte-

ranual 2012-2013 de -7,1% y -15,0% en las llegadas y gastos por Ezeiza y Aeroparque) requirió poner el foco en el mercado interno y que se coordinó la agenda con miras a este segmento. Las actividades programadas<sup>4</sup> conjuntamente entre las carteras de Cultura y Turismo tuvieron relevancia como motivadores del movimiento que analizado a lo largo del año, tuvo su máximo en Semana Santa y Caídos en Malvinas, con un 68%. Verano, vacaciones de invierno y Semana Santa y Caídos en Malvinas fueron el fuerte en 2013, replicando el comportamiento de años anteriores. La promoción en las redes sociales, con concursos y presentaciones, dio como resultado un aumento en la cantidad de fans tal como lo expresa el informe, pero no alcanzó para producir un aumento significativo en los FdSL salvo en los que se han mencionado como más motivadores, siempre referidos a la demanda interna.

Entre los productos y servicios que pone a disposición la Ciudad a sus visitantes, se destaca el Bus Turístico, que registra su mes más bajo en mayo, aumentando progresivamente hasta alcanzar su pico en diciembre. El grueso de los pasajeros que transporta son extranjeros, con un 13,5% de argentinos del interior y 6,6% de residentes de la Ciudad. Los argentinos encuestados en el bus son el 32,7 de la provincia de Buenos Aires, el 15,7 de Córdoba y e 12,5 de Santa Fe, con proporciones menores de Patagonia, Noreste, Cuyo y Noroeste.

Otra modalidad que Buenos Aires privilegia es el Turismo de Reuniones con el posicionamiento en el puesto 14: es el único destino del país que forma parte de ese ranking. En 2013, Buenos Aires realizó el 50,7% de las reuniones de todo el país.

El Reporte Interno Anual de los Fines de Semana Largos y Estacionales 2014, enumera los eventos que motivaron el movimiento turístico, y atribuye el impacto a la interacción de turismo y cultura que permitió la construcción de un calendario anual de grandes eventos. Los clasificamos según temática, para tener una visión de las principales motivaciones:

- **Cultura (7):** Turismo Religioso y Vía Crucis, Feria del Libro, Polo Circo, Festival de Poesía, Año Nuevo Chino, Corsos, Compañía Sueca Cirkor en Polo.

- Música (7) es cultural pero se considera aparte por su importancia: Rock en la Ciudad, Evento Las Elegidas, Juntada Tinista, Show One Direction, Ballet de

<sup>4</sup> Verano en la Ciudad, Copa Davis, Año Nuevo Chino, TC 2000 Circuito Callejero, Festival Ciudadanza, BAFICI, Feria Internacional del Libro, Festival Polo Circo, Arte BA, Festival Ciudadanza, Semana del Turismo , Viví la Ciudad como turista, Feria del Libro Infantil, Festival y Campeonato Mundial de Baile de Tango, Semana de la Gastronomía Porteña, Buenos Aires Market, Maratón 42K, FIBA Festival Internacional de Buenos Aires, Festival Internacional de jazz, Noche de Los Museos.

## Gala en Teatro Colón, BsAs Jazz.

- **Deporte (7):** Copa Claro ATP, Carrera de Miguel, Maratón 42K, Exhibición Santa Cruz ProTeam, Caminatón 2KM, Rally Dakar, BAExtremo Maratón en Estadio de River.
- **Tango (4):** Campeonato de Tango, Gran Milonga Nacional BueBogotá, Gran Milonga en la Embajada de Francia, Festival de Tango en la Usina del Arte.
- **Tradición (3):** Feria de Mataderos, Inti Raymi, Día del Niño.
- **Gastronomía (3):** BAMarket, Verano Italiano, Semana de la Gastronomía.
- **Otros (2):** Semana del Turismo, Robot Festival en la Usina

El último FdSL, en agosto del 2015, la Ciudad ofreció una “Agenda cultural”, destacando el comienzo del Festival de Tango en la Usina del Arte, actividades por el Día del Niño, Buenos Aires celebra Bolivia y Ecuador, la Feria de Mataderos, Intérpretes argentinos en el Colón y la compañía sueca Cirkor en Polo. Surge inequívoco el componente cultural, liderando, ya sea con Eventos como con Música y baile, dado que sumando Cultura, Música y Tango son 18 menciones. Si se sumara la gastronomía bajo la clasificación Cultura, serían 21. El deporte, expresado en eventos, tiene 7 menciones y las experiencias relacionadas con la Tradición, 2.

En el acápite anterior se mencionaba “24, 48 horas o una semana”, para el segmento de escapadas de fin de semana o con poco tiempo disponible. Las actividades propuestas son las clásicas, apuntando a que el turista vea lo esencial, lo tradicional en términos de la imagen de Buenos Aries: Obelisco, San Telmo, La Boca, Puerto Madero, Recoleta y Palermo. Para Buenos Aires en 48 horas, se sugieren actividades que van desde el tango, el bus turístico, los barrios tradicionales, los polos gastronómicos, el fútbol y los bares notables. Es una propuesta clásica para que cada turista adapte un recorrido según sus preferencias.

Las agencias receptivas venden tours de compras, paseos en bicicleta, fútbol y otros tours tales como caminatas históricas, San Isidro y Tren de la Costa, Fin de Semana Infantil y Domingos de Ferias (Mataderos y San Telmo)<sup>5</sup>. Otras agencias con una oferta más amplia, exploran posibilidades que reflejan las tendencias en curso: degustación de vinos premium en Palermo, Parrilla Porteña a Puertas Cerradas, Clase de cocina Argentina en una verdadera casa porteña, Buenos Aires y sus dos personajes, Evita y Borges<sup>6</sup>. La agencia de viajes Eternautas, Viajes

5 <http://www.privatetours.com.ar/esp/otrotour.htm>

6 [https://www.tangol.com/esp/tours-excursiones\\_buenos-aires\\_argentina\\_AR](https://www.tangol.com/esp/tours-excursiones_buenos-aires_argentina_AR)

Históricos, aborda actividades no tradicionales como “El Sudoeste Porteño: la vivienda social”, o un recorrido especial por la Avenida Alvear.

### **Difusión, promoción y presencia del producto turístico – recreativo de la Ciudad de Buenos Aires en los Diarios del Interior (septiembre 2014-septiembre 2015)<sup>7</sup>**

Los diarios, en sus versiones digitales, que por lo general reproducen en gran parte el ejemplar impreso, difunden Buenos Aires junto con otros destinos de turismo, pero ostensiblemente en menor medida. Algunos no hacen ninguna mención en todo un año, como se desprende de la búsqueda realizada en el Diario Digital de Comodoro Rivadavia, desde septiembre de 2014 a Septiembre de 2015. Otros, como El Diario, de Paraná, no publicaron notas sobre la Ciudad de Buenos Aires en el período en observación. Las menciones en la Gaceta de Tucumán se relacionan con el transporte o la inseguridad, y tienen una connotación negativa. Se destaca en primer lugar el perfil cultural, con una oferta diversa de 22 menciones; en segundo lugar, también con un tinte cultural, pero volcado a la gastronomía, hay 13 menciones y un tercer puesto de menciones igualmente ubicadas dentro del marco cultural, están las visitas guiadas en barrios de Buenos Aires. Los hoteles hacen un gran aporte a la presencia en los medios, con sus actividades especiales para los FdSL y las escapadas de fin de semana, en cuarto lugar, seguidos por los eventos especiales. Deportes, tango, compras, si bien tienen menos cantidad de menciones, podrían reforzar los eventos especiales. Estos resultados son coincidentes con el Reporte Interno Anual de los Fines de Semana Largos y Estacionales 2014 del Observatorio Turístico de la Ciudad.

### **CONCLUSIONES SOBRE LA OFERTA DE LOS FINES DE SEMANA LARGOS (FSL)**

Buenos Aires está posicionada claramente como un destino de turismo urbano cultural. Su portal oficial contiene mucha información, bien presentada y organizada. Sin embargo, tanto del sitio oficial como de los operadores y de los sitios web consultados, (Trip Advisor, Facebook), surge que la oferta no contempla paquetes especiales para los FdSL que se anticipen según el calendario prefijado. Lo que más se aproxima son las agendas culturales de fin de semana que difunde el organismo oficial de turismo de la Ciudad, tanto en su portal, como en las redes sociales Facebook y Twitter. De manera que en base a los resul-

tados que arrojan sus encuestas<sup>8</sup> y su plan estratégico, los operadores deberían diseñar propuestas ad-hoc, que no sean solamente un compilado de actividades, sino un paquete promocional que motive y empuje al turista a desplazarse hacia Buenos Aires tentado por la conveniencia del precio o por lo extraordinario de la propuesta, o por ambos motivos.

## **RELEVAMIENTO Y ANALISIS DE LA DEMANDA TURISTICA EL MUNDO Y LA REGION.**

El Anuario Estadístico de Turismo 2013, al presentar las llegadas e ingresos económicos por turismo internacional en el mundo, destaca la confirmación de la tendencia alcista, superado el 2009 que había registrado importantes caídas interanuales. Entre las Regiones, los ingresos en las Américas estuvieron en un segundo lugar con un 6,6% y en un cuarto con relación a los arribos, con un 3,4%: el informe del Mintur sugiere que se debió a las devaluaciones tanto contra el dólar estadounidense como contra el euro. El promedio anual de incremento de ingresos en la región de las Américas fue de 7,1% entre 2003 y 2013, que logra el tercer en las llegadas e ingresos económicos en el mundo analizado por regiones, con un 15,5% y un 19,8 respectivamente del total mundial. En el Panorama Regional, el Anuario señala que de 2008 a 2013 la reciprocidad de exención de visados se incrementó del 43% al 52%.

Analizado por países, el ranking de ingresos en miles de millones de dólares estadounidenses posicionó a la Argentina en el sexto lugar luego de EEUU de Norteamérica, Canadá México, Brasil y República Dominicana en el período 2000/2013. En el año 2013, en la subregión de América del Sur, sin embargo, la Argentina está en el segundo lugar, captando el 20,4 del total de llegadas después de Brasil, país que obtiene una clara ventaja cuando se trata de los ingresos económicos por el mismo concepto, ya que obtuvo el 28% aventajando a la Argentina que captó el 18%. Entre 2012 y 2013, el país cayó, en términos nominales, un 9,9%, siguiendo también a Brasil. En cuanto a la demanda internacional hacia la Argentina, en 2013 el 71,5% de los turistas extranjeros que la visitaron, provinieron de países del bloque del Mercosur, que tuvo además el 62% del total de las llegadas intra-Mercosur. Ese año exhibe una disminución del 0,3% interanual en los arribos internacionales en nuestro país, con Brasil, Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y la región de Europa en su conjunto como los países con más disminución.

## LA ARGENTINA Y EL TURISMO DE LOS NO RESIDENTES

En 2013 hubo una leve caída (0,3%) del receptivo internacional con relación al 2012, manteniéndose una tasa promedio anual del 6,4% entre 2003 y 2013. Entre turistas y excursionistas, los arribos totalizaron 6.588.514 y se registró una mayor participación de estos últimos (11,1% en 2004 contra 15,4% en el 2013). Es importante señalar esto último por la incidencia que tienen los excursionistas en la ciudad de Buenos Aires por su condición de destino de cruceros. La gran influencia en arribos la tienen los países limítrofes, con una participación del 68,9% del total de turistas y con Chile como el principal mercado emisor, seguido por Brasil y Uruguay. La estadía promedio de los turistas no residentes en la Argentina fue en 2013 de 11,3 noches, un 4,3% menos que en 2012. Buenos Aires es la gran puerta de entrada a la Argentina: concentra el 86,4 de llegadas del total de arribos que se producen a través de Ezeiza, Aeroparque, el Puerto de Buenos Aires y el Aeropuerto de Córdoba. Los puntos de ingreso disminuyeron con respecto a 2012, salvo el Puerto de Buenos Aires, que creció un 16,8%. El motivo que expresaron en 2013 los turistas no residentes fue “Vacaciones, ocio y recreación” con un 52,3% de participación sobre el total, seguido por “Visita a familiares y amigos” con un 22,6% y “Otros negocios” con 16,2%.

El alojamiento preferido por el 38,7% de los no residentes fue la hotelería de 4 y 5 estrellas, siempre analizando el año 2013 según el estudio presentado por el Ministerio de Turismo de la Nación, que también informa que estos turistas representan el 48% del gasto. El 27,1% se alojó en casa de familiares y amigos, y en tercer lugar se ubicó la elección del “Hotel 3 estrellas”. Estas categorías de alojamiento disminuyeron interanualmente, mientras que las categorías “Hotel 1 y 2 estrellas” y “Otros” crecieron 12,4% y 9,8% respectivamente. En cuanto a las actividades y otros aspectos importantes de los turistas no residentes, ingresados por Ezeiza, Aeroparque, Aeropuerto de Córdoba y Puerto de Buenos Aires, en 2013, el tango ocupa el primer lugar con el 21,4%, seguido por “Experiencias activas en medios naturales con un 14,2%”; bastante menor es la participación de las “Experiencias vinculadas al mundo del vino con 2,9%” y “Experiencias en establecimientos rurales” con 1,5%.

## EL TURISMO INTERNO

Esta forma de consideración de la demanda es de especial interés para el presente trabajo, ya que refleja -entre otros aspectos- el comportamiento del turismo interno ante los feriados largos. Según el AET 2013, permite vislumbrar las características estructurales de la población que viaja en el país, y como notas ca-

racterísticas indica que son los grupos etarios de entre 30 y 44 y de 45 a 59, que cuentan con ocupación, pertenecen hogares con jefes de hogar varones y con mayor nivel educativo. Señala al aumento del volumen de demanda interna y a los fines de semana largos como cuestiones más coyunturales.

Tomar el 2013 contra el 2006, revela que en ese lapso, creció en 11,7 puntos porcentuales (p.p.) la proporción de personas que realizaron un viaje: del 35,1% al 46,8%. Como se ve, la “no demanda” ocupa un lugar protagónico. En 2013, las regiones que mayores incrementos tuvieron fueron CABA, Cuyo y Litoral (en puntos porcentuales 7,6, 6,9 y 5,3). Destacamos que el interior de la provincia de Buenos Aires fue la única región con un descenso, de 1,8 p.p. en la proporción de personas con al menos un viaje entre 2006 y 2013. Las edades intermedias, los hogares con jefe de hogar muestran el mayor porcentaje de viajeros. Algunas de las observaciones del AET 2013 corroboran ciertas certezas, tales como que a mayor educación y formación, mayor propensión a viajar. El aumento de la participación de los viajes de las personas con menores ingresos fue de 11,4 p.p., mientras que en los de mayores ingresos el aumento fue de 8 p.p. con relación a 2012. El motivo “falta de dinero” fue mayor en 2013 que en 2012, aumentando en 1,6 p.p. La falta de dinero en 2013 fue el principal motivo de no haber realizado un viaje.

Los resultados del turismo interno en el AET 2013 indican que el 92,9% de los turistas argentinos eligieron un destino dentro de nuestro país y que fueron 30,2 millones los turistas argentinos y 33 millones de excursionistas, viajando por los destinos domésticos. Visitantes (turistas más excursionistas) registraron variaciones positivas interanuales, entre 1,5 a 3,1. Los excursionistas gastaron diariamente en promedio menos que los turistas: 146,8 contra 197,4, y ambos registraron aumentos porcentuales interanuales, de 19,7% los turistas y 16,1% los excursionistas. En cuanto a la procedencia, los turistas residentes en la ciudad de Buenos Aires, los de los partidos del GBA, protagonizaron el 46,5% del movimiento y el 50% del gasto. Estos, junto con los de Patagonia, tuvieron la mayor estadía promedio, de 6,4 CABA y 6,6 Patagonia. Los mayores gastos promedio los realizaron los turistas de CABA y Patagonia: 1.338,1 pesos y 1.476,6), mientras que las cifras más altas de gasto diario promedio fueron de los residentes del interior de la provincia de Buenos Aires (235,8 pesos) y de la Patagonia (231,5 pesos). Desde el lado del destino, el mayor gasto promedio por turista lo tuvo la Patagonia (2.086 pesos), seguido por aquellos que visitaron la Ciudad de Buenos Aires (1.468,8 pesos) y la región de Cuyo (1.191,1 pesos); el gasto diario promedio por turista más elevado se registró en Patagonia (323,4 pesos), se-

guido de la Ciudad de Buenos Aires (232,4 pesos) y de Córdoba (214,3 pesos).

La ciudad de Buenos Aires y los partidos del GBA siguen siendo el gran centro emisor, y el ocio, el esparcimiento y la recreación, así como la visita a familiares y amigos, son los principales motivos de los desplazamientos de los turistas argentinos que viajan por el país. La modalidad de alojamiento que más creció en el 2013 fue en casas de familia y amigos: un 47%, porcentaje importante, sobre todo comparado con el 37,7% de turistas que usaron distintas formas de alojamiento. El automóvil fue el medio más utilizado en el país (un 68,6%) pero en la ciudad de Buenos Aires fue muy inferior al promedio (43,1%). En tanto, el avión fue el más usado para Patagonia y para la Ciudad de Buenos Aires, aunque sólo en un 15,2% en este último caso.

## RESULTADOS DE LOS FINES DE SEMANA LARGOS (FdSL), EN EL AET 2013

El Gobierno nacional estableció 14 feriados inamovibles y el Anuario presenta el estudio de 6 fines de semana largos.

FINES DE SEMANA LARGOS POR FECHA DE CELEBRACIÓN. AÑO 2013.		
FECHA	DÍA	CONMEMORACIÓN
11 y 12 de Febrero	Lunes y Martes	Carnaval
"29 de Marzo (1) y 1º y 2 de abril (2)"	Viernes	Viernes Santo
	Lunes y Martes	Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de las Malvinas
20 y 21 de Junio	Jueves y Viernes	Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano y Feriado Puente Turístico
19 de Agosto (3)	Lunes	Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín
14 de Octubre (4)	Lunes	Día del Respeto a la Diversidad Cultural
25 de Noviembre (5)	Lunes	Día de la Soberanía Nacional

(1) El día 28 de marzo es día no laborable (Jueves Santo Festividad Cristiana)  
 (2) Ambos feriados conformaron un mismo fin de semana largo que se extendió, considerando el Jueves Santo, desde el 28 de marzo al martes 2 de abril  
 (3) Feriado Trasladable (del 17 de agosto pasó al 19 de agosto)  
 (4) Feriado Trasladable (del 12 de octubre pasó al 14 de octubre)  
 (5) Feriado Trasladable (del 20 de noviembre pasó al 25 de noviembre)

Fuente: MINTUR en base a información de la EVyTH

7,9 millones de turistas se movilizaron durante algún fin de semana largo de 2013, mientras 7,2 millones de pesos fue el gasto total turístico por tal concepto. El AET 2013 aclara que considera únicamente a los visitantes cuyo viaje finalizó (criterio general de contabilización de la EVyTH) durante el mismo mes en que se localizó temporalmente el fin de semana largo. La Ciudad de Buenos Aires contrasta con el resto de los destinos del país, que verifican un saldo positivo, mientras que CABA y el GBA son emisores de turistas de los FdSL de 2013, que van al interior de la provincia o al Litoral. Resulta también de particular in-

terés para el presente estudio, tener en cuenta los destinos principales elegidos por los turistas por FdSL según región de residencia y de destino, acorde con la distribución porcentual del año 2013. Surge como clara competidora de la Ciudad de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires, que logra atraer un 33,9% de turistas, contra un 2,9% de la CABA. Le siguen el Litoral con un 20% y el Norte, con 15,%. El fuerte en cuanto a la temporalidad de los desplazamientos, está concentrado en el primer trimestre de 2013, donde viajó 38,2% de los turistas, siguiéndole el segundo trimestre con un 29,2 % de los viajes. El AET 2013 lo atribuye a que los dos primeros trimestres tuvieron mayor cantidad de días concentrados en FdSL, aunque también podría deberse a una mayor disponibilidad de recursos por parte de las familias. En CABA, las temporadas de mayor afluencia son invierno y primavera. La mayor cantidad de plazas disponibles está en la Ciudad de Buenos Aires (2.146.550), que es a su vez el destino con la tasa de ocupación más alta (44,3%).

## LOS FINES DE SEMANA LARGOS, PUENTE Y ESTACIONALES EN CABA

En el año 2014, con una cantidad de arribos de aproximadamente 2,6 millones, la Ciudad sufrió una caída interanual de los arribos provenientes del mercado interno de un 0,7%, en cuanto a los FdSL, puente y estacionales. Todo el turismo interno se retrajo en un 2,6 %, pero hubieron eventos específicos como el “efecto francisco” o el TC2000 en el 2013 que produjeron cierta tracción. De manera que se podría tomar nota de estas dos “flagships”: el automovilismo y el Papa Francisco, y el entusiasmo que provocan. El éxito de la Semana Santa también explica el buen resultado de segundo trimestre como señala en AET 2013. Se debe tener presente también que si solamente se toman los feriados iguales, en realidad las llegadas han aumentado un 1,8% entre 2013 y 2014, teniendo especial influencia el agregado de más feriados en 2014, en total, 9 contra 6 del 2013. La demanda doméstica marcó bien su superioridad con relación a la internacional en los FdSL del año 2014 en la Ciudad, ya que generó 682.000 visitantes aproximadamente, de los cuales 160.000 fueron extranjeros y 522.000 fueron nacionales. Los resultados obtenidos por el Observatorio de Turismo de la Ciudad están en consonancia con lo aseverado en párrafos precedentes, en el sentido de que una merma en el ingreso disponible de las familias, que se reflejó en una retracción de la demanda turística doméstica que no pudo ser compensada por un aumento en la demanda internacional, tanto en las llegadas como en el gasto. El verano se mostró particularmente adverso

para la Ciudad en términos de arribos, y en términos de gasto turístico, fueron especialmente negativos los FdSL.

## ESTUDIANTES NACIONALES E INTERNACIONALES

Del total de turistas de la Ciudad de Buenos Aires, en el Informe sobre Preferencias 2014, los estudiantes alcanzan al 6,7%. En este segmento se incluye al turismo idiomático y educativo, enmarcado en la categoría de turismo joven. Según el Ente de Turismo de Buenos Aires, “tiene una tasa de crecimiento mayor a la del turismo global, puesto que se han contabilizado 190 millones de viajeros -de los cuales el 11% pertenecen a los viajes por estudio-, lo que significa un crecimiento de 1,4% más de viajes y representa 150.000 millones de dólares en gastos. Puesto que se trata de viajes prolongados, de un promedio de 40 días, la implicancia es significativa en los pequeños comercios y se estima que en la región los viajeros gastan 3.150 dólares por viaje, un 1,46 de viajes al año”. En tal sentido desde el Ente se cree que “la proyección para 2020 es que esos 190 millones de viajeros crecerán a 300 millones, lo que representará un gasto de 320.000 millones de dólares”. El Informe sobre Situación y Coyuntura, Segundo Trimestre del 2013, del gobierno de la Ciudad, señala que los turistas nacionales aportan la mitad de las pernoctaciones que tienen lugar en la Ciudad (el 49,7%). Justamente, indica que en un contexto de caída en el número de turistas extranjeros, la relativa estabilidad interanual de la ocupación hotelera y la buena dinámica interanual parahotelera, se explica por la suba en la cantidad de pernoctaciones de turistas residentes. Una fortaleza señalada por el Informe es la cantidad de congresos y convenciones en más de 60 establecimientos con gran diversidad de temáticas y la construcción, en vías de concreción, del Centro de Exposiciones en la zona de Barrio Norte-Facultad de Derecho.

## LA DEMANDA INTERNA SEGÚN EL PLAN CONECTAR

El Plan de Marketing de Turismo Interno 2014-2016 del Ministerio de Turismo de la Nación, Conectar, comienza revelando el sustancial peso que tiene en el desarrollo de la actividad en el país, ya que el 91,8% de los viajes realizados por los argentinos se efectúan en destinos nacionales, mientras que el 83,8% de las pernoctaciones hoteleras, corresponden a turistas residentes. Uno de los puntos relevantes del Plan es el de los fines de semana largos, cuyo turismo interno creció 103% en los últimos dos años. Los viajeros del mercado interno prefieren la Patagonia, la Ciudad de Buenos Aires y el centro del país; los grupos etarios que más propensión a viajar registran están entre los 30 y 59 años; los resi-

dentes de la Ciudad de Buenos Aires están entre los que más viajan y más gastan (1.81 viajes por capita por año), junto con Córdoba y la Patagonia, están por encima de la media nacional en gasto por pers. (3.256 \$).

Las vacaciones tienen un especial significado para los turistas argentinos. Están asociadas a hábitos tales como recorrer, levantarse tarde, sin horarios, conocer, viajar, descansar en la playa, quedarse en el lugar, salir de noche, ir al casino, ser atendido, no limpiar y compartir momentos con la familia. Las sensaciones puestas de relieve son la libertad, el placer, el disfrute, la felicidad, el relax, la emoción y la renovación. Los lugares preferidos son la playa, el mar, la montaña, el río, el lago y la sierra.

Las escapadas son percibidas como de menor complejidad, comparadas con las vacaciones: se vinculan con los fines de semana comunes y/o largos y a feriados turísticos o puente, permiten mayor espontaneidad, menor planificación, son de corta duración, requieren un bajo desembolso económico, permiten renovar energías, obtener oxígeno para enfrentar la cotidianidad, resulta sencillo organizarlas con compañeros de viaje, a destinos cercanos que no implican tanto análisis y con menor riesgo asociado. La percepción de los feriados turísticos o puentes implica argumentos a favor y en contra. A favor, son “extras de las vacaciones”; “habilitan escapadas”; “Ahora miramos los feriados del mes y hacemos salidas cortas, solos o con amigos”; “Aprovecho para conocer lugares que no hubiera elegido para las vacaciones”. En contra, “Aglomeración de los destinos”; “la vuelta en la ruta es muy difícil”; “No salgo durante el año para ahorrar para las vacaciones”; “Demasiado preparativo para pocos días”.

El Plan Conectar identificó dos grandes segmentos objetivo en cuanto a temporalidad: el turista limítrofe y el turista no escapista. El limítrofe presenta un perfil de interés para el destino Ciudad de Buenos Aires, ya que ha incorporado tradicionalmente la idea del viaje, es afecto a la búsqueda de nuevas experiencias, tanto naturales como culturales y está especialmente interesado en el cambio cultural; prefiere la playa a la montaña, se va de vacaciones fuera del país, tiene ingresos por encima de la media, integran familias y/o parejas sin hijos y cuentan con ingresos dobles y tienen a realizar escapadas durante el año en Argentina. El no escapista, en cambio, se revela como un desafío para el destino Ciudad de Buenos Aires en los FdSL: sólo realiza vacaciones anuales, preferentemente en el verano y dentro del país; no tiene en mente realizar escapadas durante el año; es reacio a viajar los fines de semana por temor a las aglomeraciones, a precios encarecidos y a problemas en los trasladados; requiere especialmente incentivos económicos - promociones, descuentos- para realizar escapadas fuera de temporada.

Además del limítrofe y el no escapista, el Plan Conectar de turismo interno identificó cuatro segmentos objetivo: el turista Conservador, el Descubridor, el Estresado y el Familiero. El Descubridor y el Estresado son los más propensos a disfrutar de escapadas. Al momento de tomar la decisión, están los que siguen la rutina de todos los años, y otros con deseos de vacacionar, que buscan un destino innovador y que deciden según el tiempo y el dinero disponible, realizando una evaluación de la relación costo-valor. El estudio reveló que en las formas de obtener información sobre el viaje, del turista argentino, destacan tales como que los jóvenes son los que menos recurren a las agencias de viajes, usando internet con naturalidad y sin temor; pero no sólo los jóvenes, en general más del 60% buscó información en la web y casi un 20%, se guió por comentarios de otros. Luego siguen las agencias, con una marcada brecha (tienen el 4,5%), los organismos oficiales de turismo, las casas de provincia, los medios de comunicación y otros.

Los aspectos valorados positivamente por el turista argentino son la diversidad de paisajes, actividades y gastronomía, la familiaridad que aporta confianza y el pago en moneda local. El servicio y la atención, recogieron referencias prevalentemente negativas en los destinos nacionales. De modo negativo se perciben la relación costo-beneficio, la infraestructura, las distancias y su gestión, el incremento de precios en la alta temporada y la actitud del prestador de servicios argentino de querer obtener ganancias excesivas. Es notable el bajo conocimiento de los atractivos culturales, en contraposición a los naturales, sobre los que hay mayor información; el estudio lo atribuye a una mayor comunicación que se hace de estos últimos.

## LAS TENDENCIAS

El informe del Plan de Marketing Internacional Argentina 2012-15 de Conectar, traza los rasgos del nuevo viajero, describiéndolo como hiperconectado, con experiencia, con múltiples motivaciones que permiten una hipersegmentación, con vacaciones fragmentadas y en el entorno geográfico cercano. Ante la necesidad de filtrar lo relevante en la profusión de datos, destaca que el turista actual es cada vez más “rastreable” porque a cada paso deja una huella.

Los cambios en la industria han modelado un turista global que responde a ciertas pautas, más allá de su condición de local o internacional. En 2015, *Portrait of American Travelers*<sup>9</sup> reveló que prevalecen las reservas on line, entre los millennials están en auge los viajes familiares e incluso las staycations (vacacio-

nes cerca de casa), los viajeros de mayor poder adquisitivo se informan en webs y en reseñas de desconocidos; los babyboomers (nacidos en las décadas de 1950 y 1960) y la Generación X también están impulsando esa tendencia. Las razones para la preferencia por la reserva on line es que los turistas creen que obtendrán mejores precios y porque les resulta más cómodo. El binomio redes sociales-millennials también deja su impronta en las tendencias actuales<sup>10</sup> ya que la búsqueda de una imagen para exhibir se va consolidando, al punto de ser tenida muy en cuenta por hoteles y agencias de viajes. Para generar el deseo de compartir, el producto debe ser “moderno, funky, cool, auténtico, tradicional, básico, real, lujoso, o simplemente diferente en términos de experiencia”. Los paquetes dinámicos son cada vez más demandados: según Despegar, suponen el 40% de las operaciones de paquetes, pero el 60% de los ingresos. Mientras que las tribus previas estaban demográficamente basadas, las actuales se basan en los valores, comportamientos y necesidades de los viajeros. Las cuatro tribus originales se extendieron a seis:

- Los buscadores de lo simple, valoran sobre todo la facilidad y transparencia en la planificación de sus viajes y vacaciones, y están dispuestos a delegar los parámetros de su decisión en quienes confían, para evitar tener que hacer búsquedas extensivas ellos.
- Los puristas culturales, que usan sus viajes como una oportunidad para una inmersión a una cultura no familiar, una forma de vida diferente, buscando romper con su vida cotidiana.
- Los buscadores de capital social, que están guiados por su deseo de obtener una máxima recompensa social. Aprovecharán el potencial de los medios digitales para enriquecer e informar sobre sus experiencias, teniendo en cuenta las audiencias on line.
- Los cazadores de recompensas buscan una recuperación de la inversión que hacen en sus vidas ocupadas y de alto rendimiento. En parte relacionados a la tendencia creciente del wellness, tanto físico como mental, buscan experiencias extraordinarias y a menudo lujosas.
- Los que cumplen con una obligación tienen elecciones de viajes restringidas por la necesidad de llegar a algunos objetivos acotados. Los viajeros de negocios son los más significativos de los micro-grupos de este campo.
- Los viajeros éticos dejan a su conciencia ser su guía cuando organizan

---

10 [http://issuu.com/hosteltur\\_2015/docs/hosteltur\\_246-tendencias\\_del\\_turism/1?e=15309353/11656464](http://issuu.com/hosteltur_2015/docs/hosteltur_246-tendencias_del_turism/1?e=15309353/11656464)

y reservan su viaje. Hacen concesiones a los temas ambientales, dejan que sus ideales políticos modelen sus elecciones, o son sensibles a la contribución local que significan sus gastos turísticos.

Estas tribus están bajo la influencia de diferentes conductores, enmarcados en la figura de “paisajes”, tales como el demográfico y económico, con poblaciones cambiantes, rebalanceos del poder global, sociedades envejecidas y el interculturalismo. A su vez, el paisaje tecnológico presenta tanta conectividad que sólo los destituidos del mundo estarán desconectados en 2030, dispositivos Polymath, búsquedas biométricas, y realidad virtual persuasiva, a control remoto, que muestren las opciones pero que ayuden al turista a no desilusionarse.

## CONCLUSIONES SOBRE LA DEMANDA DE LOS FINES DE SEMANA LARGOS

El tipo de cambio sigue siendo una factor importante en las fluctuaciones de la demanda internacional, así como la facilitación turística -tan recomendada por la Organización Mundial del Turismo-, que ayuda a que el destino sea percibido como más “cercano” al menos en su aspecto formal o administrativo. Brasil nos aventaja en cuanto a eficiencia en provocar el gasto de los turistas que lo eligen. Buenos Aires debe estar atenta al impulso de principios de año y Semana Santa, afinando una estrategia para incentivar los arribos en esa época en que psicológicamente las familias tienen más propensión al gasto. La demanda de cruceristas es de creciente interés para la ciudad, que está en capacidad de dar respuesta al vértigo de las pocas horas de estadía con un cúmulo de ofertas disponibles. Las visitas a familiares y amigos, aunque no usen establecimientos hoteleros, producen salidas y gastos extraordinarios en las familias. Los eventos deportivos y los flagships como el Papa Francisco son un gran recurso a tener en cuenta, con miras al calendario anual. Los estudiantes extranjeros representan un desafío consistente en lograr que permanezcan descubriendo la ciudad, sobre todo en los fines de semana largos. La diversidad y fortaleza de la oferta turística de la ciudad está en capacidad de hacer frente a las nuevas tendencias que muestra la demanda, tanto global, como regional o doméstica.

## ANALISIS ESTRATEGICO FODA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES COMO DESTINO TURISTICO DE FINES DE SEMANA LARGOS

<b>Análisis Interno del Destino CABA como Producto Turístico Global</b>	
<b>FORTALEZAS + + +</b>	<b>DEBILIDADES - - -</b>
Ubicación geográfica estratégica y principal Puerta de Entrada a nuestro país, concentra 86 % de arribos	Falta de articulación estratégica en la aero-transportación en relación a los principales centros emisores de turistas
Destacada imagen y posicionamiento como Capital Latinoamericana de la Cultura, del Libro, del Teatro, y del Tango como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (UNESCO)	Insuficiente servicio de información turística y orientación a los visitantes. Centros de informes pequeños y con horarios limitados
Ciudad cosmopolita y diversa, con una gran oferta cultural de calidad en donde se destacan sus museos, y teatros, cantidad de espectáculos, shoppings, festivales a gran escala, semanas temáticas, y demás eventos culturales y de esparcimiento	Escaso nivel de concientización turística de algunos grupos de actores locales. No hay una mirada correcta del turista y hay un desconocimiento acerca de su propio patrimonio
Diversas modalidades turísticas basadas en cultura, salud, deportes, interés especial y negocios	Escasa promoción y difusión de la oferta turística y cultural hacia el interior del país principalmente
Amplia gama y nivel de oferta hotelera (alojamiento formal), gastronómica, EVyT y otros servs. turísticos	Falta de paquetes turísticos integrales y promocionales de la Ciudad, para captar una mayor demanda del interior y del extranjero también
Variedad de circuitos turísticos tradicionales y temáticos y una vida nocturna muy activa	Congestión y caos de tránsito, contaminación ambiental, visual, auditiva, y falta de higiene en áreas
Infraestructura y conectividad: la mayor parte de los vuelos internacionales arriban y parten de Buenos Aires, siendo un paso obligado pero también elegido teniendo una estadía promedio de 9 noches (2012)	Inseguridad en algunas zonas. Presencia de manteros y acoso de "trapitos", vendedores ambulantes e indigentes hacia los visitantes
El turismo de reunión crece año a año en la CABA, siendo la principal ciudad y destino del país y posicionándose como la primera ciudad de América del Ranking ICCA siendo sede del 50 % del total de congresos internacionales que tiene el país (2012)	Falta de competencia interna, inversión e innovación en la oferta turística, especialmente en los establecimientos hoteleros más antiguos
Gestión pro activa del Gobierno de la Ciudad en las áreas de Turismo y Cultura para incentivar el turismo interno (fines de semana largos) y externo (workshops y eventos)	El nivel de los servicios turísticos no es homogéneo y hay un importante sector que no se actualiza, ni capacita a sus recursos humanos
Nuevos desarrollos y mejoras en infraestructura e instalaciones de uso turístico recreativo en la ciudad (Metrobus, viaductos, bicisendas, áreas verdes, etc.)	Falta de regulaciones y controles sobre la creciente oferta turística informal, especialmente la competencia desleal que significan los alojamientos informales
Web oficial del Ente de Turismo del GCBA	Falta de integración y trabajo mancomunado entre las diferentes actores y sectores público – privado a favor de políticas y estrategias a largo plazo
<b>ANÁLISIS EXTERNO DEL MERCADO O ENTORNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES + + +</b>	<b>AMENAZAS - - -</b>
Fragmentación de las vacaciones (tendencia mundial) Reducción de la duración de los viajes vacacionales	La situación actual del Turismo en la CABA se encuentra afectada negativamente por el contexto macroeconómico, especialmente el atraso cambiario, la existencia de múltiples

Nuestro país presenta para este año un record de 17 feriados nacionales (10 fines de semana largos, de los cuales 4 son “extra largos” de 4 días)	tipos de cambio (con uno solo oficial) y el aumento de los costos.
Mayor flujo de turismo interno por restricciones para poder viajar al extranjero (cepo al dólar)	La disminución del turismo internacional y la política de fines de semana largos que reorienta demanda turística hacia el Interior del país
La creciente actividad de cruceros, el turismo cultural y educativo, el turismo médico, el gastronómico, el deportivo y el de compras	El crecimiento de la oferta turística informal que representa un mecanismo de competencia desleal y claramente opera en detrimento del ámbito de negocios, de la atracción de inversión y reducción de ingresos tributarios
La construcción de un Centro de Convenciones de la Ciudad de gran capacidad, sumado al turismo de reuniones que gasta 3 y 4 veces más que el convencional y quiebra estacionalidades	Conectividad aérea insuficiente y el desarrollo de aeropuertos internacionales en otras ciudades. Destinos competidores como Río de Janeiro, Santiago de Chile, etc.
Nueva tendencia de un turismo más experiencial que sume valor añadido a los productos ofrecidos a través del aprovechamiento de sus intangibles.	Inestabilidad política, ausencia de políticas de Estado sostenibles en el tiempo e incertidumbre institucional y jurídica
Mayor comunicación de la gran oferta cultural en tiempo y forma para que pueda ser capitalizada, trabajando el calendario turístico local en sintonía con los recesos y vacaciones de las provincias del interior	Alta participación de los impuestos en el costo final del producto afectando su nivel de competitividad y posicionamiento.
Desgravaciones impositivas a las nuevas inversiones y otorgamiento de créditos “blandos” para las inversiones de modernización de empresas	El mal desempeño de los organismos públicos en el ambiente de negocios, desde la perspectiva de la dimensión de corrupción como la de impuestos y regulaciones, mostrando a la ciudad de Buenos Aires como la menos favorable de las cuatro ciudades para instalarse productivamente.
Nuevos segmentos de mercado a partir del desarrollo e innovación de la oferta turística / o posicionamiento como Capital Cultural de Latinoamérica	Podría señalarse como otra amenaza la profundización de políticas turísticas y de difusión de otras ciudades del resto del país y Latinoamérica, incentivando el turismo emisivo en detrimento del turismo receptivo de CABA.
Desarrollo de nuevos canales de comercialización y promoción, aplicando las nuevas tecnologías y fortaleciendo todo el sistema de información turística	Problemas y condiciones climáticas desfavorables
Problemas de seguridad y estabilidad de destinos turísticos competidores	
Mayor presencia en las ferias y medios de comunicación nacionales e internacionales.	
Posibilidad de establecer acuerdos con otras ciudades emisoras de países limítrofes para promociones cruzadas	

## PRINCIPALES PROBLEMAS QUE AFECTAN AL TURISMO RECEPTIVO EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Nº	Principales Problemas del Destino	Acciones Prioritarias Recomendadas
01	Destino caro, tarifas altas, en parte por la inflación que impacta en el sector y sus costos	Gestión público-privada: convenios con Bancos para ofrecer financiación. Armando de paquetes promocionales integrando oferta de servicios.
02	Imagen negativa de inseguridad y conflictividad de la demanda potencial acerca de la ciudad	Establecer corredores de seguridad, coordinando con las fuerzas de seguridad, los guías de turismo, taxis, hoteles, restaurantes y comercios y darlos a conocer. Prevención mediante campañas con el personal en contacto.
03	Falta de información turística y orientación a los visitantes, deficiente servicio de información turística y centros de informes	Desarrollo de nuevos Centros de Información y Recepción Turística (Ver CIRTUR). Capacitación continua del personal de centros de informes, mayor entrenamiento, cursos para personal en contacto.
04	Insuficiente promoción y difusión de toda la oferta turística de la ciudad sobre todo hacia el interior del país	Estrategia de comunicación, difusión y publicidad, hacia las ciudades emisoras. Campañas en los medios masivos; visitas de celebrities en la ciudad, publicidad no tradicional.
05	Falta de concientización turística y calidad de atención por parte de algunos actores de contacto directo con los visitantes (comerciantes, etc.)	Fomentar en los residentes de barrios turísticos, la imagen de un Buenos Aires anfitrión, receptiva y deseosa de acoger a turistas del interior. Programas de sensibilización turística a los ciudadanos.
06	Proliferación de alojamientos informales, falta de regulación de los mismos (más restaurantes de puertas adentro)	Insistir ante legisladores y Poder Ejecutivo de la Ciudad, con una regulación que establezca normas efectivas, que incluyan información a los turistas sobre los riesgos y la falta de responsabilidad de ese tipo de alojamientos y casas de comida.
07	Falta de profesionalización y calidad de atención en el sector turístico, hotelero, gastronómico, de guías, etc..	La Ciudad debe asumir plena competencia de la regulación de las profesiones turísticas, con un Registro de Guías con mayor rigurosidad. A la vez, mantener un programa de formación continua para los subsectores, con convenios con los gremios y asociaciones profesionales.
08	Carenica de mayores ventajas económicas, descuentos y oportunidades para tentar más a la demanda potencial	Fomentar la elaboración de propuestas promocionales; continuar con el desarrollo de la tarjeta de descuentos. Propuesta: Buenos Aires Card
09	Mendicidad, gente sin techo, menores trabajando como cartoneros, mal estado del patrimonio artístico, vandalismo, basura y veredas rotas.	Extremar las medidas sociales para combatir la pobreza y el trabajo infantil. Cooperar desde el área de turismo con las recomendaciones para una ciudad más limpia y sustentable.

**Observación:** Además del análisis estratégico FODA, esta identificación de los principales problemas que afectan al desarrollo del turismo receptivo en la Ciudad de Buenos Aires, abona a la tarea diagnóstica del destino. A su vez, se enuncian acciones prioritarias recomendadas de las cuales algunas de ellas serán desarrolladas con mayor profundidad como “Propuestas”.-

## **TERCERA PARTE**

### **PROYECTOS y ACCIONES CONCRETAS**

Las siguientes propuestas estratégicas surgen de la identificación y análisis de los distintos problemas, deficiencias y potencialidades detectados en torno a la situación coyuntural actual del turismo receptivo en la ciudad de Buenos Aires. A través de un enfoque holístico e integrando los diferentes aportes provenientes de diferentes medios y fuentes primarias y secundarias, hemos desarrollado cinco (5) propuestas en torno a incentivar -en forma especial- el turismo en la ciudad durante los fines de semana largos. Si bien cada una tiene su propio propósito y rasgo innovador, creemos que son altamente complementarias entre ellas.

Como hemos ido afirmando a lo largo de todo el trabajo, la Ciudad de Buenos Aires se presenta con una calidad y diversidad de riquezas únicas con fuerte contenido cultural que abruma por momentos a sus visitantes causando una suerte de Síndrome de Stendhal. La necesidad de poder comunicar, orientar, informar y ayudar a sus visitantes a interpretar satisfactoriamente esta gran y compleja urbe se torna vital para sus propias experiencias de viaje. En este sentido nuestra primera y principal propuesta innovadora apunta a “facilitar” el descubrimiento y disfrute de esta gran urbe a través de una “City Card” propia de la ciudad, que presenta diversas ventajas y beneficios que la harán más accesible. Luego, atendiendo a otro de los mayores problemas detectados en esta investigación y que es la falta de conocimiento y comunicación hacia el interior del país de toda esta gran oferta turística de la ciudad, planteamos la elaboración de una red de difusión y promoción turística integral e intersectorial que permita un alto y ágil flujo de información entre el Ente de Turismo local y los diferentes organismos provinciales.

Por su parte, nuestra tercera propuesta intenta seducir diferentes segmentos de la demanda interna y externa, a través del armado de diferentes paquetes turísticos temáticos e integrales que acompaña de importantes promociones o descuentos serán de gran conveniencia para su público. La cuarta iniciativa promueve un cambio de paradigma en referencia a los Centro de Información Turística, desarrollando centros multi-espacios, más amplios, de recepción e interpretación turística integral, dotados de la última tecnología existente, con ubicaciones geográficas estratégicas y diferentes servicios complementarios; que significarán además un sitio de referencia y acogida para los visitantes. Por último, proponemos una campaña de sensibilización turística y ciudadana masiva en torno a la importancia y el valor de la actividad turística para con la ciudad, siendo una poderosa herramienta para la toma de conciencia generalizada, no sólo de sus residentes, sino de sus visitantes también.

## **Propuesta N°1: “La Buenos Aires Card ” ó “Baires Card”**

**¿Qué son las “City Cards” ?**

Las “City Cards” son tarjetas que ofrecen grandes ventajas y beneficios a la hora de visitar diferentes ciudades, convirtiéndose rápidamente en la manera más moderna para ver lo mejor de lo que cada destino tiene para ofrecer. Ya están presentes en 39 ciudades y 21 países. Entre las principales ventajas se destacan: uso libre y gratuito de los transportes públicos, entradas gratis a las principales atracciones, descuentos en diferentes negocios, prioridad de acceso, diferentes opciones de la tarjeta por día, guías y mapas turísticos,etc

La Buenos Aires Card ó Baires Card pretende ser el pase turístico oficial de la Ciudad de Buenos Aires, que –al igual que numerosas capitales del mundo – merece tener su propia City Card. Esta propuesta viene a atender diferentes necesidades y problemas significando una herramienta que facilita la visita y el disfrute de esta gran ciudad -durante cortas estadías de sus visitantes (Fines de semana largos y extralargos especialmente) y presentando además precios competitivos mediante beneficios estandarizados.

En primera instancia, aquellos que posean esta tarjeta podrán disfrutar de viajes gratuitos ilimitados en el transporte público local, ya sea el ArBus del Aeropuerto Jorge Newbery, el Sistema del Metro Bus y otros colectivos, subtes y las Eco-Bicicletas. Desde su llegada a cualquiera de las principales terminales de transporte de la ciudad –ya sean área, terrestre y fluvial-, los visitantes podrán disponer de ellas, resolviendo inmediatamente su movilidad y sin tener que preocuparse en cargar una tarjeta SUBE (con acotada distribución y lugares y horarios de carga) ó tener que tomarse un taxi con los numerosos casos de inseguridad y estafa que sufren los visitantes foráneos en las terminales de transporte.

Además, los usuarios accederán a entradas gratis para visitar los museos más destacados de la ciudad y numerosos descuentos en visitas, circuitos guiados, entretenimientos diurnos y nocturnos, compras y servicios de gastronomía y alojamiento formal habilitado.

A su vez, la tarjeta viene acompañada de una Guía Turística de la ciudad disponible en diferentes idiomas y un Catálogo de Productos - Experiencias que especifica las imperdibles ofertas y descuentos en diferentes rubros y un listado de productos – experiencias –ya sean tradicionales o no convencionales-, con la in-

formación de los respectivos prestadores adheridos. En este punto, nuestra propuesta ofrece en forma original –además de poder conocer los lugares, circuitos o atractivos tradicionales de la ciudad-, una gama de productos con mayor nivel de interacción cultural y vivencial que devengan en experiencias memorables para los visitantes. Para ilustrar con un ejemplo concreto podemos citar el tema del Tango, en donde el producto tradicional es la “Cena Tango – Show”, mientras que nuestra propuesta más experiencial sería ofrecer un 2x4 ó 2X1 en tomar una clase de tango y entrada a una Milonga.

## ¿CÓMO USAR LA TARJETA?

Utilizar la Buenos Aires Card será también bastante sencillo: la tarjeta es activada en el primer uso,- ya sea en el transporte público o en la entrada a una de las atracciones participantes-, por lo que no hay necesidad de preocuparse por si expira antes de tu llegada a Buenos Aires. Otro aspecto a tener en cuenta es que la tarjeta será válida para días consecutivos y no para un período de 24 horas. Por ejemplo, si activas una Buenos Aires Card el lunes al mediodía, expirará (si es por 4 Días) a la medianoche del Jueves.

En el sitio web propio ([www.buenosairescard.org](http://www.buenosairescard.org)), estará disponible el formulario de reserva online en donde podrás realizar un rápido y seguro pedido. Despues de la compra, un comprobante (tipo voucher) será enviado por email a la dirección indicada y podrá ser impreso e intercambiado por la tarjeta física. Habrá múltiples lugares en Buenos Aires en los que podrás intercambiar el vale por la recién impresa Buenos Aires Card, incluyendo los Centros de Información Turística (CIT) ubicados en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, el Aeroparque Jorge Newbery, la Terminal Fluvial de Dársena Norte, la Terminal de Ómnibus de Retiro, y demás Centros de Información Turística (CIT) / ó CIRTUR/ CRITUR habilitados (Ver Propuesta N°2).

## ¿DÓNDE COMPRARLA Ó CONSEGUIRLA?

Conseguir la Buenos Aires Card será algo sencillo e increíblemente fácil de comprar ayudando a los visitantes a ahorrar tiempo y dinero durante sus vacaciones. Las mismas pueden ser adquiridas en las oficinas de atención al turismo ó CIRTUR (Ver Propuesta N°2) en Buenos Aires (precio completo) o en línea (con descuento) previamente a tu viaje.

Cantidad de DÍAS	VALORES promedios de las Ciudades Europeas (Euros / Pesos \$ AR)	VALORES de la Buenos Aires Card (Euros / Pesos \$ AR)
<b>3 DÍAS City Card</b>	Euros 45 = 15 Euros por DÍA \$ AR 450 = 150 \$ AR por DÍA	Euros 15 = 5 Euros por DIA \$ AR 150 = 50 \$ AR por DIA
<b>4 DÍAS: City Card</b>	Euros 55 = 13.75 Euros por DÍA \$ AR 550 = 137.50 \$ AR por DIA	Euros 20 = 5 Euros por DIA \$ AR 200 = 50 \$ AR por DIA
<b>7 DÍAS: City Card</b>	Euros 70 = 10 Euros por DÍA \$ AR 700 = 100 \$ AR por DIA	Euros 30 = 4.28 Euros por DIA \$ AR 300 = 42.85 \$ AR por DIA

Los pases de 3 y/o 4 DÍAS están pensados para que los turistas del interior puedan aprovechar de visitar la ciudad durante los fines de semana largos y extra largos. Mientras que el pase de 7 DÍAS apunta más a un turismo extranjero de mayor estadía promedio.

## TARIFAS Y DESCUENTOS

Como indicamos anteriormente las City Card funcionan exitosamente en muchos países, especialmente en Europa en donde los valores oscilan entre 12 y 15 Euros por día dependiendo de la cantidad de días escogidos. En total, por citar el caso concreto de la Barcelona Card, la tarjeta puede proporcionar más de 320 Euros de descuentos (3.200 \$ AR aprox.) a aquellos viajeros dedicados que realmente deseen disfrutar de la ciudad. Nuestra propuesta no tiene un objetivo comercial, por lo cual tendrá un valor bastante inferior, sólo 1/3 de los promedios descriptos. De los ingresos percibidos, se calcula que cerca del 50 % será destinado a cubrir los costos del sistema público de transportación utilizado por los visitantes, y el otro 50% será destinado a una Fondo de Inversión Turística para el desarrollo de obras y facilidades de uso turístico-recreativo de la Ciudad, como es el caso de la Propuesta N°4 de los Centros de Información y Recepción Turística Integrales (CIRTUR). Lo ideal es que la gestione el Ente de Turismo del GCBA o una ONG sin fines de lucro directamente relacionada al mismo.

A continuación se presentan (a modo de ejemplo hipotético) una lista completa de ofertas y descuentos en diferentes atracciones, paseos y tours tradicionales, visitas a museos, lugares de esparcimiento, espectáculos, alojamientos y gastronomía formal, shoppings y otros. También se desarrolló – luego de un extenso relevamiento- un Catálogo o Guía de Experiencias ó Productos – Experiencias que detalla la increíble o poca conocida diversidad de actividades no convencionales y que apuntan a ofrecer experiencias con contenidos memorables y que significan también otro valor agregado que acompaña esta propuesta. De esta manera, se pretende tentar a una mayor demanda de visitantes hacia la ciudad especialmente durante los fines

de semana largos, aumentando así el nivel de estadías y consumiciones realizadas.

#### Buenos Aires Card - Lista hipotética de Beneficios, Descuentos y Prestadores

Transporte Público/ Public Transport	\$ %	Paseos y Tours Tradicionales	\$ %
Metro Bus	Gratis	Buenos Aires Bus (City Tour)	-25%
Ar Bus	Gratis	Tangol City Tour	-10%
Colectivos	Gratis	Sturla "Paseo Río de la Plata"	-20%
Subtes	Gratis		
Eco Bici	Gratis		
Museos / Museums		Otras Atracciones típicas	
Museo de la Ciudad	Gratis	ZOO de Buenos Aires	-20%
Museo Histórico Nacional	Gratis	Planetario Galileo Galilei	2x1
Museo Histórico Cabildo y Revolución Mayo	Gratis	Jardín Japonés	-20%
Museo de la Casa Rosada	Gratis	Parque Temático Tierra Santa	-20%
Museo Metropolitano	Gratis	Casino Buenos Aires (Estacionamiento)	-50%
Museo Nacional de Bellas Artes	Gratis		
Palais de Glace	Gratis		
Torre Monumental	Gratis	Hotelería	
Museo Nacional de Arte Decorativo	Gratis	Hoteles 4 y 5 estrellas	-20%
Museo Bellas Artes La Boca Quinquela Martín	Gratis		
Museo de Arquitectura	Gratis		
Museo de las Telecomunicaciones	Gratis	Hoteles 1 a 3 estrellas	4x3
Museo de la Mujer	Gratis		
Museo de las Maquetas	Gratis		
Museo de Arte Hispanoamericano	-50%	Hoteles Boutique y B & B	-25%
Buque Museo Fragata A.R.A. Pte. Sarmiento	-50%		
Museo Argentino de Ciencias Naturales	-50%		
Museo Mundial del Tango	-50%	Hostels	-20%
Museo Casa Carlos Gardel	-50%		
Museo Evita	-50%		
Museo Casa del Teatro	-50%	Gastronomía	
Museo de los Niños Abasto	-50%		-20%
Museo de Arte Latinoamericano de Bs. Aires	-50%		
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires	-50%		
Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori	-50%		
Museo Histórico de Cera	-50%		
Museo del Automóvil	-50%		
Museo Participativo de Ciencias	-50%		
Museo de la Pasión Boquense	-25%		
Museo River	-25%		
Espectáculos / Entertainment		Compras / Shoppings	
	-20%		-20%
Teatros / Theatres			
Teatro San Martín	2x1		
Teatro Ciego	2x1		
Show de Tango (con Cena)			
Torcuato Tasso	2x1		
El Querandí	-40%		
Señor Tango	-30%		
Cines		Salud, Spa & Belleza / Wellness	
Cinemark	2x1		-20%
Cine Hoyts	2x1		

Proyecto - Experiencia	Descripción	Prestadores	Dpto.
Listado de Proyectos Experiencias No Convencionales Prestadores y Descripciones Lamentarlos			
			
Ejemplos: - Circuito Papal - Visita a la Usina del Arte - Monserrat, Casco Histórico - Bares Notables - Reserva Ecol. Costanera Sur (Diurna y Nocturna c/luna) - Cementerios de la Ciudad - Joyas del Barrio Almagro - Hipódromo, Jardín Botánico - Casa de Gobierno, etc.	Gran oferta de Visitas Guiadas Gratis que van más allá de lo convencional, combinando lugares y personajes históricos, temáticos de Tango, Boxeo, Bares Notables, Cementerios, Espacios verdes y barrios periféricos entre otros.	Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires <a href="http://www.turismo.buenosaires.gob.ar">www.turismo.buenosaires.gob.ar</a> visitasguiadas entur@buenosaires.gob.ar Tel: (011) 4121 – 6627 con Reserva Previa	Gratis Free
Caminatas y recorridos históricos y culturales por la ciudad.	Tour caminado conociendo los orígenes e historia de los barrios y atractivos no convencionales, de la mano de profesores de historia (UBA)	Eternautas. Viajes Históricos (1.999) <a href="http://www.ternautas.com">www.ternautas.com</a>	-20%
Salidas por la Ciudad conociendo su parte más misteriosa y oculta	Recorridos que rescatan sus principales hitos e íconos de cada barrio, conociendo historias de crímenes y leyendas urbanas	Ziggiotto Viajes <a href="http://www.ziggiottoviajes.com.ar">www.ziggiottoviajes.com.ar</a>	-20%
Walking FreeTours Tour y recorridos a pie en forma amena y divertida para conocer la historia, cultura y arquitectura de la ciudad, son gratuitos de modalidad: "Pay What You Want" ó "Pay as you wish"	Los "Free Tour" es un movimiento mundial que ofrece un servicio No Tradicional para todos, se basa en propina y no tiene precio fijo, no requiere reservación y le permite al cliente el valor de la "Experiencia"	Bue Guided Walks <a href="http://www.bueguidedwalks.com">www.bueguidedwalks.com</a> Get Your Guide <a href="http://www.getyourguide.com">www.getyourguide.com</a> BA Free Tour <a href="http://www.bafreetour.com">www.bafreetour.com</a> Buenos Aires Local Tours <a href="http://www.buenosaireslocaltours.com">www.buenosaireslocaltours.com</a> Free Walks Buenos Aires <a href="http://www.buenosairesfreewalks.com">www.buenosairesfreewalks.com</a>	Gratis Free Tips
Caminatas sensoriales explora la ciudad a través de los sentidos y bajo el principio de "Mindfulness"	Se recorren algunos barrios, su patrimonio edilicio y urbano y se concientiza sobre nuestra presencia en la ciudad como observadores y actores activos	Caminatas sensoriales de Arq. Carolina Huffmann. En Facebook	2x1
Bike Tours / Cicloturismo Excursiones en Bicicleta siendo una manera más activa y vivencial de conocer la ciudad y sus barrios (oferta de diferentes circuitos temáticos y duraciones)	Paseos en bicicleta por la ciudad con guías especializados. La mejor forma de conocer y sentir Buenos Aires y su historia. A través de un servicio personalizado los prestadores enfatizan lo experiencial y memorable	Urban Biking <a href="http://www.urbanbiking.com">www.urbanbiking.com</a> Bike Tours <a href="http://www.biketours.com.ar">www.biketours.com.ar</a> BA Bikes <a href="http://www.babikes.com.ar">www.babikes.com.ar</a> La Bicicleta Naranja <a href="http://www.labicicletanaranja.com.ar">www.labicicletanaranja.com.ar</a> Biking Buenos Aires <a href="http://www.bikingbuenosaires.com">www.bikingbuenosaires.com</a> Gambeteando Buenos Aires <a href="http://www.gambeteandobuenosaires.com">www.gambeteandobuenosaires.com</a>	-25%

Listado de Productos – Experiencias No Convencionales, Prestadores y Descuentos Tentativos

Producto – Experiencia	Descripción	Prestadores	Desc.
------------------------	-------------	-------------	-------

Paseos Náuticos Turísticos Navegar el río más ancho del mundo y disfrutar de una vista inigualable de la ciudad desde el Río de la Plata	Navegación por el canal costanero del Río de la Plata, y observar el interior del Puerto de Buenos Aires. Con almuerzo y guía incluido	Humberto M <a href="http://www.humbertom.com">www.humbertom.com</a> Paseos diarios, abierto todo el año	-20%
Paseos en Góndolas tipo venezianas por los Diques de Puerto Madero, con opciones románticas	Paseos con Serenata, propuestas de Casamiento son algunas de las originales opciones de este proyecto	Góndolas Turísticas <a href="http://www.gondolasturisticas.com">www.gondolasturisticas.com</a>	-20%
Actividad de Remo y Kayak por Puerto Madero disfrutando de un contacto con el agua sin igual	Escuela de remos & kayak que ofrecen paseos con diferentes recorridos, cursos y una singular de la ciudad. Eventos.	Puro Remo <a href="http://www.puroremo.com.ar">www.puroremo.com.ar</a> Yacht Club Puerto Madero <a href="http://www.yachtpcm.com">www.yachtpcm.com</a>	-20%
Navegación a vela por el Río de la Plata para descubrir el mundo de la vela a bordo y diferentes vistas de la ciudad y atractivos costeros	Navegación costera diurna y nocturna por el Río de la Plata. Presentan diferentes recorridos que van desde las dos horas hasta todo el día. Incluye generalmente el almuerzo o picada a bordo.	Navegación Artesanal <a href="http://www.navegacionartesanal.com.ar">www.navegacionartesanal.com.ar</a> City Sailing <a href="http://www.citysailing.com">www.citysailing.com</a> Nautiluka <a href="http://www.nautiluka.com.ar">www.nautiluka.com.ar</a> A Navegar Argentina <a href="http://www.anavegarargentina.com.ar">www.anavegarargentina.com.ar</a>	-20%
Fiesta en Barco ofrece navegar de noche y con fiesta excepcional a bordo	El tour incluye cena a bordo, cócteles, baile y shows divertidos y participativos	Fiesta en Barco <a href="http://www.fiestaenbarco.com">www.fiestaenbarco.com</a>	-10%
Aprender a bailar Tango y sentir toda su pasión en la visita y participación de las numerosas Milongas	Tomar clases de Tango con profesores especializados, experimentando las técnicas y el sentimiento en torno a este baile tan propio y famoso de Buenos Aires	<a href="http://www.buenosairesyeltango.com">www.buenosairesyeltango.com</a> <a href="http://www.hoy-milongacom">www.hoy-milongacom</a> <a href="http://www.puntotango.com.ar">www.puntotango.com.ar</a> <a href="http://www.tangocity.com">www.tangocity.com</a> <a href="http://www.airesdemilonga.com">www.airesdemilonga.com</a> <a href="http://www.matasuelas.com">www.matasuelas.com</a> <a href="http://www.eltangauta.com">www.eltangauta.com</a>	2X4 -50%
Vuelo y travesía en Helicóptero, Buenos Aires desde el aire	Travesía en helicóptero de una hora aproximada de duración desde La Boca a San Fernando	Buenos Aires Outdoors <a href="http://www.buenosairesoutdoors.com.ar">www.buenosairesoutdoors.com.ar</a>	-15%
Anuva Wine Tasting ofrece la mejor experiencia argentina en torno al vino	Ofrece la degustación de 52 vinos diferentes con estándares internacionales	Anuva Wines Tastings <a href="http://www.anuvawines.com">www.anuvawines.com</a>	-15%
Aperitour ofrece una experiencia gastronómica social	Consiste en un recorrido por los mejores bares de Buenos Aires degustando deliciosas tapas y aperitivo.	Fuudis <a href="http://www.fuudis.com">www.fuudis.com</a>	-15%

## El Caso de la Tarjeta “En Todo estás VOS” del Gobierno de la Ciudad:

No existe actualmente una “City Card” de la Ciudad de Buenos Aires, lo único que se asemeja un poco es esta tarjeta. La misma nació para agilizar y sistematizar los trámites de la red “En Todo estás Vos” del gobierno local macrista y consiste en un programa de beneficios gratuitos que el Gobierno de la Ciudad lanzó a mediados del año pasado orientado principalmente hacia el residente porteño. Esta tarjeta multifunción permite acceder a importantes beneficios en comercios de todo el país. La tarjeta no tiene costo alguno y es tanto para residentes de la ciudad, como del resto del país y extranjero. Si bien la iniciativa es loable, presente importantes falencias o puntos débiles que la diferencian mucho de lo que podría ser una City Card para la Ciudad. En primera instancia no incluye ni resuelve algo tan importante para el visitante como es el uso de los transportes públicos, ofreciendo solamente la “Eco Bici”. Por otro lado, sólo se puede retirar por dos lugares físicos que son los Centros de Información Turística de Recoleta y de Retiro lo cual limita su distribución. Recordemos además, las dificultades citadas por los turistas en las encuestas realizadas en cuanto a la dificultad de conseguir o cargar la Tarjeta SUBE, y tener que tomar taxis que son más inseguros y de un costo mucho más elevado.

Otro de las falencias es su nombre que es muy extenso “En Todo estás Vos” o acotado a “Vos” y que forma parte o representa un slogan partidario y no hace una referencia identitaria a la misma ciudad de “Buenos Aires” trascendiendo la gestión política de turno; como sí lo hacen todas las City Cards como por ejemplo la Berlín Card, Brussels Card, Lisboa Card, Barcelona Card, Budapest Card, Viena Card, Helsinki Card, etc. Esto dificulta el tema de la imagen y posicionamiento de la misma, dificultando también su proceso de apropiación.

Si bien a marzo de este año 200.000 personas ya tenían su tarjeta, según el Ministerio de Modernización Andrés Ibarra, la misma es aún muy poco conocida por la mayoría de la población. De esto puede inferirse la poca difusión y promoción que hubo y hay de la misma. El sistema voluntario de adhesión ha tenido un importante acompañamiento de los comercios no así de los rubros asociados a la gastronomía y hotelería.

## **Propuesta N°2:**

### **“Desarrollo de paquetes turísticos temáticos”**

#### FUNDAMENTACION

El turista que desea conocer Buenos Aires, el que aún no viajó, el que todavía no se ha planteado viajar a la gran ciudad, a la ciudad “de todos los argentinos”, será motivado, tentado, no sólo mediante la gran oferta de experiencias y actividades, sino a través de la sensación de que es “fácil”; que son placenteros y de simple abordaje, los pasos previos a la concreción de su viaje. En primer lugar, se habrá de ofrecer la posibilidad de resolver cuestiones relacionadas con el medio de aproximación al destino. Si es avión, la forma de traslado desde el Aeroparque al alojamiento, debe estar contemplada como sugerencia: taxis recomendados, certificados de alguna manera, brindan gran confianza al pasajero; a ello se agrega la opción del rent-a-car. Si el transporte de origen a destino es el automóvil, las opciones para un buen estacionamiento en la ciudad y los consejos acerca del transporte público. Luego, la certeza de que puede reservar on line y que lo hará resolviendo en primer lugar el aspecto básico de su estada en Buenos Aires: el alojamiento. Despejada esta etapa, se encontrará con las múltiples formas de vivir Buenos Aires, que podrán ser presentadas en combinaciones según los perfiles que tiene identificados el Observatorio.

El suplemento “Manual” de Ladevi<sup>11</sup> sobre la Ciudad de Buenos Aires 2015, describe la oferta de la ciudad en toda su diversidad. Al ser un Manual para el agente de viajes, es notable que no contenga ninguna oferta de paquete turístico a la Ciudad, para vacaciones de invierno, Semana Santa, o FdSL. Paradójicamente, el único aviso con tarifa de vacaciones de Julio 2015 es “Mendoza clásico en bus”.

#### OBJETIVOS PRINCIPALES

Alcanzar la demanda potencial, mediante las motivaciones que marcan las últimas tendencias

Elaborar, de manera conjunta entre organismo público y sector empresario, una propuesta que incluya alojamiento+gastronomía+entrada a un show, teatro o evento especial, con la posibilidad de elegir experiencias y actividades entre el gran abanico de variantes gratuitas o de bajo costo que ofrece la Ciudad, para los fines de semana o FdSL, o escapadas según conveniencia.

Planificar su puesta en el mercado, mediante los canales convencionales -agencias de viajes tradicionales- y OTAs, así como a través del portal oficial de la Ciudad, ofreciendo las garantías de reserva y pago on line.

## ACCIONES:

Conformación de paquetes de oferta básica con las posibles combinaciones según perfiles de la demanda: joven; compras (no sólo a los shoppings tradicionales sino a los lugares de oferta “outlet” como la avenida Córdoba y otros); culturales, barrios, gastronomía, moda, naturaleza, Papa Francisco, bicis, gay friendly, Bus turístico, etc. Articulación público-privada. Tarjeta de descuentos.

### **Propuesta N°3: “Network para la difusión y promoción turística”**

#### FUNDAMENTACION

La siguiente propuesta atiende uno de los mayores problemas detectados en nuestro análisis del turismo en la Ciudad de Buenos Aires que es la falta de una mayor difusión y promoción de la oferta turística local (especialmente la de los fines de semanas largos) hacia el interior del país. Como hemos visto existe una extensa y diversa oferta turística muy bien presentada (pero poco conocida) por el Ente de Turismo CABA, a través de su portal oficial: [www.turismo.buenosaires.gob.ar](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar) en donde a través de clickear sus principales links uno tiene acceso a una gran cantidad de información actualizada y organizada de la siguiente manera:

- **DESCUBRILA:** 10 Razones para visitarla, Ciudad Sustentable, Deportes, Retratos de la ciudad, Moda y Diseño, Bares Notables, Tango, Historia de los barrios, y Arquitectura porteña

- **QUÉ HACER:** Arte, Museos, Atracciones, Recorré la ciudad, Calendario de actividades, Imperdibles, Teatros, Lugares al aire libre, Visitas guiadas (con listados)

- **INFORMACIÓN:** Información para tu viaje, Dónde comer?, Dónde comprar?, Dónde dormir?, Dónde salir?, Primera vez en Buenos Aires, Moverse por la ciudad, LGBTIQ, Turismo social, APPs para móviles, Turismo religioso, Programa Experiencia BA.

- **BENEFICIOS:** Tarjeta VOS

- **PROFESIONALES:** Noticias de turismo, Colaboradores, Observatorio Turístico, Registros, Turismo de Reuniones, Puente Global.

#### OBJETIVO PRINCIPAL

Conformar una Red de Trabajo (Network) a nivel nacional que facilite la difusión y promoción turística de la Ciudad de Buenos Aires hacia todo el Interior del país y que también toda la oferta turística de las provincias puede ser conocida y difundida en CABA.

## ¿CÓMO DESARROLLARLA?

La Network funcionará a partir de que cada destino desarrolle un módulo de formato electrónico que condense su oferta y calendario turístico actualizado y que rápidamente pueda ser compartido y subido a una plataforma compartida a nivel nacional en la que los otros organismos del sector turístico, ya sean públicos, privados ó mixtos puedan acceder y descargar sus contenidos en un link creado adrede en su plataforma.

## CONVENIOS DE RECIPROCIDAD

Para tal fin se promoverán la firma de estos convenios que rubricaran el compromiso y voluntad de las partes en dicha materia.

## DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Esta propuesta trae aparejado otro de los grandes desafíos actuales para los destinos, que es el de convertirse en un “Destino Turístico Inteligente”, entendiendo al mismo como aquel destino innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante en el entorno o incremente la calidad de su experiencia en el destino. Una condición para el mejor funcionamiento de esta propuesta es reducir al máximo la brecha digital entre Buenos Aires y los destinos del interior para poder tener una implementación holística y efectiva.

## AGENDA Y CALENDARIOS TURÍSTICOS COMPARTIDOS

La inmediatez de la era en que vivimos, sumado al perfil del nuevo turista 3.0 ó electrónico, requerirá un intercambio muy veloz de la información y actualización de la misma para que la demanda potencial pueda aprovechar en tiempo y forma de los atractivos y eventos programados, ya sea por la Ciudad de Buenos Aires, ó por cada región ó provincia. Por último citamos una de las principales conclusiones de la IIIº Cumbre Mundial de Turismo Urbano (Dic. 2014, Barcelona), en donde se destaca la creciente importancia de la gestión del conocimiento y la necesidad de que los destinos urbanos compartan información cuantitativa y cualitativa, experiencia y conocimiento

## **Propuesta N°4:**

### **“Centros de información y recepción turística”**

#### **DESCRIPCIÓN Y PROPÓSITOS**

CIRTUR es un Centro de Información y Recepción Turística de la Ciudad de Buenos Aires y de toda la Argentina por su condición de Puerta de Entrada a la República. Tiene como principales propósitos acoger al visitante, orientarlo y brindarle un servicio de información turística precisa y actualizada para optimizar su estadía en nuestro territorio. A su vez, a través de un área de interpretación innovadora y con diversos recursos tecnológicos/multimedia podrá comprender el patrimonio natural y cultural que posee nuestra ciudad y el resto del país en menor medida. Este centro integral trasciende a gran escala los tradicionales y acotados CIT (Centros de Información Turística), significando un multi-espacio de excelencia en la atención y servicios complementarios que lo convertirán en un sitio de referencia obligado para quienes ingresen a nuestra ciudad/ país a través del Aeroparque J. NW.



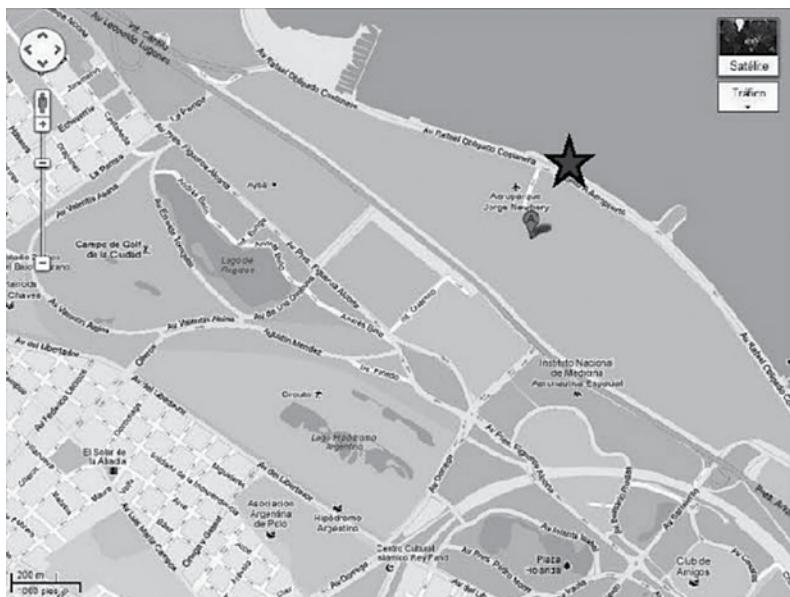
Centro BIT de Bienvenida, Interpretación y Turismo de Colonia ROU



Muelle con Restaurante y Casino de Scheveningen, Holanda

#### **UBICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se localizará enfrente del Aeroparque Jorge Newbery, sobre la Costanera Norte. Se recomienda la construcción de un espigón (símil Espigón Puerto Argentino) adrede a fin de sumar valor, espacio suficiente para estacionamiento y vista 360° del Río de la Plata y de la Ciudad de Buenos Aires. El mismo también estará conectado con puente aéreo a la estructura de Aeroparque. Se recomienda también el desarrollo de otros Centros estratégicos como Aeropuerto Int. Ezeiza, Área Terminal Fluvial Dársena Norte – Retiro, Casco Histórico.



## ESPACIOS Y SERVICIOS

Servicio de información turística con amplio espacio de atención y brindando información de atractivos, productos, circuitos y servicios turísticos específicos y otros de interés más general. 1. Servicio de interpretación del patrimonio turístico natural y cultural del área a través de diferentes herramientas visuales, auditivas e interactivas favoreciendo la experiencia sensorial, toma de conciencia de su cuidado y conservación, y despertar el interés por conocer todo el país. Tienda con artesanías, regionales y merchandising seleccionados por un jurado afín. Restaurante Terraza con vista al río y carta de platos típicos elaborados con productos autóctonos. Capacidad para 300 personas (cóctel). Exposiciones y visitas educativas. Multi espacio para eventos privados, corporativos y otros actos con servicio de catering y producción artística propia. Área Educativa y Recreativa Infantil para diversos talleres (música, literatura, artes visuales, etc. y demás actividades para niños y familias) Servicios de Internet, Wi Fi, Sanitarios, Lockers.

## HORARIOS

Lunes a Domingo de 06 a 24.00 hs.

## TARIFAS

Ingreso al Centro Gratuito, Área de Interpretación \$5 Residente, \$20 No Residente.

**Propuesta N°5:**  
**“Campaña 10 Millones de Turistas,  
 10 Millones de Oportunidades”**



Día Mundial del Turismo - 27 septiembre 2015

**DIEZ MILLONES  
 DE TURISTAS  
 DIEZ MILLONES  
 DE OPORTUNIDADES**



Día Mundial del Turismo Sept. 2015 - Buenos Aires

## FUNDAMENTACIÓN

El 13 de diciembre de 2012 el turismo internacional ha superado los mil millones de llegadas de turistas internacionales por primera vez en un mismo año, según ha informado la Organización Mundial del Turismo (OMT). Esta cifra, indica este organismo, “ubica al turismo como uno de los mayores sectores económicos del mundo, al que cabe atribuir el 9 % del PBI mundial (efectos directos, indirectos e inducidos), uno de cada 12 puestos de trabajo y hasta el 45 % de las exportaciones de los países menos adelantados del mundo”. Recordando la repercusión tan positiva que hasta el más pequeño gesto puede tener si se multiplica por mil millones, la OMT lanzó su campaña “Mil millones de turistas, mil millones de oportunidades” para celebrar este hito y concientizar masivamente acerca de este fenómeno.

En consonancia con esa campaña a nivel mundial, proponemos desarrollar una para el caso de la Ciudad de Buenos Aires la cual recibió en el año 2014 más de 10 millones de turistas, de los cuales más de 2 millones fueron extranjeros y 8 millones fueron turistas nacionales. La misma apunta a minimizar uno de los problemas identificados en el análisis previo, relacionado con la falta de toma de conciencia del fenómeno turístico por parte de los porteños, y la necesidad de un cambio de percepción y predisposición hacia el mismo.

## DURACIÓN

Anual 2015 - 2016

## OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CAMPAÑA

- \* Mostrar a los turistas de la ciudad que respetar la cultura local, conservar el patrimonio o comprar bienes del lugar durante sus visitas puede contribuir a una transformación local importante
- \* Revalorizar la importancia e impacto positivo del turismo para la ciudadanía, remarcando sus virtudes como elemento dinamizador de la economía y su efecto multiplicador

## ORGANISMO A CARGO

Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

## ACCIONES PREVISTAS

Divulgación en el Canal de la Ciudad y principales radios locales, afiches y marquesinas en todos los barrios, Charlas de sensibilización dirigida a diferentes públicos (especialmente a los más jóvenes), folletos y volantes con frases, cifras y porcentajes de la actividad que impacten, concursos de fotografía, murales temáticos, organización de una carrera de calle (running), participación de famosos en la transmisión los mensajes e imágenes relacionados, etc.

## BIBLIOGRAFIA

- Antón Clavé, S. (2008) Turismo y ciudades: de la oportunidad del turismo urbano a los usos turísticos en las ciudades. Universidad de Castilla – La Mancha.
- Barreto, M. (2002). Manual de iniciación al estudio del turismo. Papirus, Campinas.
- Blanco, A. (2011). “Una aproximación al turismo slow. El turismo slow en las Cittaslow de España”. Investigaciones turísticas, n°1, p. 122-133
- Bonilla, M. (2006). “Turismo vivencial: un ejemplo responsable sin ingredientes artificiales”. Tecnitur, n° 188, p. 20-23.
- Busquets, Jordi.(2015) “La Pandemia de los Alojamientos Informales” en Revista H&G, n°56, Septiembre. FEHGRA. Buenos Aires.
- Chias, Josep.(2005). El Negocio de la Felicidad. Editorial Pearson Education S.A. Madrid.
- Cuenca, M. y Prat, A.(2012). “Ocio experiencial: antecedentes y características”. Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura, vol. 188, n°756, p. 265-281.
- González, C. (2011) “El turismo se vuelve creativo”. Savia. Revista de Economía y Viajes. vol. 5, n° 5, p. 55-55.
- Hoffman, Kaneshiro y Compton. (2012). “Peak- Experiences Among Americans in Midlife”. Journal of Humanistic Psychology, p.1-25.
- Howard, H. (2002) “Culture and tourism: a framework for further analysis”, Managing Leisure. Vol. 7, pp.164-175.
- Hughes, H.L. (2002). “Culture and tourism: a framework for further analysis”, Managing Leisure. Vol. 7, 2002. (3) 164-175
- Kim, Richie y McCormick (2012). “Development of a scale to measure Memorable Tourism Experience”. Journal of Travel Research , vol. 51, n°1, p.12-25.
- Lancerini (2005). “Territori Lenti: Contributi per una nuova geografia dei paesaggi”. Territorio, n°34, p. 9-15.
- Lumsdon y Mc Grath. (2011).Developing a conceptual framework for slow travel: a grounded theory approach”. Journal of Sustainable Tourism, vol.19, n°23, p.265-279.
- Mc Kercher, B. y Du Cros, H.(2002) Cultural Tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management. Ed. Haworth Press inc. New York, USA.
- Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo (2005). El turismo urbano y la cultura. La experiencia europea. OMT. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). Turismo Panorama 2020. Madrid.
- Org. Mundial del Turismo. (2011). Handbook on Tourism Product Development. Madrid

Pinassi, C y Ercolani, P.(2012). “El turismo urbano-metropolitano y su configuración en las ciudades. Análisis de la focalidad urbana en Bahía Blanca (Arg)”. Rev TURyDES, Vol 5, N°13.

Richards, G.(2003). What is Cultural Tourism? In van Maaren, A. (ed.) Erfgoed voor Toerisme. Nationaal Contact Monumenten.

Rivera Mateos, Manuel.(2013). “El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural” en Rev. Relaciones interculturales en la diversidad. Universidad de Córdoba. Dpto. de Geografía y Ciencias del Territorio. Págs. 199-217.

Rodríguez Vaquero, J.(2009). Turismo urbano y sistema territorial. Almería modelo emergente. Univ. Almería. España. Nimbus, n° 23-24. pp. 171-181.

Tinsley, H. y Tinsley D, (1986) “A theory of the attributes, benefits and causes of leisure experience”. Leisure Sciences, vol. 8, n°1, p. 1-45.

Tung, V. y Riche, J. (2011). ”Exploring the essence of memorable tourism experiences”. Annals of Tourism Research, vol. 38, n°4,p.1367-1386.

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

## OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

Anuario Estadístico de Turismo 2013. Ministerio de Turismo, Pres. de la Nación. PFETS 2020.

Calendario Turístico 2015. Ente de Turismo, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Catálogo de Experiencias Turísticas. Ministerio de Turismo de la Nación. 2013.

Estudiantes Internacionales. Quienes son, de dónde vienen, que hacen y que opinan. Observatorio de Comercio Internacional de Buenos Aires. CEDEM y Dirección General de Estadísticas y Censos. Ministerio de Hacienda. GCBA. 2013.

Situación y Coyuntura del Turismo Receptivo en la Ciudad de Buenos Aires. 2do. Trimestre de 2013. CEDEM y Dirección General de Estadísticas y Censos. Ministerio de Hacienda. GCBA. Enero de 2014.

Plan ConectAR. Plan de Marketing Internacional. Argentina 2012-15. IN-PROTUR. Mintur

Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 y 2020. PFETS. Secur Nación/ Mintur.

Ánalisis y diagnóstico de situación actual y perspectivas futuras de Servicios Dinámicos de la CABA. Consejo Económico y Social de la Ciudad de Buenos Aires. CABA. 2013.

Reporte Interno Anual de los FdSL Observatorio Turístico de la Ciudad  
Plan Estratégico del Turismo de España con horizonte 2020. Secretaría Gral.  
de Turismo 2007

## PRINCIPALES SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS

[www.unwto.org](http://www.unwto.org) (Organización Mundial del Turismo)  
[www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar) (Ministerio de Turismo de la Nación)  
[www.argentina.travel](http://www.argentina.travel) (INPROTUR, Inst. Nacional de Promoción Turística)  
[www.turismo.buenosaires.gob.ar](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar) (Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires)  
[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) (INDEC)  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org) (UNESCO)  
[www.migraciones.gov.ar](http://www.migraciones.gov.ar) (Dirección Nacional de Migraciones)  
[www.camaradeturismo.og.ar](http://www.camaradeturismo.og.ar) (Cámara Argentina de Turismo)  
[www.ahrcc.org.ar](http://www.ahrcc.org.ar) (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés)  
[www.fehgra.org.ar](http://www.fehgra.org.ar) (FEHGRA, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de RA)

## INFORMANTES CALIFICADOS CONSULTADOS

- Mariel Ricci. (Profesional en Turismo, Especialista en Turismo Cultural y Museos GCBA)
- Pablo Reales (Lic. y Guía de Turismo de la CABA, Miembro AGUITBA, Coord. UCES)
- Gustavo Alfredo Paniego (Responsable Consultora Paniego & Asoc., Docente Universitario)
- Irene Landeira (Consultora en Turismo, Agente de Viajes y Guía Profesional de Turismo)
- Shyla Orlando (Magister en Gestión y Economía del Turismo – UBA)
- Helena Salico (Guía Profesional en Turismo de la CABA)
- Carla Borgoglio (Guía Profesional en Turismo de la CABA)
- Carlos Montedoro (Licenciado en Turismo, Agente de Viajes)
- Ricardo Abd El Jalil (Consultor en Turismo)
- Ivana Kusijanovic (Bloguera de Viajes y Turismo)
- Claudio Parica (Investigador de Ciencias del Ambiente)
- Octavio Surace (Arquitecto, Maestría de la UNSAM)





## 2do. PREMIO

### **La Nueva Buenos Aires**

Integrantes:

Gustavo Capece

*Lic. en Administración, Contador Público y Máster en Gestión Pública del Turismo. Autor de diversos libros sobre turismo. Docente y consultor especializado en desarrollo de productos y destinos turísticos.*

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

Osvaldo Lombardi

*Ex Director de Promoción Turística y Director Gral. de Desarrollo Turístico de la CABA. Ex Director de Modernización y Competitividad de la SECTUR. Asesor en Turismo Cultural de la Dirección Gral. de Museos de CABA. Es Coordinador del Área de Turismo Cultural del Museo Isaac Fernández Blanco (CABA).*

[ojlombardi@gmail.com](mailto:ojlombardi@gmail.com)



# ÍNDICE

Resumen ejecutivo .....	83
I. Consideraciones iniciales .....	83
II. Análisis territorial de la ciudad .....	84
III. Datos turísticos básicos .....	85
Tipologías turísticas .....	85
Arribos turísticos .....	85
Oferta alojativa .....	86
IV. Análisis espacial turístico de la ciudad .....	87
V. El valor de la marca .....	89
VI. Conflictos y estrés .....	91
Cambios en los paradigmas de comparación .....	92
Componentes faltantes .....	92
Pérdida de turistas de negocios .....	93
Tipos de cambio atípicos .....	93
VII. Concepción sistémica de la propuesta .....	93
Decálogo referencial .....	94
Estructura piramidal .....	95
Principios .....	95
Método .....	96
Poder .....	97
Pirámide estratégica .....	98
Cuadro estratégico .....	99
Rol de la AHRCC .....	101
Rol de la comunidad .....	102
VIII. Estrategias .....	103

Estrategia general.....	<b>104</b>
Estrategia de segmento o nicho.....	<b>105</b>
Estrategia de gestión.....	<b>112</b>
<b>IX. Cierre y apertura .....</b>	<b>115</b>
<b>X. Bibliografía y fuentes consultadas .....</b>	<b>117</b>





## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Ciudad de Buenos Aires (CABA) es el principal destino turístico del país. Su condición de ciudad cabecera de la mayoría de los vuelos de cabotaje e internacionales, como también las redes viales y de servicios de buses, le aseguran una conectividad de la cual no dispone ninguna otra localidad argentina. Posee la mayor infraestructura de alojamientos y de servicios gastronómicos del país, un patrimonio cultural de alto nivel y un conjunto de capacidades empresariales e individuales que le crean un entorno por demás adecuado para generarle alta capacidad competitiva.

No obstante ello no sería suficiente para alcanzar mejores registros de arribos y pernoctes, especialmente en los fines de semana largos.

Nuestra propuesta parte de imaginar una NUEVA BUENOS AIRES desprendida de un modelo estratégico de pensamiento y acción que nace de un decálogo de premisas, un sistema de trípodes asentado en Principios, Métodos y Poder y un Cuadro Estratégico de enfoque y promesas. Ello confluye en una propuesta de estrategias genéricas y específicas en un entramado innovador y creativo de articulaciones que tiende a aprovechar la capacidad instalada, con el consiguiente incremento de la rentabilidad, especialmente para las empresas de alojamiento, gastronomía y recreativas ya existentes.

### **I. CONSIDERACIONES INICIALES**

En la búsqueda de opciones que modifiquen una situación suelen darse dos modos de actuar: 1) más de lo mismo o, 2) opciones disruptivas. Ambos casos se miran en el espejo del pasado. Pensar una NUEVA BUENOS AIRES puede hacerse sin desprenderse del pasado (lo cual implica sus patrimonios y, sobre todo, sus actores turísticos); pero no será posible si sólo es hacer más de lo mismo o simplemente romper algún molde o paradigma.

La NUEVA BUENOS AIRES turística tendrá opción si concreta una innovación ascendente a partir de redefinir los conceptos de sustento de la actividad, creando alternativas para nichos y segmentos que hoy se muestran reacios, a los cuales no se los va a atraer por ofrecerles sólo más calidad, más por el mismo precio, más congresos. Tampoco porque haya más actividades, circuitos o se han recuperado espacios públicos. La NUEVA BUENOS AIRES tiene que partir de recrear el producto simbólico, motivador y basado sobre un nuevo concepto que resuma la promesa, para que los posibles turistas tengan ganas de ir a ella.

La propuesta en pos de una NUEVA BUENOS AIRES surgirá de una cur-

va de valor diferencial, ofreciendo propuestas que no se dan en otras ciudades con las cuales compite. Ello requiere de un pensamiento estratégico que dé lugar a instituciones público – privadas de gestión con actitudes y aptitudes novedosas, modos de comunicación y promoción diferentes pero, por sobre todo, debe crear una marca e imagen turísticas diferentes. Solo así será posible generar nuevas ofertas, evitando la competencia copiativa y generar capacidad competencia por creatividad.

La NUEVA BUENOS AIRES tiene que recuperar su status de ciudad de vanguardia que supo tener y que hoy es más fácil encontrarlo en lugares como Auckland, Miami, Barcelona, New York o Abu Dhabi.

La NUEVA BUENOS AIRES tiene que anclarse en las personas más que en los objetos. En el orgullo de ser, de estar, de mostrar y también en el orgullo de los turistas de contar que han estado en la ciudad. Sobresalir por las emociones que generan aquello que les es cotidiano y de lo heredado. Del respeto por el pasado, costumbres, gastronomía, edificios; y por la capacidad innovadora, creativa, de futuro.

La NUEVA BUENOS AIRES será una ciudad de nichos turísticos, sin renegar por ello de los arribos masivos tradicionales. Incrementará su devenir turístico por sumatoria de nichos, que se irán conquistando uno a uno.

La propuesta se asienta también en un absoluto respeto hacia quienes han sido capaces autores del pasado y presente, y que pueden asumir el rol de autores del futuro. No sólo actores, a quienes les escriben un libreto, sino autores, esto es, quienes escriben el libro del hacer. En suma, se propone crear el futuro con sus raíces en el presente

## **II. ANÁLISIS TERRITORIAL DE LA CIUDAD**

La Ciudad de Buenos Aires ocupa una superficie de 203,3 km<sup>2</sup>. Conforme el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2010 (Indec), su población se ubica los 2.9 millones de personas. El cinturón urbano ubicado en la Provincia de Buenos Aires implica la cercanía de 12.8 millones de personas.

En CABA hay 1,14 mujeres por cada varón, y la distribución por grupo de edades muestra una ciudad con tendencia al envejecimiento. El 21,1% de la población está en el rango de 60 años o más, mientras que el 11,5% tiene entre 50 y 59 años. La población de menos de 15 años se ubicaba, en el año 2010, en el orden del 16%.

La ciudad está dividida en 48 barrios, organizados en 15 comunas. Varios han adquirido trascendencia en términos turísticos por historia, estilos arquitectó-

nicos, edificios, espacios públicos, incorporación de elementos relacionados con las artes, música y otras propuestas artísticas, conformación de polos específicos (artes visuales, tecnológico) y otros. Muchos conforman una oferta madura y consolidada, mientras que otros se encuentran en una etapa emergente.

El análisis territorial muestra la existencia de asentamientos no regulares, los cuales afectan aspectos que hacen a la estética, seguridad y limpieza. La construcción de una amplia red de autopistas sin un correlato de trabajo urbanístico debajo de algunos de sus tramos también ha provocado “lugares ciegos” que impactan negativamente.

Aeropuerto, terminales de buses de media y corta distancia y puerto son tres de las grandes infraestructuras de comunicación para medios masivos de transporte de pasajeros que se encuentran dentro de la ciudad. La construcción de vías de circulación exclusiva para buses de cercanías (metrobús) y una amplia (aunque no suficiente) red de líneas de subterráneos hacen al entramado de movilización interna y con el Área Metropolitana circundante. Taxis y remises complementan la propuesta de transporte público.

El microcentro (o downtown) está en proceso de transformación hacia una amplia peatonización de sus calles. También se ha creado, en los últimos años, una red de bicisendas que permiten la circulación por varios ámbitos de la ciudad.

### **III. DATOS TURÍSTICOS BÁSICOS**

En este apartado se incorpora un análisis somero de los datos turísticos básicos que hacen a la realidad actual del turismo en la ciudad.

#### **1. TIPOLOGÍAS TURÍSTICAS**

CABA se piensa y divulga como apta para un turismo en un entorno urbano, esencialmente cultural y de espectáculos. No obstante, el Río de la Plata le permitiría también plantearse tipologías en entornos fluviales. También se deberían incorporar temas como polo, golf y el aprovechamiento del Sitio Ramsar que existe dentro de su perímetro.

#### **2. ARRIBOS TURÍSTICOS**

Los flujos turísticos de los últimos años a CABA pueden obtenerse de diferentes fuentes.

Según la Encuesta de Viajes y Turismo de Hogares Argentinos de los años 2012 y 2013 (EVYTH) elaborada por el Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur), la ciudad recibió en 2012 el 3,5% del total de arribos generados por el turismo interno y el 3,6% en el 2013. La Región Turística Litoral aporta el 1%, seguida por la Provincia de Buenos Aires (excluido el Gran Buenos Aires), con

un 0,8%. La Región Norte aporta un 0,7%. Vistos desde cada lugar de origen, los turistas que pernoctan en CABA representan el 10,4% del total de argentinos que viajan y residen en la Provincia (excluido el GBA), el 9,7% de quienes residen en Patagonia, 6,9% de quienes viven en la Región Litoral, igual porcentaje de los turistas de la Región Norte, el 4,8% de Cuyo y el 2,8% de quienes residen en Córdoba.

Según esta encuesta la estadía promedio se ubica en las 6,3 noches y el gasto diario promedio por turista fue, en 2013, algo inferior a los \$ 200.-, mientras que la distribución temporal de los arribos muestra una preferencia por el cuarto trimestre del año (34,1% de los arribos), y la menor en el primero (15,1%). El segundo trimestre convocó al 21,8% mientras que el tercero lo hizo con el 28,9%.

Los fines de semana largos no están discriminados en esta encuesta.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera 2014 (EOH - Mintur), que tampoco discrimina por fines de semana largos, los viajeros que se alojaron en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas fueron unos 4.6 millones, de los cuales 2.1 millones fueron argentinos y 2.4 millones de extranjeros. Durante el año 2013 el total de pernoctes en estos establecimientos fue de 11.4, de los cuales 5.6 fueron generados por argentinos y 5.8 millones por extranjeros. En el año 2014 el total de pernoctes fue muy parecido, con un total de 11.9 millones, de los cuales 5.7 fueron de argentinos y 6.1 por extranjeros.

Por su parte, la Encuesta de Turismo Internacional (ETI - Mintur – Indec), muestra que en el año 2014 se generaron, a través de los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque, 2.4 millones de arribos (un 3,4% más que en 2013), mientras a través del puerto de Buenos Aires se contabilizaron 307 mil arribos, un 6,4% menos que en el año 2013.

Conforme el Reporte Anual 2014 del Observatorio de Turismo de CABA, los fines de semana largos y vacaciones generaron 2.6 millones de arribos entre turistas y visitantes, con una caída interanual del 0,7%. En alojamientos formales se alojaron 1.1 millones de personas, generando 9.6 millones de pernoctes.

El promedio general de ocupación de los hoteles 3, 4 y 5 estrellas fue, en estos períodos, del 56%, con un pico del 70% en Semana Santa.

El total de arribos corresponden sólo a los fines de semana largos fue de 682 mil, 160 mil extranjeros y 522 argentinos. Para estos lapsos la caída interanual fue del 1,4%.

### 3. OFERTA ALOJATIVA

CABA posee una oferta de alojamientos diversa y dispersa. Conforme datos del Ente de Turismo de la Ciudad, la cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas habilitadas es la siguiente.

CATEGORIA	EST	PLAZAS		HABITACIONES	
		TOTAL	%	TOTAL	%
Hoteles 1 estrella	33	2.253	3,9	1.041	3,8
Hoteles 2 estrellas	51	4.687	8,6	2.286	8,0
Hoteles 3 estrellas	51	7.701	13,2	3.522	13,1
Hoteles 4 estrellas	75	16.955	28,1	7.483	28,9
Hoteles 5 estrellas	20	9.803	17,7	4.559	16,7
Apart hoteles 43	5.639	7,9	2.099	9,6	
Hospedajes	182	10.560	19,7	5.243	18,0
Otros (hoteles boutique y otros formatos)				22	979 1 , 4
375	1,7				
TOTALES	477	58.577	100	26.608	100

Asimismo, según datos no oficiales, existe una oferta en departamentos de alquiler turístico que agrega como mínimo entre 4.000 y 6.000 unidades.

#### IV. ANALISIS ESPACIAL TURISTICO DE LA CIUDAD

El análisis territorial de CABA brindó referencias de datos duros. Superficie, población, organización, rangos etarios, etc. Para comprender cómo se desenvuelve la actividad en ese territorio se prefiere realizar un análisis espacial turístico.

El espacio turístico es un ámbito de articulaciones productivas y sociales, cuyos límites sobrepasan la mera territorialidad, especialmente si se adhiere a la teoría de considerar suelo, actividades y sus consecuencias. Al mismo tiempo, el espacio turístico posee una cuota importante de virtualidad y subjetividad, en la que coexisten objetos, servicios, estética, imagen, imaginarios, evocaciones, vivencias y, por sobre todo, lo sensorial.

La consecuencia es que los aspectos relacionados con los sentidos físicos (vista, oído, tacto, olfato, gusto) se ven fuertemente combinados con los sentidos emocionales (bienestar, seguridad, imaginación, empatía, aprecio, vivencias), lo cual provoca una sinergia que luego se ve reflejada en la imagen de marca.

Lo ecléctico de CABA, tanto por sus diferentes expresiones patrimoniales, manifestaciones teatrales, calles, barrios, cafés, pizzerías, etc. se ve afectado por dos fenómenos sociales:

- La sincronía (simultaneidad) de presencia de las identidades no siempre ensamblables de residentes y turistas.
- La diacronía (persistencia en el tiempo) de reflejos del pasado que pueden no tener capacidad atractiva en el presente, o para nuevos segmentos de de-

manda (falta de adecuación a tendencias de consumos).

Fenómenos como el incremento de participantes en Halloween, San Patricio o toda la “movida” relacionada con las barras y los bartenders, por citar algunos ejemplos, muestran una realidad poco asociada a los hitos de sitio más emblemáticos como son el obelisco, Caminito o el tango. Incluso obligan a repensar el alcance del concepto de cultura, eje central de la oferta actual.

En términos de la actividad CABA no es un conjunto homogéneo, presentando al igual que todas las grandes ciudades del mundo, espacios turísticos que no se corresponden con la división política interna ni sobre los cuales se pueda trabajar en función de estadísticas promedio. Por tanto, la sincronía y diacronía son fenómenos que tienen que ser considerados en función de la actividad mucho más que del mero territorio, y ocupan una parte sustancial en la definición de las estrategias que se propondrán. Es esta complejidad la que conlleva la creencia que no pueden existir estrategias que no se asienten en una concepción política, axiológica y sistemática, y por ello la trascendencia que se le otorga a la estructura que se propone, orientada hacia una gestión dinámica y dialéctica.

En cuanto a las propuestas turísticas de CABA, varios son los elementos que sobresalen como dominadores de los espacios:

- La diversidad de barrios y alternativas, cada cual con su identidad que hace que en muchos casos parecen una ciudad dentro de la ciudad.
- Elementos correspondientes a diversas manifestaciones sociales y culturales, tales como edificios, estilos arquitectónicos, museos, galerías de arte, ferias, monumentos, teatros, cines, etc.
- La historia, reflejada tanto en edificios emblemáticos (Cabildo, Casa de los Inmigrantes, puertos, muelles) como en componentes inmateriales (leyendas, circuitos basados en novelas, etc.).
- Paseos y parques públicos, entre los que cabe incluir el microcentro, con su nuevo diseño de peatonales y sin marquesinas.
- Shoppings y otros centros relacionados con la compra y consumo de productos.
- Componentes de una oferta gastronómica variada, generadora en algunos casos de polos gastronómicos y en otros de redes temáticas (bares notables, pizzerías, bodegones, etc.).
- El Río de la Plata.
- Grandes eventos, especialmente musicales y deportivos, que vienen mostrando buena capacidad de atracción conforme el Reporte Anual 2014 del Observatorio Turístico de la Ciudad.

Estos recursos conforman en algunos casos circuitos con identidad (Plaza de Mayo al Congreso, el Paseo de la Historieta), propuestas temáticas organizadas y puntuales (Noche de los Museos, Noche de las Librerías), multiespacios que combinan diversidad de alternativas (Usina del Arte, alrededores de Plaza Dorrego, Recoleta, etc.) o propuestas relacionadas con las artes (polo audiovisual, galerías de arte, teatros). En todos los casos estos espacios están acompañados de la presencia de servicios turísticos de base (alojamiento, gastronomía). También la ciudad alberga eventos organizados que generan movimiento turístico, tales como congresos, ferias, exposiciones y convenciones (es la principal sede de eventos del país), actividades y espectáculos deportivos, shows musicales, concursos diversos (de tango, gastronómicos, bebidas, etc.). Destino de compras, ciudad referente en temas de diseño, subastas de arte y otras actividades conforman un tablero de múltiples opciones. En resumen, el espacio turístico de CABA posee un contenido amplio y variopinto que conforma una cartera envidiable de productos muchas veces coordinados y otros de auto elaboración por parte de los turistas.

No obstante, algo sucede por lo cual las parcialidades no terminan de conformar un centro turístico dinámico que muestra un comportamiento pendular y no siempre por razones de la macroeconomía (tipo de cambio). En esencia, parecería que CABA ha perdido la capacidad que tuvo de encantar. También que ha dejado de ser una ciudad de vanguardia. A nuestro entender, si no recupera estos dos atributos esenciales, no será posible motivar a nuevas demandas, ni en fines de semana largos ni en otros momentos.

## V. EL VALOR DE LA MARCA

La última oración del apartado anterior presenta un desafío, y significa que, de ser cierta, antes de diseñar estrategias para fines de semana largos deben hacerse algunas reflexiones respecto a la marca turística Buenos Aires.

Al igual que para otros productos, las marcas son las depositarias de las esperanzas de los consumidores. Ven en ellas los aspectos funcionales y simbólicos que llevan a considerar la opción de consumo. Los consumidores conjugan en ellas aquello que consideran es el conjunto de atributos que genera una promesa, y crean una curva de valor conforme el nivel de satisfacción que encuentran.

Sin entrar en un análisis pormenorizado de la marca Buenos Aires resulta imprescindible evaluar algunos aspectos que hacen a su aportación a la capacidad de atracción, y que afecta cualquier estrategia sobre el sistema turístico del destino.

- Una marca que compite sin un slogan estable y fuerte de apoyo.

La página del Ente de Turismo de CABA usa el slogan “la ciudad de todos los argentinos”. Se entiende que no es suficientemente fuerte ni diferenciador.

Comparativamente con destinos que han crecido en arribos turísticos y mantienen una espiral ascendente, con los cuales CABA compite tanto en los mercados internos como internacionales, han generado una marca de alto efecto comunicacional, acompañada de slogans que la potencian. En algunos casos crean un sistema marca de mejor efecto comunicacional.

Ejemplos:

Salta, tan linda que enamora, que hace de marca paraguas a segmentos especiales, tal como Naturaleza que enamora. O aprovechamientos de hechos temporales, como Semana Salta.

Entre Ríos, una tierra diferente. El Calafate: tierra de glaciares. Catamarca te marca.

Al mismo tiempo en CABA cada evento tiene un slogan propio, entre los que destacan frases como “no te pierdas Buenos Aires”, “una ciudad para todos los gustos”, “cada vez que venís Buenos Aires se vuelve más linda”, “date una vuelta”, “vení a Buenos Aires”, “Buenos Aires te espera, ¿qué esperás para venir?”, todo lo cual puede producir un desenfoque.

### - UNA DIVERSIDAD DE PROPUESTAS QUE NO LOGRAN CONFORMAR UNA PERCEPCIÓN APETECIBLE.

El listado de razones para visitar CABA (motivaciones) más encontrado en páginas oficiales como de agentes de viajes incluye la gastronomía, museos, el tango, teatros, ir de compras, salir de noche y al Papa Francisco. Refieren a bares notables, tarjeta de beneficios, el bus turístico, paseos temáticos como el de la historieta, visita de barrios con énfasis en espacios verdes y conjuntos patrimoniales. No obstante esta variedad parece que estas motivaciones no terminan de configurar atributos con capacidad de generar una fuerte atracción para los mercados internos, especialmente los de mejor poder de gasto. Ello a pesar de la mejora de los servicios básicos (alojamiento, gastronomía y recreación).

### - UNA MARCA QUE PARECE NO APROVECHAR UN FENÓMENO LINGÜÍSTICO.,

Buenos Aires es una de las grandes ciudades mundiales que se pronuncian sólo en su lengua original.

Ejemplos:

London es Londres en español, francés y portugués.

New York es Nueva York en español, Nova Lorque en portugués y New Yorker en alemán.

São Paulo es San Pablo en español.

Si la marca es la promesa, las estrategias que se elaboren van a tener que considerar estos aspectos que parecen debilitar al destino y lo deberá hacer desde dos vertientes: la marca genérica, para todo el espacio turístico, y la construcción de un sistema marca para segmentos específicos o espacios turísticos territorialmente acotados.

## **VI. CONFLICTOS, ESTRÉS y EXTERNALIDADES NEGATIVAS**

Las estrategias en pos de la creación de mayor rentabilidad y bienestar deben ser realistas, y no pueden obviar situaciones conflictivas y/o generadoras de estrés que pueda afectar los flujos turísticos. También algunas externalidades negativas.

Se realiza un breve resumen de los principales puntos oscuros que afectan al espacio turístico y a la actividad.

### **- LA MERMA DE ATRACCIÓN Y PLACER POR CUESTIONES DE ESTÉTICA.**

Cartoneros; dueños y paseantes de perros que no recogen las heces; desaprensión vecinal son algunos de los hechos que afectan la imagen estética de la ciudad. Los porteros barren las hojas hacia la calle, como si al cambiarlas de lugar desaparecieran.

### **- EL ESTRÉS POR LA OFERTA DE SERVICIOS NO DESEADOS (Y DE RIESGO).**

Sobresalen entre ellos la de “trapitos” y similares, con un alto dominio que ejercen en los espacios públicos, sobre todo en los adyacentes a atractivos turísticos y recreativos. También los “manteros”, aunque en términos turísticos lo son en menor medida.

Esta situación genera otro efecto negativo: lo ilegal o cuasi ilegal se vuelve cotidiano. Así, “arbólitos”, “carritos”, “fruteritos” y otros se suman a los “trapitos”, “manteros” para conformar una situación de inseguridad generalizada, como la que genera por ejemplo el cobro de una tarifa por sobre lo que marca el taxímetro cuando se llama a un radio taxi o por cantidad de maletas: cuestiones éstas legales; pero que el visitante no puede conocer antes de subirse al taxi y que, dentro del contexto de ilegalidades visibles, deja siempre un sabor amargo.

### **- HECHOS LAMENTABLES.**

Una ciudad que, al igual que todas las grandes urbes, presenta cuotas de hechos que afectan la vida y sobre todo los bienes de las personas que suelen tener alta repercusión en los medios de comunicación.

## - UNA ALTA EXPOSICIÓN MEDIÁTICA DE TODO LO QUE EN ELLA ACONTECE.

Por ser la ciudad capital, tiene una presencia en los medios de comunicación de cualquier índole en la ciudad repercute de manera diferente que uno similar en cualquier otra ciudad del país, lo cual no hace al posicionamiento turístico pero si lo oscurece.

## CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS DE COMPARACIÓN.

La Buenos Aires del siglo XIX y buena parte del XX era “una ciudad europea”. Sin embargo, diferentes hechos urbanísticos han modificado este paralelismo, al cual se le debe agregar el hecho social de la mirada referencial de muchos sobre la ciudad y, especialmente, con cuáles otras ciudades la comparan. En una ciudad de población sustancialmente de mediana y alta edad, estas divergencias conlleven conflictos de identidad que si bien no son turísticos afectan a la actividad.

La pregunta que cabe hacerse es con qué ciudades compite Buenos Aires en los segmentos de turistas de ocio, y la respuesta es que no lo hace tanto con Madrid o Paris sino con Miami y New York. Inclusive por sus estrategias de posicionamiento de una ciudad cultural de referencia, Miami se está volviendo un destino no sólo de parques temáticos y compras sino de arte y diseño. Un dato: los argentinos se ubican en el 9º lugar en la cantidad de extranjeros que visitaron New York en el año 2014.

Puesto en términos simples y prácticos, si las demandas potenciales prefieren la 5ta Avenida antes que la Gran Vía, Buenos Aires tendrá que elegir entre mantenerse en sus aspectos comunicacionales como Europa o deberá incorporar a estas comunicaciones otra realidad que ya existe pero que no está tan divulgada. La razón está en que todo ello hace al imaginario colectivo que lleva a la construcción de una imagen de marca que, en caso de ser confusa, sólo tiene por resultado un desposicionamiento que vuelve al destino en algo no deseable y, por tanto, a no consumirlo.

Como resultado de este fenómeno, y tal como se ha comentado, CABA ha perdido el rol de ciudad de vanguardia, y ciudades como Barcelona, Auckland, Abu Dhabi o New York se han vuelto referentes mundiales que ganan en la comparación. Ya no alcanza con algunas calles simpáticas en Palermo Soho, y el Puente de la Mujer se vuelve insuficiente como elementos emblemáticos de estar “un paso adelante” en temas de diseño o urbanismo. Algo similar sucede con muchos de sus museos o esculturas en sus plazas.

## COMPONENTES FALTANTES.

Buenos Aires compite con New York; pero no tiene el Central Park. También compite con Miami, pero no tiene ni playas, ni parques temáticos de atracción mundial ni los precios que se consiguen en sus malls. Miami va ganando un lugar en el mundo del arte que debería preocupar. Buenos Aires compite con Río de Janeiro, pero no logra la difusión mundial que ésta tiene en películas o por espectáculos deportivos de gran nivel. Argentina tiene el Dakar, que reporta mucho en turistas y divulgación del país; pero Buenos Aires no parece haberle sacado todo el provecho posible. México tiene de manera permanente su mercado de frutas y productos del país, al igual que Barcelona o cualquier ciudad importante de Malaysia o China, algo que en Buenos Aires sólo se encuentra en algunos eventos puntuales.

### PÉRDIDA DE TURISTAS DE NEGOCIOS

Buenos Aires ha perdido muchos de sus turistas de hoteles de 4 y 5 estrellas, debido fundamentalmente al enrarecimiento del clima de negocios. Estos antiguos pasajeros, que hoy privilegian países como Uruguay, Chile o Brasil, no son recuperables sólo por acciones de marketing, y rara vez se los puede reconvertir en turistas de ocio. Hará falta un cambio en situaciones genéricas para volver a contar con ellos.

### TIPOS DE CAMBIO ATÍPICOS

En general los argentinos hemos aprendido a vivir en la incertidumbre y a elaborar estrategias de supervivencia en situaciones donde la lógica se vuelve difusa. Pero no es posible esperar que los turistas, que se saben en tierra y costumbres que muchas veces le son extrañas, se adapten rápidamente y comprendan los modos de desenvolverse sin riesgos. La multiplicidad de tipos de cambio de divisas es una de esas situaciones que emergen como generadoras de conflictos y estrés que afectan al negocio.

## VII. CONCEPCION SISTEMICA DE LA PROPUESTA

Las estrategias no existen fuera de un contexto. De allí que en los apartados anteriores se haya realizado una rápida mirada a la ciudad actual. Pero tampoco pueden ser de utilidad si no consideran cómo, por qué, para qué y sobre todo para quiénes se llevarán adelante. Por ello que se elige proponer primero una estructura que aborde los temas del pensamiento estratégico y las bases para la gestión, para luego pasar a las propuestas de estrategias en pos de crear la NUEVA BUENOS AIRES, dentro de un marco metodológico práctico y consistente.

Se elige una estructura piramidal de tres caras, con base en un decálogo referencial. El objetivo es presentar la concepción sistemática seguida, de manera que se visualice que las estrategias son un conjunto articulado de acciones y sinergias.

Se elige la figura piramidal por simple y práctica. Simple porque se prefieren pocos conceptos por elemento (tres), buscando lo esencial que refleje las fuerzas más contundentes. Práctica porque es adaptable, toda vez que un trípode es un artefacto que se acomoda a cualquier superficie, a condición que sus patas sean de largo modificable. Con ello se está afirmado que el turismo moderno necesita modelos flexibles y adaptables sin perder por ello sus características medulares.

La base es un decálogo referencial que contiene las perspectivas y definiciones de las líneas de la gestión que posibilitaría llevar adelante las estrategias. Son el resumen del pensamiento desde donde se conciben escenario, actores, alianzas, juegos de intereses, finalidades políticas y hasta algunos valores que reflejan el modo ético de mirar la actividad.

## DECÁLOGO REFERENCIAL

1. La actitud es más importante que las ideologías.
2. No existe una dialéctica “yo estoy en lo cierto – tú estás equivocado”. Todos poseen una parte de la verdad, que siempre es subjetiva.
3. Las propuestas más simples de desarrollar son las que suman a lo existente y no van contra nadie.
4. Los otros destinos turísticos no son enemigos sino actores con intereses divergentes en un mismo macro escenario (y donde viven quienes se desea atraer como turistas).
5. Innovar es agregar valor a lo existente, no sustituir actores.
6. La energía innovadora genera resultados cuando es coordinada y organizada de cara a la gestión.
7. Toda iniciativa significa riesgos. Puede generar nuevos amigos y nuevos enemigos.
8. Las alianzas y acciones concertadas ayudan a menguar roces y resistencias, especialmente cuando hay intereses contrapuestos.
9. Las percepciones tienen tanto poder de orientación como las estadísticas, aunque menos fiabilidad.
10. La efectividad se mide por el logro de bienestar en las personas.

Este decálogo se corresponde con una concepción del turismo sostenido en el tiempo; sustentable para el ambiente, la sociedad, la economía y las instituciones; armónico en cuanto a las consecuencias del encuentro entre turistas y resi-

dentes, y competitivo.

## ESTRUCTURA PIRAMIDAL

A partir de lo antes expresado se configura el primer trípode de sustento de la pirámide estratégica, conformado por:

- Los principios.
- El método.
- El poder.

(El lineado punteada es sólo una referencia visual).

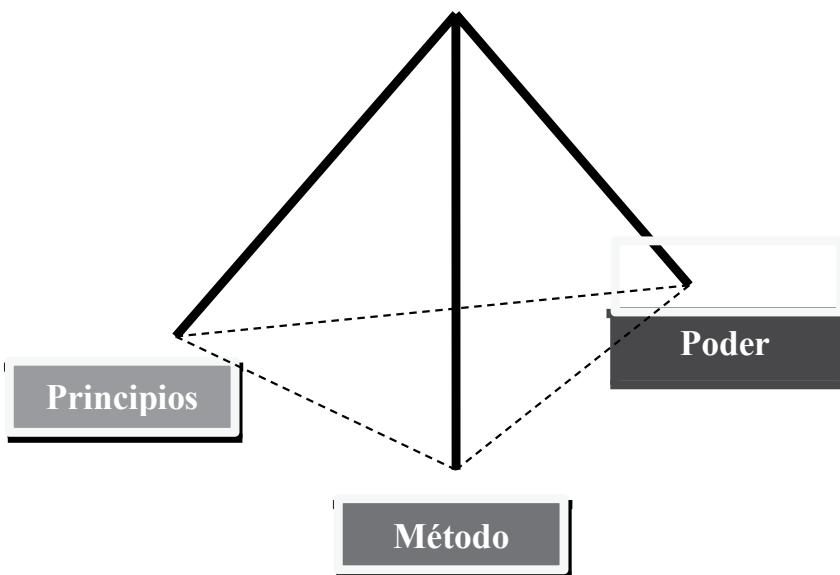


Figura 1 – Trípode de sustento.

## PRINCIPIOS

Representan la sustancia de las propuestas y las referencias axiológicas. Son parte de una definición de política para el mejor aprovechamiento turístico, y enmarcan las estrategias admisibles. Siguiendo la línea de trípodes que van creando la estructura piramidal, los principios son tres:

- Inclusión. Las estrategias serán válidas en la medida en que los beneficios que generen impliquen bienestar para muchos de los actores, en especial para empresarios de la oferta, residentes y el Estado.
- Respeto. Implica el reconocimiento del otro como partícipe directo, in-

directo, casual y aún de quienes no tienen ningún rol relacionado con el turismo. También a las relaciones identitarias en el territorio y al turista como persona.

- Contribución. Las estrategias que se elaboren deben generar aportaciones positivas a incrementales al sistema productivo y social del destino.

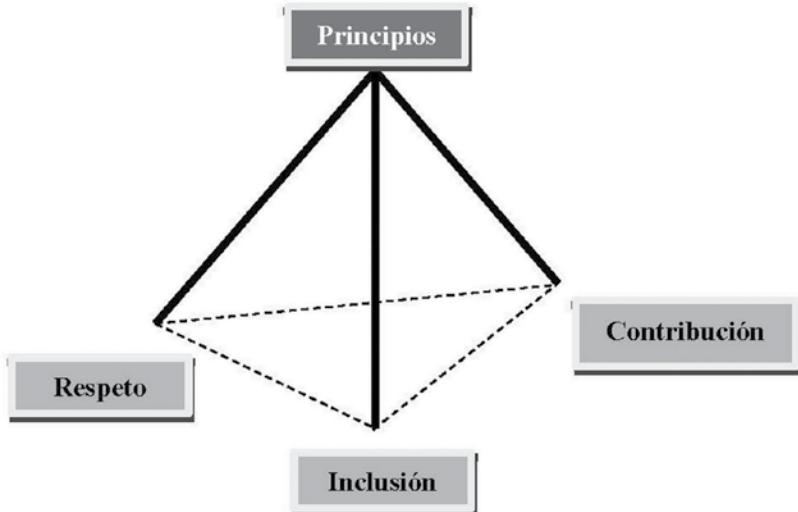


Figura 2 – Trípode de los principios

## MÉTODO

Representa las fuerzas tendientes al logro de los resultados previstos en las estrategias. A los fines de esta propuesta, se consideran tres:

- Organización y liderazgo. De poco sirven las estrategias, cursos de acción y recursos si no se organizan y se asume el liderazgo de la gestión. Las estrategias son especulaciones que se ubican en el ámbito de las intenciones, que sólo logran resultados si se las operativiza.
- Competencias: aptitudes y actitudes. Las competencias y capacidades necesarias para el aprovechamiento de las infraestructuras, patrimonios y oportunidades se nutren de las aptitudes para comprender y aprovechar los recursos y de las actitudes puestas de manifiesto.
- Indicadores. Plantear estrategias y opciones sin la contracara de la medición de resultados sería quedarse sin saber qué sucedió. Los indicadores funcionan como un observatorio del recorrido y sus consecuencias, y un sistema de alerta para plantear estrategias emergentes y/o correcciones de rumbos.

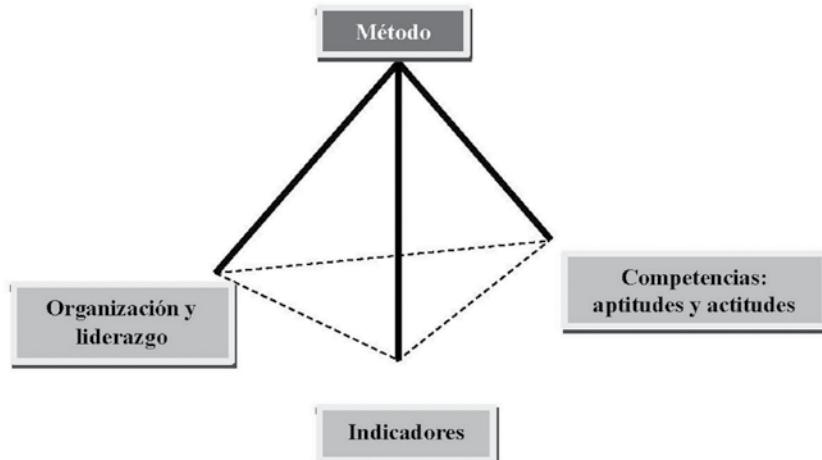


Figura 3 – Trípode del método

## PODER

El poder es entendido como la capacidad de dominio e influencia en el uso de recursos y el direccionamiento de la gestión. Para un turismo en que lo experiencial ha ganado presencia, el concepto incluye las cuotas de poder que emanan de las propuestas de valor.

Los tres componentes sustanciales de la estructura vinculados al poder son:

- Diseño, imagen y símbolos. Se trata de tres conceptos que se relacionan con las dimensiones perceptual, vivencial y experiencial de los espacios turísticos y que influyen en la vocación consumidora por parte de los turistas potenciales.
- Datos, información y conocimiento. Los datos son valiosos en la medida en que se vuelven información adecuada para la gestión. El conocimiento es el conjunto de lógicas que surgen del pensamiento y devienen en modos de la aplicación concreta de la información.
- Bienestar. La efectividad buscada se basa en el incremento del bienestar. Las relaciones de poder válidas son aquellas que tienden a concretar estrategias que redunden en propuestas de valor, en especial para empresarios, residentes y turistas.

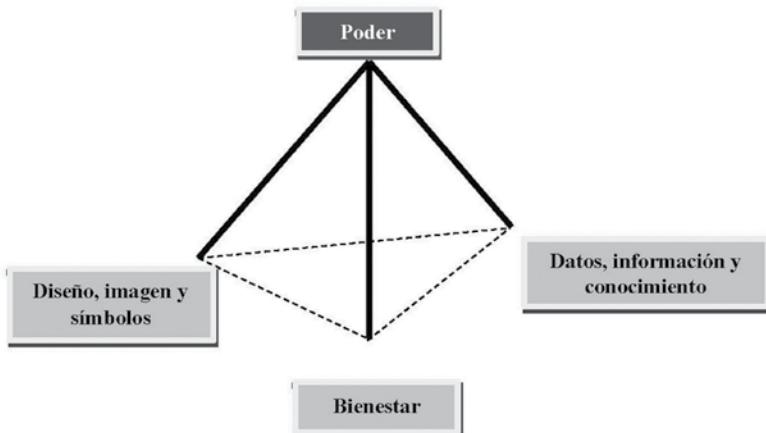


Figura 4 – Trípode del poder

### PIRÁMIDE ESTRATÉGICA

Las articulaciones entre el decálogo referencial, el trípode de base y los correspondientes a cada concepto de cada una de sus partes generan la pirámide estratégica. Ella refleja al sistema tendiente a la creación de estrategias con capacidad de generar propuestas turísticas de valor para la NUEVA BUENOS AIRES.

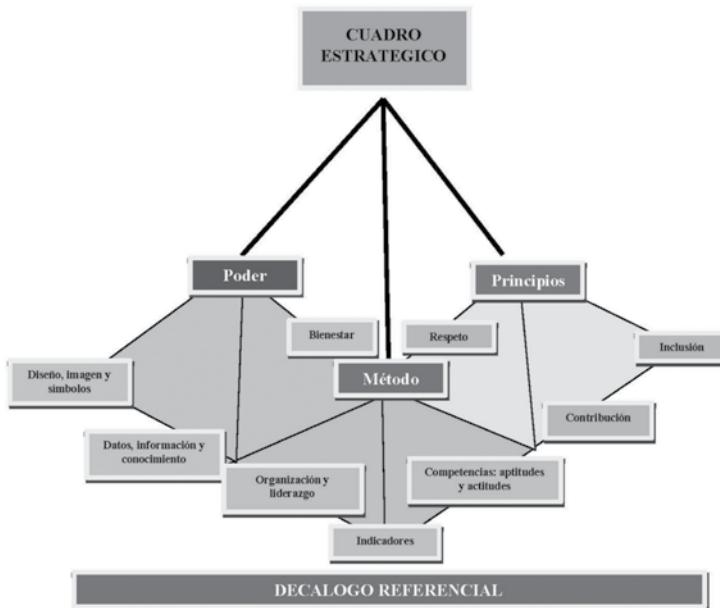


Figura 5 – Pirámide estratégica  
Estructura de referencia para el pensamiento y la gestión

## CUADRO ESTRATÉGICO

En la cúspide de la pirámide se ubica el Cuadro Estratégico, el cual se compone de tres elementos:

### 1. Los actores

Son las personas para los cuales se busca la creación de propuestas de valor. La NUEVA BUENOS AIRES necesita considerar por lo menos cuatro grandes grupos de partícipes necesarios:

- Los empresarios, con el foco puesto en la rentabilidad de sus negocios.
- Los turistas y excursionistas, con el foco puesto en el logro de experiencias gratas que lleven al disfrute y sobre todo al deseo de regresar.
- Los residentes, con el foco puesto en la armonía en sus espacios de vida y las consideraciones identitarias que le son propias.
- Los Estados (de la Ciudad y Nacional), con el foco puesto en la conformación de políticas públicas con capacidad de perdurar, más allá de las particularidades propias de cada gobierno.

### 2. El enfoque estratégico

Representa el punto hacia el cual CABA se enfoca en términos turísticos. Por una cuestión de consistencia no puede variar según las demandas deseadas; tiene que ser sólo uno ya que hace al posicionamiento deseado.

Los números de arribos, pernoctes y en definitiva de capacidad de atracción estarían indicando que no alcanza con el enfoque en la cultura, o que este concepto resulta tan amplio que se ha vuelto ambiguo. Más aún cuando el slogan, La ciudad de todos los argentinos, implica un enfoque diferente que atenta contra su posicionamiento.

La propuesta, basada en fuentes de información secundaria y de la propia experiencia es que la ciudad debería volcarse mucho más hacia lo sensorial, donde el hecho cultural tiene cabida pero deja de ser una cuestión de “cosas” (300 teatros, tantos museos, patrimonio tangible, etc.) para ser una cuestión de emociones y experiencias. Ello implica que lo vivencial, desde las percepciones y sensaciones, gana presencia y protagonismo sobre lo físico. Donde la imagen es más importante que el objeto, y por tanto, el imaginario ejercerá más fuerza que las cuestiones de, por ejemplo, estilos o antigüedad.

La razón de este cambio está sustanciada en que ya existe una NUEVA BUE-

NOS AIRES que viene generando oportunidades de nuevos mercados, especialmente de multiplicidad de nichos de mayor capacidad de gasto que el promedio actual.

En función de ello, el enfoque que se propone es el siguiente:

Buenos Aires, la ciudad en que los sentidos son estimulados en pos de experiencias auténticas, tan auténticas como su nombre, el cual se pronuncia sólo en su idioma original.

Con ello se pone el foco en el disfrute, sin alterar las cuestiones identitarias de la ciudad y de sus habitantes, haciendo al turista partícipe y protagonista por acción y gestión de los actores de la oferta. Al mismo tiempo, el enfoque cumple con los conceptos del decálogo, que hace las veces de política sectorial, y de los tres pilares de la estructura estratégica presentada: principios (respeto, inclusión y contribución), método (organización y liderazgo, competencias y la necesidad de indicadores) y poder (en pos del bienestar, diseño, imagen y símbolos y la necesaria construcción y aprovechamiento del conocimiento)

### **3. El concepto estratégico**

El concepto estratégico representa la esencia de la promesa que el destino turístico realiza. Si bien no sería igual la promesa a hacerle a una alta gama que a quienes desean ir a La Salada, resulta imprescindible que las diferentes promesas a los distintos segmentos no sea una cacofonía marcaria, y que de tan disímiles, sólo generen confusión. En resumen, el concepto debe ser una esencia válida para todos, y luego los formatos comunicacionales específicos le darán el contenido adecuado según a quiénes vayan dirigidos los mensajes.

Una definición duradera de concepto estratégico requiere un trabajo de investigación más profundo del que se puede pretender para esta propuesta, y acuerdos de múltiples actores. No obstante, varios elementos comunicacionales y de estudios existentes permite una aproximación a los elementos claves que podrían ser válidos para elaborar un concepto estratégico razonable.

El reto es encontrar un nexo entre la diversidad de ofertas que tiene y sobre todo que puede tener la Ciudad con la diversidad de segmentos y nichos de demandas actuales y potenciales, y todo ello considerarlo a partir de una cadena de valor adecuada para un turismo en que la experiencia es la protagonista.

Para llegar al concepto estratégico se consideran tres dimensiones:

- La de los estímulos que actúan sobre los sentidos físicos (imagen, perfumes, ruido-silencio, sabores y tacto).
- La de los estímulos que actúan sobre los sentidos emocionales (crono-

cepción o mirada a través del paso del tiempo, involucramiento, remembranzas, historias de los ancestros, etc.).

- Las percepciones y sensaciones que generan situaciones de estrés y conflictos, especialmente en los espacios públicos.

El Concepto Estratégico debería surgir de investigaciones cualitativas para confirmar si los atributos que parecen serle asignados a la ciudad son motivadores.

- Cálida / Diversa / Divertida / Culta.

Asimismo, las fuentes de consulta (folletos, páginas web, blogs de turistas, etc.) sugieren que Buenos Aires:

- Deslumbra / Encanta / Emociona / Sorprende.

El elemento común entre estos atributos es que sobresalen las emociones por sobre los objetos. Esto es, los objetos (edificios, monumentos, comidas, paseos, el río, Usina del Arte, etc.) y los contenidos inmateriales (leyendas, sabores, perfumes, historias, evocaciones, etc.) se vuelven sensaciones. También las “atmósferas” de algunos barrios en particular (La Boca, Palermo, San Telmo, Belgrano, Recoleta, Puerto Madero entre los principales). De allí que proponemos una curva de valor de la NUEVA BUENOS AIRES que se apoye en ellas.

Tres son las formas en que puede expresarse esta promesa hacia los turistas:

Opción 1:

Buenos Aires respira emociones

Opción 2:

Buenos Aires moviliza emociones

Opción 3:

Buenos Aires commueve

A los efectos de esta propuesta se asume que cualquiera es una síntesis válida.

## EL ROL DE LA AHRCC

La pirámide estratégica sólo es útil si se aplica en la gestión, lo cual implica organizaciones y personas concretando la acción. Principios, método y poder sólo son enunciados si no se hace. Del mismo modo, las estrategias no son trasladables a la acción si no existen organizaciones y personas dispuestas a concretarlas.

Para que no parezca que todo queda en un divague resulta conveniente enun-

ciar cuál es el rol que se considera que puede asumir la AHRCC. En esta línea, y conforme al rol central que se le da al tema de organización y liderazgo en el trípode del Método, se considera que la AHRCC puede liderar la divulgación y, en varios casos, la implementación de las mismas.

Esta posición que se le asigna a la AHRCC tiene que ver con tres cuestiones:

- La historia de la AHRCC en su rol institucional y su participación en la promoción de Buenos Aires, que incluye acciones que ya viene realizando (eventos en Chile, la trenza de Pascua, participación en otras asociaciones empresariales, Semana de la Gastronomía, concursos como el presente y el anterior sobre gastronomía, etc.).
- Su ámbito de capacitación, desde el cual es posible evaluar las estrategias, mejorarlas y, en su caso, definir modos de concretarlas.
- La convicción que la mejor gestión es la que se hace con otros, a través de acuerdos, alianzas y, en algunos casos, dejando espacio a otros protagonistas.

Ello permite presumir que la AHRCC puede ser quien lidere un debate que lleve a un decálogo referencial compartido entre sus miembros y componible con otras entidades y organismos. Al mismo tiempo la elaboración de principios comunes, la elección de métodos para la acción y sobre el uso del poder permitirá llegar a definiciones conjuntas de los mejores enfoque y concepto estratégicos

## EL ROL DE LA COMUNIDAD

La estructura de pensamiento y gestión tiene un claro objetivo: generar propuestas de valor para empresarios, residentes, gobernantes y turistas. Cada grupo presenta tiempos y lógicas diferentes para el logro de las satisfacciones que lo hacen participar en el sistema; pero tienen en común que las propuestas de valor deben generar bienestar.

Para las comunidades este bienestar suele medirse en términos de obras, infraestructuras, ingresos económicos, disponibilidad de actividades recreativas, mejoras en los sistemas de transporte y conectividad, empleo, incremento poblacional y otras variables, algunas duras y otras blandas. Sin embargo, pensar la NUEVA BUENOS AIRES conlleva pensar en un nuevo rol de la comunidad.

En la Introducción se indica que el énfasis tiene que estar en las personas más que en los objetos, y dentro del grupo de personas, en la necesaria construcción de valor a partir del sentido de pertenencia. Del orgullo de ser y estar. Del reconocimiento de las características de cada barrio, sus clubes, gastronomía, patrimonio, espacios públicos, tradiciones, carnavales y cafés, sus cines y teatros. En esencia, su esencia.

El barrio es visto como unidad cultural, y cada barrio, con sus características

que los diferencia, es lo que debe brillar, y a partir de ello es posible la generación de alternativas turísticas y recreativas que pongan orgullosa a la comunidad barrial, en el rol de partícipe central y necesario de la recuperación de la ciudad turística. El mensaje hacia afuera, atracto, también tiene que generar un mensaje hacia adentro, de respeto y valoración.

## **VIII. ESTRATEGIAS**

El arte de las estrategias, aplicado a los negocios, se basa en encontrar alternativas que permitan superar a las de los competidores, a la vez que generar opciones para ser percibidos como diferentes. Como el turismo no podría considerarse dentro de las actividades que se concretan por necesidad (en el sentido más puro del término), los destinos tienen que recurrir a fórmulas más complejas, en las cuales los atributos simbólicos y sensoriales ganan relevancia. En definitiva, deben permitir la creación de una alternativa única de valor que los turistas consideren que no se la pueden perder.

Estas consideraciones sobre las estrategias exigen de una mirada política de la actividad, de principios sobre los cuales se la busca desarrollar, un método de concretarla y disponer de poder. Todo ello en función de la finalidad perseguida (el para qué se desea concretar la actividad) y de los destinatarios de sus beneficios (para quiénes).

En esta línea de pensamiento, las estrategias que se describen a continuación se realizan asumiendo que el objetivo de la AHRCC es contar con propuestas para dinamizar los arribos turísticos durante los fines de semana largos. Sin embargo, poco se podría lograr en esos lapsos si, e insistimos con esto, no se considera que Buenos Aires debe recrear su capacidad de atracción como un espacio turístico de todo el año. Si todo pasase por el tipo de cambio, ciudades como Florencia, Venecia o Londres serían turísticamente inviables. Por tanto, si bien se delinearán estrategias específicas para la finalidad deseada, se considera imprescindible plantear opciones mucho más extensas en cuanto a hechos de base, y en función del modelo piramidal de análisis y gestión propuesto.

Las estrategias se plantean en tres niveles:

1. Genéricas, para toda la ciudad, y que básicamente son para cualquier época y no sólo los fines de semana largos.
2. De segmentos y nichos, en función de características de las demandas y de las capacidades de diferentes espacios, las cuales sí se relacionan más con los períodos a considerar, aunque no por ello dejen de tener sentido para otros.
3. De gestión, que incluye estrategias de alianzas, que al igual que el nivel an-

terior, se consideran especialmente para los períodos específicos y aptas para otros.

En cada caso se menciona la estrategia, su finalidad, y una breve descripción.

Todas ellas tienden a crear, en términos turísticos, una NUEVA BUENOS AIRES, sin sustituir actores ni exigiendo inversiones inviables de recursos. Tampoco sustituye las acciones que se llevan adelante, tales como las comunicaciones y promociones a través de las redes sociales, la creación de grandes eventos deportivos y culturales o la comunicación dirigida hacia los mercados internos e internacionales, ya que se considera que han forjado el presente; pero insuficientes en vista de los datos de arribos, pernoctes y gasto turístico. En esencia se propone a partir de ellas, con la vista puesta en la construcción de una capacidad competitiva que busque oportunidades nuevas.

Las estrategias se piensan mucho más para quienes no son demanda que para las demandas ya logradas. En quienes por diversos motivos han sido refractarios a concurrir a la ciudad, o que han preferido otras opciones. Inclusive a quienes nunca pensaron que Buenos Aires podría ser un lugar de ocio y recreación.

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS

**- Creación de un sistema marca en base a los criterios de marca ciudad.** Finalidad: Disponer de un componente imprescindible alrededor del cual se organicen las promesas (ofertas), dotado de capacidad comunicacional competitiva.

**- Nuevo enfoque, imagen, producto simbólico y sistema de comunicación.** Finalidad: darle consistencia a un enfoque estratégico adecuado a las nuevas realidades de las demandas y a las capacidades de la Ciudad.

La propuesta de foco y concepto estratégico que se realizan en el apartado anterior son una mirada a priori que requiere de investigaciones a través de grupos focales que se vienen mostrando reticentes a viajar a CABA, y de validación institucional.

Sin embargo, y tal como ya se adelantara, la NUEVA BUENOS AIRES no es viable sin reconstruir el producto imaginario y a partir de ello rediseña el sistema de comunicación. CABA ha perdido turistas que le eran habituales, otro que cambiaron sus preferencias por Nueva York o Auckland, a quienes cambiaron por modelos urbanos de menor escala, e inclusive a quienes migraron hacia espacios semiurbanos.

CABA tiene que apostar a ser vista como una ciudad ágil, joven, culta y divertida, donde el ocio se vuelve creativo, sin desmedro de defender sus tradiciones (inmigrantes, tango, pasado colonial, aires europeos), Además tiene que ser

considerada como una posible “escapada” para los residentes de localidades ubicadas en un radio de 250 a 300 km.

**- Una ciudad colorida.**

Finalidad: darle color a una ciudad que se ve, en general, muy gris.

La NUEVA BUENOS AIRES tiene que apostar al color. Debe aprovechar el quite de marquesinas para remozar todos los frentes de edificios, utilizando el color como elemento central de atracción.

Lo mismo puede hacerse en algunos barrios, acentuando particularidades, caso La Boca y Palermo, y no debería hacerlo en lugares como Puerto Madero, que ya tienen su impronta cromática.

**- Mejorar el sistema de relevamiento estadístico.**

Finalidad: contar con estadísticas fiables a la hora de evaluar el sistema turístico de la ciudad.

Al realizar este trabajo se detectaron inconsistencias en las estadísticas, llegándose en algunos casos a diferencias sustanciales entre unas y otras, especialmente en los números de arribos turísticos.

## ESTRATEGIAS DE SEGMENTOS Y NICHOS

Para llegar a estrategias para segmentos y nichos se entiende necesario elaborar primero un listado de consideraciones que las enmarcan, a la vez que buscan atenuar las externalidades que actúan de manera negativa.

**- Una ciudad amplia y fácil de recorrer.** Si los barrios se convierten en la unidad cultural e identitaria de la NUEVA BUENOS AIRES, con sus habitantes en el centro de la escena, orgullosos de ser reconocidos en sus particularidades, la ciudad amplía sus espacios turísticos por mejor aprovechamiento de infraestructuras ya existentes. Tal como se ha mencionado, el poder tiene sentido cuando genera bienestar, y empoderar a las comunidades barriales es una forma de diversificar e innovar de manera ascendente.

**- Opciones que reduzcan el riesgo del síndrome de “agenda vacía”.** Esta sensación de “no saber qué hacer” es normal en personas que, en su trabajo, tienen secretarios que le organizan la agenda diaria. En momentos de relax se ha detectado que la falta de un “orden del día” los deja perplejos e inmóviles.

**- Opciones que reduzcan lo más posible las incertidumbres** de los turistas y, por ende, faciliten las decisiones de consumo. En síntesis, propuestas simples de decidir y concretar.

CABA, con tantas alternativas, puede generar una sensación de agobio por multiplicidad, o parálisis por exceso de posibilidades. Palabras tales como “mu-

seos” o “teatros”, antepuestas del número que indica la enorme cantidad que hay pueden generar inacción que, en términos económicos, significa no gasto.

- **Creación de ofertas con mayor valor agregado a los servicios.** No alcanza con ofrecer servicios básicos (alojamiento, gastronomía). Si se desea que el turista se sienta atraído hay que ponerle mayor contenido a los mismos.

- **Mejor aprovechamiento de propuestas existentes.** Para el turista de fin de semana no alcanza la existencia de una Agenda Cultural, una Web o ser “amigo” en Fb. Deben generarse alternativas activas que permitan la mejor divulgación de las propuestas existentes de manera que al turista que llega con su viaje organizado sólo en sus aspectos más básicos (movilidad y alojamiento) le resulte fácil encontrar respuestas a la pregunta ¿qué puedo hacer aquí en estos días? El primer punto, referido al rol de las comunidades barriales, aporta también en este sentido.

- **Acentuar la comunicación hacia un turismo de ocio y recreativo.** Un enfoque excesivamente relacionado con “lo cultural” puede asustar a personas que simplemente desean divertirse y pasarla bien, especialmente en períodos cortos. Además puede no ser del todo adecuado para los excursionistas. El hecho de tener en el Área Metropolitana más de 7 millones de posibles consumidores de propuestas recreativas obliga a pensar en un lenguaje que atraiga a los niveles de alto poder de gasto pero sin espantar a quienes, por lo cotidiano y reiterativo, se vuelven clientes sustanciales de la gastronomía, diversiones y también de propuestas culturales; pero cuya motivación está más vinculada a un “desenchufe” que al hecho cultural en términos académicos.

- **Pensar la diversidad en términos de demanda, como multiplicidad de nichos que turismo puede aprovechar, a poco que los haga visibles como tales.** La aceptación de la diversidad incluye, además de a las personas con diferentes preferencias sexuales (segmentos H y LGTB), a personas con capacidades diferentes, obligando a generar una oferta de acuerdo a las preferencias de segmento y a profundizar en la infraestructura necesaria para considerar a la

NUEVA BUENOS AIRES tanto friendly como altamente accesible.

A partir de lo antedicho, se propone una serie de estrategias tendientes al incremento de turistas y recreacionistas en la CABA durante los fines de semana largos. La misma es aplicable para los dos grupos de fines de semana largos.

- **Los compartidos con países cercanos**, tales como carnavales, Semana Santa (Semana de Turismo en la R.O. de Uruguay), Navidad, Año Nuevo y Día del Trabajo.

- **Los que son sólo para residentes en Argentina.**

El orden asignado no implica prioridad. En cada caso se indica la finalidad y

una breve explicación sobre las mismas.

- Ofertas que hablen el lenguaje del mundo moderno, por igual y por diferente. Finalidad: acentuar los aspectos universales y a la vez propios de CABA.

Algunas opciones:

- Barras y bartenders. Resulta conveniente organizarlas por áreas geográficas ya conocidas (Recoleta, Puerto Madero, San Telmo, Palermo Hollywood, Palermo Soho, etc.) que mantienen un alto valor de imagen de marca.
- El rito del café. No sólo a través de los Cafés Notables, sino como un hecho sobresaliente en la cultura porteña: tomarse un café.
- Vidrieras y compras. No todos quienes van a la 5ta. Av. de New York hacen compras. Hay todo un espectáculo alrededor de las vidrieras y personas. Se debe aprovechar de manera plena el área restructurada del micro centro, con sus peatonales, la cual, además por el retiro de marquesinas, permite disfrutar de la vista de edificios y un patrimonio arquitectónico de alto valor.
- Catas diversas. Es posible organizar circuitos de cata de cervezas, cafés, té, bebidas energizantes, si de bebidas se trata. Pero también es posible organizar catas a través de otros sentidos, como el oído. ¿Piazzola, Pugliese o Pichuco? ¿Tango o Milonga?
- Comer es más que alimentarse. Salir a comer con la familia o amigos es mucho más que alimentarse. Es disfrutar el entorno, “la previa”, la elección del plato, mirar vidrieras cercanas al lugar elegido, pasear sin apuros. La clave está en hacerles sencillo este transitar hacia las diferentes alternativas gastronómicas que tiene la ciudad.
- Resaltar circuitos de calles. Buenos Aires tiene calles emblemáticas (Av. Corrientes, Caminito); pero también otras que por diversos motivos pueden ser consideradas mini destinos en sí. Caso Armenia o Costa Rica, en el barrio de Palermo. El trabajo debe ser concordante con la mejora de frentes y que se vuelvan “diferentes” por algo particular.
- Resaltar los barrios. Con sus tradiciones y particularidades, sus identidades (ver el punto referido a “una ciudad colorida”) y sus aportes. Frente a la idea, a veces en forma de prejuicio, de que las ciudades abrumen, los barrios descontracturan.
- Parques que se vuelvan referencia universal. Plaza Francia, bosques de Palermo o el Jardín Botánico son lugares que tienen potencial para adquirir el valor de un Central Park de NY o Les Champs Elysées de París. Se debe trabajar en su divulgación a través de medios no turísticos (películas, novelas, publi-

cidades) de manera que ganen capital simbólico. Asimismo se puede pensar en la instalación de un espectáculo permanente de fuentes danzantes, con combinación de luz y hologramas (ver punto siguiente Reserva Ecológica y el de acuerdos con el polo audiovisual).

- Hacer de la Reserva Ecológica un lugar de valor universal. Esta reserva, sitio Ramsar, no sólo es un nexo entre la ciudad y río desde una perspectiva diferente que, por ejemplo, Puerto Madero. Es “EL” espacio natural de la ciudad. Su saneamiento y pleno aprovechamiento, como espacio protegido le aportará a Buenos Aires una imagen relacionada con la protección ambiental de primer nivel. Inclusive se podría incorporar un pabellón sobre tecnologías limpias, con elementos de pruebas, sostenida por esposorio de las firmas proveedoras de paneles solares, sistemas eólicos y similares.

### **Buenos Aires tiene un río.**

Finalidad: tender hacia un turismo con el río como protagonista, destino a clientes de alto poder adquisitivo.

El río da la posibilidad de la práctica de deportes, paseos, disfrutar del aire libre. También el de generar ofertas combinadas, como tours de gastronomía gourmet, catas especiales, paseos nocturnos.

La opción está en alternativas organizadas y comunicadas, no libradas a que el turista se encuentre con ellas al llegar. Ejemplo, a través de Clubes de ... (amigos de tal cognac, dueños de tal marca de auto, socios platino de Aerolíneas Argentinas, etc.). En todos los casos el río debe ser el elemento central de la propuesta, en que se deben tener alternativas en canotaje, a motor, deportes de arrastre y el uso de velas. Éste último especialmente para hacer del Río de la Plata un componente fuerte para un destino de lujo.

### **Aguas recreativas.**

Finalidad: resaltar la propuesta de verano de playa (artificial, pero en esto no difiere de París) y de juegos de agua en parques.

El río es una alternativa. Pero el elemento agua es convocante desde diferentes ámbitos. La playa artificial de arena, los juegos de agua en diversos parques, el agua en los spa y otros centros de bienestar tienen en común el agua como propuesta recreativa.

Esta propuesta quizás sea más adecuada para recreacionistas que para turistas; pero igualmente suma al negocio turístico.

### **Eventos especiales.**

Finalidad: generar motivaciones de viaje, inclusive en momentos que se podrían suponer de alta demanda.

Estos eventos deben estar muy relacionados con los sentidos emocionales, especialmente la risa, el placer el paladear buenas comidas y bebidas, los concursos con algo de participación del turista y similares, sorpresas y similares. Algunas opciones:

- Encuentros por coincidencias. Por ejemplo descendientes de Juan de Garay, personas nacidas el 9 de julio, otoiólogos, zurdos, etc.
- Salidas temáticas. Así como ya existen La Noche de los Museos, la de las Librerías y otras, es posible promover nuevas, especialmente en los fines de semana largos. Ejemplos: La Noche es de ellas, Noches de fantasmas (con visitas a lugares cargados de leyendas), etc.
- Expo Alfajor y otras. Se trata de organizar exposiciones no habituales, en circuitos al aire libre más que dentro de un ámbito cerrado (ejemplo: Paseo de la Historieta) que no repitan las fórmulas de otros.
- Mejor aprovechamiento de algunos eventos que ya se realizan. En especial en los aspectos comunicacionales motivadores de viajes. Por ejemplo: Buenos Aires Market, Feria Masticar o Semana de la Gastronomía, que son válidas tanto para los mercados internos como de países cercanos. O los encuentros de amantes de autos con masilla, que generan un espectáculo por demás entretenido. Esta estrategia también vale para eventos como La Noche de los Museos, que podría ser comercializada a través de canales formales, con paquetes que incluyan algo más que la mera visita en la noche en sí.

### **Mini bus turístico por polos gastronómicos.**

Finalidad: que los turistas, tanto argentinos como extranjeros, dispongan de un medio de movilidad seguro y con horario conocido para llegar hasta diferentes polos gastronómicos.

El objetivo es contar con un servicio especial sólo durante los fines de semana largos y los viernes y sábados de los restantes, que le evite a los turistas las dificultades que les genera no siempre conocer la ubicación de los diferentes polos (y sus propuestas principales), lidiar con el tránsito, encontrar dónde estacionar, discutir con los “trapitos” y, en caso que por algún motivo en un polo todo esté colmado, puedan trasladarse fácilmente a otro.

El sistema de funcionamiento sería similar al bus turístico, con paradas establecidas y un ticket que permita subir y bajar en cualquiera de ellas. Se deberá diferenciar fuertemente del bus turístico y conviene que se establezcan varios cir-

cuitos, conforme características y particularidades de cada polo gastronómico y de coctelería de la ciudad. Se podría promocionar con un pasaporte que indique los establecimientos adheridos al sistema y que, a la vez, pueda actuar para alguna promoción (X sellos a lo largo del año = algún obsequio).

### **Concursos interactivos.**

Finalidad: generar instancias recreativas en espacios públicos a partir de concursos que incluyan exhibiciones y participación de residentes y turistas.

Algunas opciones:

- Humor en las plazas. En 3 o 4 espacios verdes de la ciudad (puede ser uno por espacio turístico maduro) se instala una tarima desde la cual artistas convocados expongan chistes o cuentos humorísticos. Los turistas votan por aquel que les ha parecido más gracioso. La duración del evento no debe superar los 40 minutos, y es posible complementarla con algún sorteo en que los turistas ganen entradas a teatros, pasajes en el bus turístico, etc.

- Safaris temáticos. Se organizan “capturas” de imágenes en diferentes modalidades. En todos los casos se organizarán tipo concursos sobre cada tema y formato, que se concretan en fines de semana largos. Las fotos se exhibirán en lugares ad hoc (Usina del Arte, algún museo, otros edificios públicos, restaurantes, hoteles, el bus turístico, alguno de los edificios de la Manzana de las Luces, en el Zanjón de Granados, etc.). Los visitantes a las muestran votan por la foto preferida, con algún premio para quienes hayan votado a la ganadora. Los premios pueden ser comidas, bebidas, alojamientos, tickets para espectáculos, paseos o cualquier otra opción que aporten los empresarios de la AHRCC. La selección de la ganadora puede ser por un jurado o por simple mayoría de votos.

Asimismo la AHRCC debe reservarse el derecho de uso de las imágenes para colgar en la web, usarlas en promociones en otros países, editar libros y cualquier otro uso. Inclusive pueden existir dos categorías; turistas y residentes, con formatos distintos.

Algunas opciones de safaris:

Fotografía de carteles risueños. CABA tiene un sinfín de anuncios, públicos y privados, que por algún motivo invitan a la risa. Algunos directamente apelan al humor o al doble sentido, otros por su ubicación.

Fotos en bici. Por Palermo Soho: captura de imágenes de las mejores vidrieras a velocidad de andar en bicicleta.

Microcentro patrimonial: mejores frentes de edificios en el microcentro (se debe delimitar por calles). La condición de “mejores” puede tener varias acepcio-

nes (con lo cual se puede reiterar año tras año), y puede dar a sucesivos safaris: históricos, representantes de algún estilo, tipo de balcones, tipo de cúpulas, etc.

**Iglesias y monasterios.** Cada barrio tiene como mínimo una, con sus características, orden religiosa a la que pertenece, historias y leyendas que pueden rescatarse y retratarse.

**El río.** Se puede hacer desde Costanera Sur hasta el límite de la Ciudad con el Partido de Vicente López. También en este caso se pueden elegir temáticas específicas y volverse un concurso anual (velas, barcos, amaneceres, atardeceres, puertos y amarras, etc.).

**Lugares citados en la literatura.** Rincones que se citan en obras de Borges, Sábado, Marechal, Bioy Casares, Oliverio Girondo, María Elena Walsh, Cortázar, Alfonsina Storni, Martín Kohan y otros. Al igual que en las dos opciones anteriores también se puede organizar uno cada año, con un autor diferente. También se puede concretar a través de visitas guiadas, organizadas por agencias de viajes, lo cual garantiza una buena recorrida por barrios y sectores que no siempre reciben turistas y hasta puede incluir una opción gastronómica.

También se pueden incluir residencias vinculadas con la literatura, como el Hotel Castelar, en que estuvo García Lorca o la hoy Galería Güemes donde vivió de niño Antoine de Saint-Exupéry.

**Lugares citados en canciones.** Al igual que el de la literatura, se puede organizar para lugares mencionados en tangos, rock nacional, folklore u otros ritmos.

**Tesoros y rarezas.** Dragones en frentes de edificios, gárgolas, llamadores, placas recordatorias y un sinfín de pequeños tesoros, reliquias, esculturas y otras opciones que la fotografía puede rescatar y resaltar

### **Ofertas concurrentes.**

Finalidad: dotar a los servicios básicos, especialmente el alojamiento, de un complemento no oneroso que le signifique un mayor valor agregado.

Algunas opciones:

- Entradas de teatro. En vez de ofrecer un descuento en la tarifa de alojamiento para una estadía de 3 noches, entregar sin cargo 2 entradas para alguna obra teatral de vanguardia.
- Paquetes a medida. Con la participación de agencias de viajes emisivas del interior del país y receptoras en la Ciudad.
- Noche de los museos. Al formato tradicional se le puede agregar acuerdos con el sistema gastronómico para menús temáticos.

## ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Las estrategias de gestión se refieren a aquellas oportunidades que puede tener CABA merced a realizar gestiones, las cuales pueden ser lideradas por la AHRCC pero que requieren de acuerdos con otros organismos públicos (nacionales o de la Ciudad), con empresas, asociaciones, entidades o inclusive con los socios de la AHRCC.

### **Ajustes en todo el sistema comunicacional y promocional.**

Finalidad: disponer de un sistema comunicacional / promocional adecuado para seducir, que sea convocante para quienes viven en Argentina y cercanías, especialmente a quienes la posibilidad de elegir otras ciudades en el mundo para sus paseos.

### **Creación de un Bureau de Visitantes.**

Finalidad: Crear un organismo público privado que sea el responsable de las acciones promocionales de la Ciudad.

Al igual que los Bureaus de Congresos, que gestionan la obtención de eventos organizados, el Bureau de Visitantes debe gestionar la captura de demanda, especialmente de nichos. El modelo de gestión puede inspirarse en organismos como el INPROTUR, aunque con las particularidades de ser una ciudad.

### **Cambiar el formato y función de la Oficinas de Informes Turísticos.**

Finalidad: contar con una estructura formal, preferentemente mixta, que actúe como dinamizadora de actividades y no sólo como informantes.

En el mundo turístico moderno las Oficinas de Información Turística han cambiado a un rol netamente activo, transformándose en verdaderos Centros de Interpretación y Desarrollo. El cambio no es de nombre, sino de funciones, en que la acción pasiva (responder a las consultas de los turistas) se vuelve activa por exhibición, disponibilidad de material y predisposición de quienes atienden, los turistas, además de encontrar respuestas a sus dudas y consultas, serán motivados a extender su estadía o a recorrer lugares que no tenía en mente.

### **Aprovechar canales no turísticos.**

Finalidad: tener presencia promocional en lugares a los que concurren potenciales consumidores de turismo pero que no son turísticos.

Se busca llegar con mensajes específicos a nichos que concurren a ferias y eventos no turísticos, como por ejemplo ExpoAgro (Pampa Húmeda), FERINOA (Salta) o las diferentes exposiciones de vinos en Mendoza, San Juan, Salta como mínimo, a las cuales asisten potenciales clientes de la ciudad con buena capacidad de gasto.

También a través de medios indirectos, como son las telenovelas, series de televisión, películas, obras de teatro, etc.

### **Tratamiento preferencial a comercios y edificios de valor patrimonial en el micro centro.**

Finalidad: lograr que, por diferimiento o reducción de contribuciones, los comercios ubicados en el micro centro peatonal coadyuven a la construcción de espacios estéticamente impactantes y que generen el deseo de “salir a ver”, el cual se suele traducir en, también, sentarse a tomar un café, disfrutar de la comida, fotografiar cúpulas y, muchas veces, comprar.

Se trata de reconocer el valor estratégico de los frentes de edificios, cúpulas, rejas, balcones bien presentados y mantenidos, como así también de las veredas sin escombros. El esquema de beneficios se puede asimilar al de ecosellos para hoteles y hostels, con sus particularidades

### **Alianza con Aerolíneas Argentinas a través del Consejo Federal de Turismo.**

Finalidad: que la ciudad de Buenos Aires también muestre paquetes especiales con aéreo incluido, dentro del acuerdo con el CFT.

La estrategia es hacerlo sólo para momentos puntuales y no una oferta genérica más. Paquetes estructurados que garanticen la participación del sistema de comercialización formal emisivo del interior y receptivo en CABA. Se podría ampliar hacia ciudades cercanas de Uruguay, Chile, Brasil, Paraguay, Perú y Bolivia. Resulta difícil de comprender que Buenos Aires no haya tenido presencia en los anuncios de opciones al estilo de “Viajá por tu país”.

La intención subyacente es competirle a los departamentos de uso turístico, más utilizados por quienes organizan los viajes de manera independiente.

### **Alianza con el CONICET y empresas del Polo Audiovisual.**

Finalidad: diseño de aplicaciones para celulares, relojes y todo el sistema de TIC con información y funciones específicas para nichos.

Se consideran tres grandes acciones.

- Ciudad accesible.

Una suma de aplicaciones de uso en los diferentes soportes de las TIC, que hagan realmente accesible la ciudad, tanto desde lo físico como lo comunicacional.

Para personas con dificultades visuales.

Para personas con dificultades motrices. Divulgación de lugares adaptados: alojamientos, restaurantes, bares, confiterías, teatros y buses.

Para turistas con intereses especiales. Inventario de agencias de viajes orga-

nizadas por intereses, referencias puntuales sobre opciones y localizaciones, etc.

- Ciudad virtual

Desarrollo de hologramas que permitan, en los centros de interpretación propuestos, generar hologramas que faciliten la comprensión tridimensional de los circuitos, propuestas, edificios, etc., como así también tener acceso virtual a objetos o edificios que ya no existen o que han sido modificados (ejemplos: el Cabildo de Buenos Aires o la Aduana Antigua).

- Parque temático audiovisual.

Aprovechar escenografías, elementos comunicacionales y otros surgidos de las empresas del polo audiovisual para crear un parque temático. Se apunta a un parque divertido, no de divulgación científica.

### **Mayor aprovechamiento de las industrias culturales y creativas.**

Finalidad: utilizar las producciones culturales y creativas, especialmente las de medios audiovisuales y las relacionadas con la estética.

Las producciones culturales y creativas de Argentina representan el 3,5% de su PBI, y específicamente para CABA representan el 8% de su Producto Bruto Geográfico, el 18,7% de sus exportaciones y el 9,7% del empleo privado (fuente: Unesco). Ciudad de diseño, creatividad e innovación en videojuegos, un polo audiovisual que genera producciones con alta demanda.

Algunas opciones:

- Festival Internacional de Diseño, la Feria Internacional de la Música y la Conferencia Editorial. Se realiza del 10 de agosto al 25 de septiembre de 2015 en CABA. Fuerte divulgación a través de publicidad directa al público y paquetes con servicios y otras atracciones a través de agencias de viajes.
- Ficciones a través de productoras locales y de youtubers. Para públicos distintos, pero con una misma finalidad: apuntalar el producto simbólico BUENOS AIRES desde los sentidos emocionales.
- Fuerte presencia turística en las misiones comerciales al exterior. No sólo de servicios básicos, sino de propuestas dinámicas y creativas, en conjunto con los organismos nacionales de promoción de las exportaciones, a sabiendas que los contenidos que repercuten en el exterior también significan ganancia de imagen en el interior del país. Un “Made in Buenos Aires” en que sobresalgan paisajes y características locales.
- Acciones directas conjuntas en eventos que ya tienen repercusión cultural y mediática. Por ejemplo, en el Festival y Mundial de Tango, con la participación de todo el trade turístico en su promoción en el exterior, en los blogs y

sitios web en que se hable de él. Y luego, durante el Festival, con la presencia de propuestas combinadas de alojamiento + entrada a milongas; gastronomía temática; ofertas de descuentos en casas de ropa y zapatos de tango vinculadas con la compra de otros servicios turísticos, paquetes a medida para que no se pierdan lo central del Festival pero puedan visitar y conocer otros lugares, como pueden ser clubes de tango barriales con cena incluida en el barrio (ver propuesta de dinamizar la actividad turística en los barrios), cenas – show con sorteos y toda la gama de opciones que se pueden generar a partir del evento.

### **Alianza con empresarios teatrales y del cine.**

Finalidad: promocionar los estrenos y obras para conocimiento y disfrute de residentes en el interior del país y países limítrofes.

Se busca crear una gran cartelera que aproveche la fuerza de las redes sociales y que permita la compra de entradas exclusivas para no residentes en CABA, pudiendo hacerse sólo para fines de semana largos y vacaciones de invierno. La propuesta es válida tanto para las grandes salas como para el circuito off de teatros. Inclusive se puede trabajar con cupos por función

### **Crear la Usina de Eventos.**

Finalidad: disponer de un ámbito coordinado por el sector público y financiado por éste y el privado, que recepcione toda la información sobre los diferentes eventos en CABA.

Se organiza por rubros, actividades, barrios u otras entradas que permitan saber qué sucede, con información sobre los canales de consulta (pensar que no todos tienen aplicaciones gratuitas y quienes vienen de otros países no siempre pueden o quieren usar sus celulares). También se pueden incorporar sistemas de compra de entradas que cumplan con las disposiciones legales sobre la intermediación de servicios turísticos.

Esta misma Usina puede acordar con los organizadores de congresos la divulgación de las actividades y ofertas pre y pos, en los días cercanos y especialmente durante los fines de semana largos. En el caso de Congresos se puede anticipar esa información hasta un año antes de concretarse, generando un calendario específico y anticipado de congresos y otros eventos en la ciudad.

### **Seminarios de capacitación para nichos.**

Finalidad: aprovechar las muchas razones para visitar Buenos Aires pensada desde nichos de demandas.

Organizar desde los canales de comercialización encuentros con operadores del interior del país a la par de publicidad al consumidor final sobre ofertas es-

pecialmente diseñadas para nichos por intereses especiales, tendiendo a captar los de mayor poder adquisitivo. Polo, golf, velas, comidas gourmet, catas, multiespacios, capacitaciones, vinotecas y rincones especiales (tipo biespacio caso florería de día, bar en el subsuelo de noche) son parte de las posibilidades que la ciudad ya tiene y que podrían potenciarse.

#### **Nuevos modos de capacitación.**

Finalidad: disponer de opciones de capacitación para personal de contacto con los turistas (informantes, mozos, maleteros, recepcionistas, etc.) acorde a la imagen y productos de la NUEVA BUENOS AIRES.

En este sentido, la escuela de la AHRCC y otros modos no tradicionales de formación resultarán adecuados porque pueden disponer de una flexibilidad horaria y formatos (presenciales, virtuales, mixtos) que la educación formal no puede proponer.

#### **Nuevos actores.**

Finalidad: lograr que para la captación de nuevas demandas se incorporen nuevos actores, especialmente desde las ciudades emisivas hacia Buenos Aires. El hecho que hoy los establecimientos turísticos básicos (alojamientos y gastronomía) y algunos servicios (agencias, transportes) muestren capacidad ociosa en los fines de semana largo no implica que no convenga realizar alianzas con otros operadores, sobre todo ubicados en las ciudades que emiten turistas hacia Buenos Aires, de manera que sean parte de las acciones tendientes a provocar nuevas demandas en la Ciudad.

#### **Sistema de indicadores de gestión.**

Finalidad: disponer de un sistema de indicadores fiables que permitan conocer los resultados que se van logrando y adoptar medidas de ajuste o cambio y utilizar el poder que la buena información genera.

Conocer los resultados de las acciones encaradas es vital para decidir ajustes, mantenerlas, corregirlas, etc. En este sentido, los observatorios que ya han sido creados ayudan; pero hay que dotarlos de mejores presupuestos económicos y capacidades humanas que viabilicen estudios, especialmente cualitativos, tanto en origen como en el destino.

## **IX. CIERRE y APERTURA**

Las bases del concurso de la AHRCC / AAT plantean el desafío de encontrar estrategias para incrementar demandas turísticas para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante los fines de semana largos, entendiendo el término turístico en un sentido muy amplio, que incluye también a los recreacionistas y, para algunos servicios, inclusive a los residentes que prefieren permanecer en ella en lugar de ir a otros destinos turísticos posibles.

Nuestra propuesta parte de la convicción que las estrategias deben darse en un marco referencial de principios, métodos para aplicarlas y poder para concretarlas. Que el mismo se tiene que asentar en premisas que en varios sentidos reflejan los valores e intereses de quienes las concretarán. Asimismo las estrategias deben estar enfocadas a un logro superior, y basadas en un concepto estratégico de promesa.

De allí que se haya planteado una mirada diferente que ensanche la base de demanda a partir de nuevas definiciones del enfoque, promesa y hasta del espacio turístico de CABA. En pos de ello se le asigna a lo sensorial un lugar preponderante, a los barrios y sus residentes la oportunidad de incrementar lugares y ofertas y al recuperar la capacidad de emocionar como sustancia de la atracción turística.

Nuestra propuesta hace de esto el punto central. Buenos Aires tiene que volverse un lugar deseado. Tiene muchísimo para ello. Puede competir por méritos propios con cualquier ciudad del mundo, y sin embargo aparece algunos escalones debajo en las preferencias, y no sólo por cuestiones de tipo de cambio o lejanía. Por tanto, la solución no vendrá únicamente por incorporar más actividades, que son posibles y necesarias, sino desde la recreación del producto simbólico y su posicionamiento, tanto hacia el país como hacia el exterior.

En función de ello consideramos que las estrategias genéricas, de nichos y segmentos y de gestión conforman un todo consistente con un nuevo modo de pensar y desarrollar la dinámica del sistema, en el cual la AHRCC puede liderar muchos de los procesos que lleven al núcleo de crear no sólo nuevas demandas sino, esencialmente, una NUEVA BUENOS AIRES.

Concluimos con la apertura de la propuesta de una instancia de exposición pública de estas ideas, en caso de considerar los organizadores del concurso que son válidas.

La NueBA

Buenos Aires, agosto de 2015



## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

### LIBROS Y ARTÍCULOS

- BORDAS, E.: (2002) Conferencia Hacia el turismo de la sociedad de ensueño: nuevas necesidades de mercado. Disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20219/>
- CHAN, K. y MAUBORGNE, R.: (2005) La estrategia del océano Azul. Norma, Colombia, 2008.
- CHIAS, J.: (2004) El negocio de la felicidad. Prentice Hall, Madrid.
- DE BONO, E.: (1994) La revolución positiva. Paidós, España, 2008
- ESSER, K. et al: (1996) Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. En Revista CEPAL, Nº 59, pp. 39-52.
- HIERNAUX-NICHOLAS, D.: (2004) Henry Lefebvre: del espacio absoluto al espacio diferencial, en Revista Veredas 8, primer semestre.
- INDEC: Censo de Población y Vivienda 2010
- MINTZBERG, H. y QUINN, J.: (1993) El proceso estratégico. Prentice Hall, México.
- PINE, J. Y GILMORE, J.: (2000). La economía de la experiencia. Granica, Barcelona.
- RITCHIE, J. y CROUCH, G.: (2005) The competitive destination. A sustainable tourism perspective. CABI Publishing, Oxon.
- SOJA, E.: (1997) El tercer espacio. Ampliando el horizonte de la imaginación geográfica. Geographikós, Buenos Aires, 1997.
- THIEL, P. y MASTER, B.: (2014) Zero to One. Notes on Startups, or How to Build the Future. Crown Business, New York.
- WILENSKY, A.: (1998) La promesa de la marca. Temas, Buenos Aires.

### PÁGINAS WEB

- [www.ahrcc.org.ar](http://www.ahrcc.org.ar) [www.turismo.buenosaires.gob.ar](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar)
- <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/observatorio-turístico> <http://www.argentina.travel/es> <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica> <http://aguitba.blogspot.com.ar/>
- <http://blogs-patrimoniales.blogspot.com.ar/> [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
- <http://www.eblog.com.ar/4005/un-recorrido-literario-por-buenos-aires/>
- <http://www.defensoria.org.ar/cefi/cefi09.php>
- <http://cafecontado.com/> <http://www.cosasdebuenosaires.com/> <http://misteriosabsas.blogspot.com.ar/> <http://descubrirbuenosaires.blogspot.com.ar/> <http://www.secretosdebuenosaires.com/>



---

## 3er. PREMIO

### **Libertango**

Integrantes:

Francisco Krause

*Licenciado en Turismo.*

*Magíster en Administración  
de Negocios.*

*franciscokrause\_49@hotmail.com*

Rosario Martin

*Licenciada en Turismo.*

*marosariomartin@gmail.com*



# ÍNDICE

---

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>127</b>
<b>Buenos Aires, capital cultural de Sudamérica.....</b>	<b>127</b>
<b>Diagnóstico .....</b>	<b>128</b>
Situación actual del turismo receptivo internacional en la ciudad de Buenos Aires .....	128
Problemáticas del turismo receptivo internacional .....	130
Situación actual del turismo receptivo nacional .....	130
Turismo receptivo nacional e internacional durante los fines de semana largo .....	132
Situación actual de la oferta e industria hotelera .....	133
Situación actual de la oferta e industria gastronómica .....	134
Análisis de la información turística .....	136
Análisis coincidencia fines de semana largo, actividades culturales oficiales de Buenos Aires y feriados de países vecinos .....	139
Gestión del Turismo Urbano y su marco teórico .....	140
Análisis FODA .....	142
<b>Propuesta.....</b>	<b>145</b>
Misión y objetivos .....	145
Renovación de todo el sitio web turístico oficial .....	145
Rehacer la aplicación de turismo oficial .....	147
Guía oficial de turismo impresa de difusión gratuita .....	147
Buenos Aires en liquidación .....	148
Establecimiento corredores de compras .....	149
Buenos Aires en Carnaval Gastronómico .....	150
Buenos Aires Abierta .....	151
Instalación de puntos adicionales de información turística de Buenos Aires .....	152
Cambiar cartelería de atractivos turísticos .....	153
Circuitos turísticos gratuitos a pie dictados por estudiantes de guía de Turismo .....	153

# ÍNDICE

---

Fortalecimiento de las relaciones institucionales entre los actores involucrados con el Turismo .....	<b>154</b>
Desarrollo del corredor turístico actual y potencial .....	<b>154</b>
Promoción de Buenos Aires como principal destino turístico de la Argentina .....	<b>154</b>
Promoción online para generar nueva demanda .....	<b>155</b>
Impulso en redes sociales, Facebook, Twitter, Youtube .....	<b>156</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>159</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>163</b>





## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realiza un análisis sobre distintos aspectos que afectan directa o indirectamente al turismo en la ciudad de Buenos Aires como principal destino turístico de la Argentina. Para ello, primero se desarrolla una introducción para contextualizar la importancia cultural, social y económica que tiene la ciudad de Buenos Aires, aportando datos sobre el proceso de hibridación cultural que la llevó a ser una de las ciudades más atractivas turísticamente del mundo. Luego, se hace un análisis más detallado del turismo receptivo, nacional e internacional, que recibe la Ciudad todos los años y se profundiza específicamente en la actividad turística durante los fines de semana largos, según el calendario de la Ciudad de Buenos Aires. A continuación, se ahonda en la temática de la oferta hotelera y gastronómica de la Ciudad, sus tendencias y problemáticas actuales. Posterior a ello, se busca incorporar el punto de vista del turista para evaluar el bagaje de información que el mismo dispone de la Ciudad, elemento fundamental para la promoción y experiencia turística.

Tras el análisis realizado, este trabajo propone medidas para incentivar y fomentar nueva demanda durante los fines de semana largo, como lo son las iniciativas “Buenos Aires en Liquidación”, “Buenos Aires Abierta” y “Buenos Aires en Carnaval Gastronómico”.

## Buenos Aires, capital cultural de Sudamérica

Durante el transcurso de la historia del país y más específicamente en la ciudad de Buenos Aires, se han dado varios elementos que llevaron a esta ciudad a ser el núcleo urbano con mayor actividad cultural del continente sudamericano. La gran oleada migratoria ocurrida durante la Primera Inmigración, a fines del siglo diecinueve y a principios del siglo veinte, sumado a otros factores como el enorme auge económico, una planificación urbana exitosa y una clase adinerada dispuesta a las costumbres culturales europeas, fomentaron que una ciudad mediana de baja importancia a nivel mundial, se convirtiera en una de las metrópolis más pujantes de la época. La mezcla entre la cultura europea y la criolla generaron una identidad que sería consolidada con el paso de los años: la identidad porteña. Los cafés, salones de té, teatros, restaurantes y otros establecimientos dieron forma al estilo de vida porteño, con gran actividad social en la ciudad. A medida que fue transcurriendo el tiempo esta identidad porteña se fue afianzando y surgieron grandes personalidades que llevarían esa impronta; artistas, escritores, pintores, poetas, arquitectos y escultores dejaron su huella en lo que hoy es el patrimonio de la ciudad, de riqueza incalculable.

Hoy en día, Buenos Aires mantiene en vida este legado. Según la consultora BOP, que coordina el Foro Mundial de Ciudades Culturales, Buenos Aires tiene 25 librerías por cada 100.000 habitantes, convirtiéndose en la ciudad con más librerías por habitante del mundo, por sobre Hong Kong y Madrid. Asimismo, según este informe, la ciudad se ubica séptima en el ranking de bibliotecas cada 100.000 habitantes. Otros datos del Ministerio de Cultura de la Ciudad indican que la cantidad de establecimientos teatrales era de 199 en 2014, cifras sólo superadas por las ciudades de Nueva York, París y Tokio. La ciudad también puede jactarse de la gran cantidad de salas de cine, además de centros culturales, de diseño y moda. Estos datos no hacen más que afirmar la importancia de la cultura dentro de la ciudad, elemento fundamental a la hora de analizar el atractivo, tanto tangible como intangible, que tiene Buenos Aires para los porteños y turistas.

Según la OMT “el turismo cultural abarca las actividades y experiencias culturales que atraen y fomentan el turismo como una forma significativa de sumergirse y disfrutar del estilo de vida de los habitantes del lugar, así como del entorno local y de los aspectos que determinan su identidad y carácter”. Desde A.T.L.A.S. (Asociación para el Turismo y la Educación Recreativa) Richardson afirma que “lo que parece que ocurre es que las formas tradicionales de turismo cultural como las visitas a museos y monumentos, están aumentando, pero no tanto como hace veinte años. En realidad, la oferta de lugares de interés estáticos está superando la demanda en este ámbito. El mayor crecimiento en turismo cultural parece pues, venir de los nuevos nichos de mercados emergentes. A medida que el turismo cultural crece, se van diferenciando submercados; y estos nuevos mercados, como el turismo arquitectónico, el turismo gastronómico, el turismo literario y el turismo creativo, están impulsando el crecimiento del mercado en total. No obstante, la diversificación del turismo cultural requerirá mayores conocimientos y profesionalismo por parte de la industria del viaje.”

## DIAGNÓSTICO

### SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO RECEPTIVO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Si bien la ciudad de Buenos Aires, fue en la década del 80 y del 90, un centro receptivo de turismo internacional importante, a partir de la devaluación del peso argentino, tras la crisis del 2001, el turismo receptivo aumentó considerablemente. Desde el ámbito público y privado, se llegó a la conclusión que el turismo iba a aportar un gran impacto económico tanto a nivel nacional como para la ciudad de Buenos Aires, aportando un significativo ingreso de divisas, tan nece-

sario en el contexto del momento. La devaluación del 300% del peso argentino con respecto al dólar, a principios de 2002, llevó a que la Argentina se convierta en un destino de bajos precios y alto valor agregado para el resto del mundo. Debido a eso, desde el 2002 hasta la crisis mundial del año 2008, producida por la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos que repercutió en el resto del mundo, el turismo receptivo fue aumentando progresivamente.

El aumento del turismo receptivo incentivó la creación de nuevos puestos de trabajo, fomentados por nuevas empresas de turismo, contribuyendo a una mayor diversificación de la economía, principalmente en la ciudad de Buenos Aires. Además, la Declaración del Tango como Patrimonio Cultural de la Humanidad en 2009, tras varios años de colaboración público-privada, ayudó considerablemente a posicionar a la ciudad de Buenos Aires como una de las principales capitales culturales de Latinoamérica.

Este gran crecimiento del turismo receptivo de la ciudad de Buenos Aires llevó a las autoridades públicas a afianzar el rol de esta actividad dentro del PBI de la ciudad, y a dedicar mayor energía y recursos a institucionalizar y enmarcar legislativamente las actividades públicas del turismo. Estableciendo así claros vínculos positivos con las dos actividades que mayores beneficios directos trae: la hotelería y la gastronomía.

Según el INDEC y el Observatorio turístico de la Ciudad de Buenos Aires, en 2006 llegaron 1,89 millones de turistas de origen internacional; en 2007 2,35 millones; en 2008 2,32 millones; en 2009 2,07 millones; en 2010 2,12 millones; en 2011 2,69 millones; en 2012 2,56 millones; en 2013 2,36 millones y en 2014 2,46 millones (Ver Gráfico 1). Tras la observación de estas cifras se deduce que, si bien la crisis mundial del 2008 redujo considerablemente el número de turistas, la actividad logró recuperarse alcanzando un pico máximo en 2011 y logrando una estabilidad de alrededor de 2,4 millones en los últimos años. Sin embargo, esta misma crisis llevó a un cambio en la proporción de los turistas internacionales, ya que en 2007 los mercados combinados de EEUU, Canadá y Europa eran del 40% del total, y en 2014 eran tan solo del 30%. Este es un elemento importante a tener en cuenta ya que estos mercados son los que se caracterizan por tener el mayor gasto diario en destino. Asimismo, en 2007, el gasto diario por persona era de 100 dólares y luego fue descendiendo hasta llegar a 85 dólares en 2014.

Otra tendencia a tener en cuenta es la forma de programar el viaje a Buenos Aires. En 2010 el 24% de los turistas internacionales que visitaban la ciudad lo hacían bajo la modalidad de paquete turístico, en el 2014 la cifra descendió hasta un escaso 14%. Por otro lado, la estadía promedio de los turistas internacionales

en 2014 fue de 9 noches, siguiendo la tendencia de los últimos años. Si bien durante el primer trimestre de 2015, el turismo receptivo internacional aumentó un 3,3% respecto al 2014, la situación económica mundial, sumada a ciertos problemas de coyuntura local, impide pensar en superar la barrera de los tres millones de turistas internacionales arribados a Buenos Aires, al menos en el corto plazo.

Otros datos interesantes para considerar son las preferencias de los turistas internacionales. Según la encuesta realizada por el Observatorio Turístico de la ciudad de Buenos Aires en 2014, el 53% de los encuestados utilizó guías turísticas/folletos como medio de información para la organización del viaje, el 42% utilizó sitios web de viajes, el 11% agencias de viajes y el 9% recomendaciones de amigos (ver Gráfico 2). Con respecto a las actividades realizadas por los turistas internacionales, predominan las compras (56%), seguidas por las visitas a museos (56%), el bus turístico (48%), actividades relacionadas con el tango (45%), librerías (40%), Zoológico de Buenos Aires (30%), teatro/cine (23%), etc. (ver Gráfico 3).

## PROBLEMÁTICAS DEL TURISMO RECEPTIVO INTERNACIONAL EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Según la edición del 3 de Agosto de 2015 de la revista especializada en turismo “La Agencia de Viajes”, los principales problemas a corto plazo para el turismo receptivo son: “el fortalecimiento del dólar, la depreciación de las monedas de la región y la crisis de nuestro principal socio comercial, Brasil que ensombrece las expectativas del receptivo hasta fin de año y pone a prueba la capacidad de reacción de las empresas”. Cabe destacar, para afianzar esta cita, que en 2014 un 30% de turistas internacionales arribados a la ciudad provenían de Brasil. El artículo también sostiene: “La agudización de la volatilidad de las monedas y de las economías regionales versus la estabilidad del tipo de cambio local suele traducirse en términos turísticos en bonanza para el mercado emisivo argentino y pesares para el receptivo internacional”.

Frente a un escenario económico adverso, las autoridades públicas, tanto nacionales como del gobierno de la ciudad, junto con actores privados y otras instituciones como la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines, deben trabajar de manera coordinada para contrarrestar las amenazas externas y no solo mantener el número de turistas que llega a la ciudad, sino también incentivar los mercados ya captados y explotar mercados potenciales.

## SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO RECEPTIVO

## NACIONAL EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Es indiscutible el rol de polo económico, cultural, social y político que ocupa la ciudad de Buenos Aires dentro de la Argentina, el mismo se refleja en el movimiento turístico que fluye desde el resto del país hacia la ciudad todos los años. La ciudad de Buenos Aires es la ciudad que más turistas recibe dentro del flujo turístico nacional, secundada por Mar del Plata.

En 2012 arribaron a la ciudad un total de 7,6 millones de turistas nacionales; en 2013 7,9 millones de turistas y en 2014 8,1 millones de turistas, según el Observatorio Turístico de la ciudad. Si bien no se publicaron datos sobre el gasto producido en 2014, en 2013, este mismo observatorio registró un gasto aproximado de 1.394 millones de dólares. Este dato ayuda a comprender el enorme impulso económico que da a la Ciudad, no solo el turismo receptivo internacional sino también el turismo receptivo nacional.

Por otro lado, en 2013, de los casi 8 millones de turistas que visitaron la Ciudad, 2,3 millones (30%) se alojaron en establecimientos hoteleros y para-hoteleros, mientras que el 70% restante se alojó en casas propias, de particulares, familiares o amigos. Los puntos más bajos de flujo turístico registrados fueron durante el mes de Enero, debido a que muchos de los turistas nacionales eligen otras regiones del país, como la Costa Atlántica, Córdoba o Patagonia. En cambio, los picos más altos de movimiento turístico fueron registrados en los meses de Julio y Noviembre. Se alojaron respectivamente, en cada mes, aproximadamente 250 mil personas en establecimientos hoteleros y para-hoteleros. En 2013 los turistas nacionales tuvieron una estadía promedio de 2,35 noches en la Ciudad, índice considerablemente bajo en comparación con las 9 noches de promedio de los turistas internacionales.

Según el Observatorio Turístico, en 2014, el 44% de los turistas nacionales que visitaron la Ciudad tenía como región de residencia el centro del país (provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa fe); el 16% provenía de la Patagonia; el 15,1% de la región de Cuyo; el 13,6% de la región Noreste y el 11,3% de la Región Noroeste (ver Gráfico 4). De estos turistas, el 45% se compuso por grupos familiares y un 28,7% por turistas viajando solos (ver Gráfico 5). Es notable que el 38% de los turistas encuestados indicó que no utilizó ningún medio de información para la organización del viaje, mientras que un 34% recibió recomendaciones de familiares/amigos; un 23% utilizó guías de viajes y tan solo un 5% utilizó guías web de viajes (ver Gráfico 6). En relación a las actividades realizadas por los turistas nacionales, se ubican en primer lugar las compras (33%); seguido por el teatro/cine (30%); planetario (14%); excursiones al Tigre/Delta

(14%); visitas a museos (11%); Zoológico de Buenos Aires (7%); Bus Turístico; librerías (7%), etc. (ver Gráfico 7).

Según los datos del Anuario Estadístico de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico, dependiente del Ministerio de Turismo de la Nación, en 2003 el movimiento de turistas nacionales fue de 28 millones de personas (3,4 en fines de semana largos), aumentando a 45 millones en 2013 (4,5 en fines de semana largos). Cabe destacar que, el record de turismo interno nacional ocurrió en 2012, con un total de 46 millones de turistas (6,7 durante los fines de semana largos), (ver Gráfico 8).

Es también importante remarcar el aumento del turismo emisivo ocurrido desde 2004 (cuando viajaron 4,4 millones de turistas), hasta 2013 (8,5 millones de turistas). Del aumento de este índice, se reconoce el gran aumento que tuvo el turismo interno nacional y emisivo internacional en los últimos años. Debido a esto, es esencial comprender que la ciudad de Buenos Aires debe reforzar su estrategia actual para captar a la mayor cantidad de turistas durante los fines de semana largos, agregando valor a su oferta turística para un mejor posicionamiento.

## TURISMO RECEPTIVO NACIONAL E INTERNACIONAL DURANTE LOS FINES DE SEMANA LARGO

Según el Observatorio Turístico de la ciudad de Buenos Aires, los diez fines de semana largos de 2014 generaron un flujo estimado de 160 mil turistas internacionales (aumentó un 13% con respecto a 2013) y 522 mil turistas nacionales (sufrió una reducción del 5% comparado con el 2013) (ver Gráfico 9). Asimismo, el 34% de los turistas nacionales pernoctaron en hoteles.

Por otro lado, el promedio de ocupación hotelera fue del 56% para los fines de semana largo, con picos máximos de 70% para Semana Santa (29 mil turistas nacionales y 17 mil turistas internacionales), y un mínimo de 48% para el feriado del 24 de Marzo de 2014 (14 mil turistas nacionales y 9 mil turistas internacionales).

Durante los 10 fines de semana largos de 2014, los turistas nacionales e internacionales generaron un gasto promedio por feriado largo de 102,9 millones de dólares. En referencia al gasto en alojamiento por noche, el turista internacional gastó 2,5 veces más que el turista nacional. Además, los mercados con mayor presencia durante los fines de semana largo fueron los de Córdoba, Santa Fe, Litoral, Mendoza y Provincia de Buenos Aires.

De estos datos se pueden extraer varias conclusiones para explicar las razones por las cuales durante los últimos años, tanto organismos públicos como el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, y empresas privadas, se enfocaron más en la atracción hacia los turistas internacionales que en los nacionales. His-

tóricamente el promedio de estadía de los turistas internacionales es de alrededor de nueve noches, mientras que el turista nacional se aloja entre dos y tres noches.

Además, si bien se mencionó que la cantidad de turistas internacionales fue de 2,46 millones en 2014, contra más de 8 millones turistas nacionales, el 65% de los turistas internacionales se alojó en establecimientos hoteleros, mientras que tan solo el 30% de los turistas nacionales pernoctó en hoteles. Otro dato a tener en cuenta es el gasto diario promedio, que para los turistas internacionales es de 85 dólares diarios y para los nacionales ronda los 40 dólares diarios. Esto explica que si bien en 2013 el turismo receptivo internacional fue de 2,7 millones de personas, que generaron un gasto total de 2.800 millones de dólares, el turismo receptivo nacional, que fue en ese mismo año de 7,9 millones, produjo un gasto total de 1.394 millones de dólares. A partir de estos datos, es que los distintos actores han dedicado más recursos para atraer turistas internacionales.

Sin embargo, frente a un escenario internacional adverso, es necesario reenfocar la estrategia actual para atraer al turista nacional, sin descuidar al turista extranjero, con el fin de lograr un flujo de demanda estable durante el transcurso del año para un mayor equilibrio entre oferta y demanda.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA E INDUSTRIA HOTELERA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

El gran desarrollo que tuvo el turismo en la ciudad en los últimos años llevó a un considerable aumento de establecimientos hoteleros y para-hoteleros. Por ejemplo, en el año 2004, la cantidad de establecimientos era de 391, con un total de 720 mil habitaciones y 1,5 millones de plazas, mientras que para principios de 2015 la cantidad de establecimientos era de 682, 975 mil habitaciones y 2,2 millones de plazas. Este aumento de oferta se dio para satisfacer la gran demanda de turistas y se alcanzó una ocupación de plazas del 45% en 2012, 2013 y 2014, según la Encuesta de Ocupación Hotelera que realiza el INDEC. Si bien la ocupación de plazas ha llegado a estar cerca del 50% desde 2005 hasta 2011 (con excepción del 2009 donde bajó a 39%), desde entonces no se ha logrado romper ese promedio anual y superar la barrera del 50% de ocupación. Esto se debe a que se ha logrado un cierto equilibrio entre la demanda y la oferta de plazas hoteleras, hablando en términos generales.

En algunos sectores de la hotelería porteña, como los hoteles tres estrellas, se puede observar otro problema donde el congelamiento de tarifas y alza de costos viene generando dificultades para los empresarios hoteleros. En los últimos años ha incrementado notablemente el número, en cantidad, de los establecimientos

hoteleros con categoría 3 estrellas. La tarifa de estos establecimientos, debido al incremento de plazas, que origina una mayor competencia, se ha mantenido estable alrededor de los 75 dólares desde los últimos 3 años. A esta situación se le adiciona el aumento de los costos, a causa de la inflación, y la creciente presión impositiva, que brindan un panorama negativo al sector, reduciendo los márgenes de ganancias de los últimos años.

Resulta interesante el artículo publicado el 28 de Julio de 2015 en la Revista Hospitalidad y Negocios titulado “La FEHGRA alertó sobre la oferta de alojamientos informales en Internet y redes social” donde se menciona lo siguiente: “Desde la FEHGRA comunicaron que los principales problemas que está generando la falta de regulación de los alojamientos informales en Internet y las redes sociales son: el aumento del trabajo ilegal y la evasión impositiva; el impacto negativo en el mercado habitual de locaciones, por cuanto los inmuebles son retirados del mercado para otros fines; la violación de los derechos de los consumidores en materia de seguridad y calidad; los inconvenientes vinculados a la seguridad, dado que se potencian los factores de riesgo en materia de trata de personas, explotación sexual infantil y otros delitos; la degradación de la imagen y el futuro de los destinos turísticos del país; y la pérdida de rentabilidad de los alojamientos legalmente establecidos. Las estimaciones efectuadas por la Federación revelan la existencia en el país de más de 600 mil plazas en alojamientos informales que evaden más de \$ 1.000 millones anuales, excluyendo del sistema a más de 70 mil trabajadores.”

## SITUACIÓN ACTUAL DE LA OFERTA E INDUSTRIA GASTRONÓMICA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

En la ciudad de Buenos Aires, según datos del Gobierno de la Ciudad de 2015, existen aproximadamente 4 mil restaurantes. La industria gastronómica genera miles de empleos, tanto formales como informales, y es junto a la hotelería un elemento fundamental en la infraestructura espacial del turismo. Por lo tanto, es prioridad realizar un análisis de la situación de esta actividad.

Según el artículo de Juan Pablo Marino y Leandro Ferreyra titulado “Retos del negocio gastronómico ante un escenario de menor consumo”, publicado por el diario Ámbito Financiero en Diciembre de 2014; “Mesas semivacías, gastos austeros y nuevos hábitos de los comensales, presión impositiva, altos costos y la consecuente baja de la rentabilidad son algunos de los ingredientes que conforman un cóctel difícil de digerir para el negocio gastronómico”. También agregan que “Al igual que vastos sectores de la economía, los restaurantes porte-

ños, y de las principales ciudades del país, no pudieron escapar a la complicada coyuntura de un menor crecimiento con niveles de elevada inflación que se vivió a lo largo de 2014. Como consecuencia de este escenario, los consumidores cuidan mucho más el dinero y por ende salen con menor frecuencia a comer afuera. Así, muchos puntos gastronómicos, incluso algunos de ellos de amplia trayectoria, directamente cerraron sus puertas”.

Con respecto a la competencia desigual que sufre el sector, resulta esclarecedora la nota escrita por Jorge López Cortes titulada “Con las puertas bien cerradas”, publicada por la revista H & G el 5 de Marzo de 2015, donde se menciona “...a los problemas generados por el sector de alquileres temporarios informales, ahora se suma y toma cuerpo una modalidad clandestina y no habilitada de brindar servicios gastronómicos: los tristemente famosos restaurantes a puertas cerradas” y agrega que “No es un dato menor la cantidad actual de este tipo de negocios, que son a la gastronomía formal lo mismo que los alquileres temporarios al sector hotelero: drenan recursos, distorsionan el mercado y evaden impuestos que luego recaen, necesariamente, en las espaldas de los que sí pagan lo que corresponde.”. Sobre el volumen generado por este tipo de establecimientos, el autor señala que “Las cifras no son menores. Si consideramos una media de treinta (30) negocios de este tipo (sólo en la Ciudad de Buenos Aires), con una capacidad media de 25 cubiertos, trabajando sólo jueves, viernes y sábado, con un costo promedio por cubierto de \$300, el monto total de facturación mensual podría ascender a la suma de dos millones setecientos mil pesos mensuales, más de 32 millones de pesos anuales. Mucho dinero para un sector informal que sólo cobra en efectivo, por lo general no entrega factura y en algunos casos, posiblemente esté inscripto en las categorías más bajas del Monotributo.”

Otro artículo de gran utilidad es el escrito por Nadin Argañaraz y Sofía Devalle, publicado el 3 de Septiembre de 2015 también en la revista H & G titulado “La carga tributaria compromete la rentabilidad”. Las autoras indican que “Durante la última década se ha registrado en la Argentina un incremento en la presión tributaria sin precedentes. Los tres niveles de gobierno, Nación, provincias y municipios, han aumentado la carga que ejercen los tributos sobre personas físicas y empresas, tanto debido a cambios legales en los tributos, como a subas indirectas, derivadas de la falta de actualización de los parámetros de cálculo de ciertos impuestos. De este modo, la recaudación consolidada argentina (incluidos los ingresos por seguridad social) habría alcanzado en el año 2014 un 35,1% del Producto Bruto Interno (PBI), sin considerar el impuesto inflacionario, lo que evidencia un crecimiento de casi el 50% respecto de los valores de

una década atrás". (ver Gráfico 10). Resultan también interesantes los gráficos realizados por las autoras con respecto a la carga tributaria incluida en el precio al consumidor para restaurantes (ver Gráfico 11) y hoteles (ver Gráfico 12).

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

En la actualidad, el rol de la información, como elemento integrador de la actividad turística, es cada vez más importante y también fundamental desde el punto de vista de la experiencia del turista. Para poder gestionar y promover eficientemente un destino urbano como es Buenos Aires, hay que observar la gestión de la información turística disponible.

Existe una gran diversidad editorial de publicaciones sobre la Argentina y la ciudad de Buenos Aires. La compañía más reconocida de guías sobre destinos turísticos, pionera en la temática, es Lonely Planet. Esta editorial lanza constantemente al mercado reediciones de su libro de bolsillo sobre la ciudad de Buenos Aires. Se destacan también otras empresas editoriales importantes, que también editan libros sobre la ciudad, como Fodor's, Michelin o Aguilar. Cabe mencionar que, si bien estas guías son de gran utilidad para el turista internacional, no son muy provechosas para el turista del resto del país que visita la ciudad. Estas guías no son escritas por habitantes locales sino por extranjeros viviendo en la Ciudad y apuntan a ese perfil de visitante. Ofrecen información general sobre la Ciudad, breves reseñas históricas, tendencias actuales, formas de transporte, gastronomía, principales destinos turísticos, calendario, cultura, alojamientos, compras y un especial énfasis en el tango. La división tradicional que realizan de la ciudad no es por barrios oficiales sino por barrios turísticos como Microcentro, Puerto Madero, Retiro, San Telmo, La Boca, Recoleta, Palermo y Congreso/Tribunales. Toda esta información es muy importante para la experiencia del turista extranjero, pero sin embargo, estas guías no representan los intereses de los argentinos que recorren la Ciudad ya que viven la experiencia desde una óptica local y los productos que ofrece la guía son de perfil marcadamente internacional.

Esta realidad se repite con la información que está disponible online para apoyar la experiencia turística. Gran parte de los sitios web como: [www.buenosaires123.com.ar](http://www.buenosaires123.com.ar), [www.disfrutabuenosaires.com](http://www.disfrutabuenosaires.com), [www.whattodobuenosaires.com](http://www.whattodobuenosaires.com), [www.mibuenosairesquerido.com](http://www.mibuenosairesquerido.com), [www.ohbuenosaires.com](http://www.ohbuenosaires.com), están diseñados para el turista extranjero. Estos sitios, repiten muchas veces la información de los libros de turismo y no logran profundizar la información sobre los distintos atractivos turísticos, ya que sólo realizan breves reseñas y no presentan un plan

de información ordenado como para ahorrarle tiempo al turista que quiera visitar la ciudad. Además, muchos de estos sitios están atestados de publicidad online u ofrecen un mínimo de información para luego promocionar actividades turísticas pagas de agencias de viajes locales.

El sitio web oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires es el más calificado en cuanto a la información que contiene, sin embargo presenta varias falencias que dificultan el acceso a la información. El sitio web está disponible tanto en español, como en inglés y portugués. El menú del sitio comienza con la opción “Descubrila” con 10 razones para visitarla, Bares notables, ciudad sustentable, Tango, deportes, historia de los barrios, retratos de la ciudad, arquitectura porteña y moda y diseño. Luego se puede cliquear en las distintas opciones de “Qué hacer”, donde se despliegan listados de teatros, museos, cines, galerías de arte, visitas guiadas, atractivos imperdibles, opciones de circuitos en 24 y 48hs, para personas solas, parejas o familias, paseos temáticos, atracciones y calendario de actividades. La opción siguiente es la de “Información” donde se presenta información general de la ciudad, donde comer, dormir, comprar, salir, como moverse por la ciudad, aplicaciones descargables, turismo L.G.B.T.I.Q., turismo religioso y social y programa experiencia BA. Por último, se puede seleccionar la opción “Tarjeta Vos” para obtener beneficios y un sector destinado para profesionales del turismo con noticias de la industria, el Observatorio Turístico, Registros, Colaboradores y Turismo de Reuniones. Cabe mencionar que si bien es el sitio web con mayor información sobre la ciudad y es el más recomendable tanto para turistas extranjeros como para turistas nacionales, la forma de presentar la información no es muy práctica, ya que no está integrada para facilitar la búsqueda de datos de parte del turista. Además, si bien hay un correo electrónico de contacto, no hay una línea telefónica con la cual comunicarse. Otro aspecto débil del sitio es que no se presentan imágenes de todos los elementos que se mencionan, sean atractivos turísticos, teatros, visitas guiadas, barrios, información útil, etc. Además, si bien hay información sobre los barrios y sus principales atractivos, la información es siempre breve. Por ejemplo, en el barrio de Recoleta se mencionan los atractivos y una breve reseña del barrio, pero la información de cada atractivo es escasa y no se grafican los atractivos en un mismo mapa, como para orientar al turista. En otros barrios menos turísticos como Almagro, Boedo, Barracas, Chacarita, Núñez y otros más, la información es menor aún y no se alcanza a mencionar atractivos turísticos. También, si bien la Tarjeta Vos ofrece muchos descuentos en paseos, gastronomía, alojamiento, entretenimiento, compras, educación, transporte, belleza y salud, teniendo en

cuenta la enorme cantidad de establecimientos de los tipos mencionados en la Ciudad, la proporción de los mismos suscriptos a los beneficios es deficiente y en algunos casos los descuentos son poco significativos como para lograr atraer al turista e incentivar el consumo.

El sitio web oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires también ofrece la opción de descargar una Guía de Turismo en español, inglés y portugués. Al igual que el sitio Web de la ciudad, ofrece datos útiles para el turista, pero poca información sobre los barrios porteños y sus atractivos. Sin embargo, a diferencia de la web oficial, se muestran mayor cantidad de imágenes y mapas que ayudan a orientar a los interesados. Si bien la iniciativa de crear una guía que sea gratis y fácil de acceder es un paso importante, comparada con otras guías turísticas impresas como las mencionadas anteriormente, toda la información que se presenta es poca, mas aun teniendo en cuenta que el Ente de Turismo de la ciudad cuenta con grandes ventajas para poder elaborar una guía turística gratis online que supere a las de edición impresa.

El Gobierno de la ciudad de Buenos Aires ofrece también una aplicación gratuita llamada BA Turismo para smartphones. El menú inicial ofrece cuatro opciones, la primera es “Buenos Aires” donde se indica información sobre centros de informes, seguridad, la guía de turismo de ciudad, telecomunicaciones, talles y medidas, clima, horarios, nivel sanitario, animales, casas provinciales de la ciudad, calendario de feriados y vacaciones, tips para cambiar dinero e historia de Buenos Aires. Si bien la información es útil para el turista, en muchos casos es muy escasa, como por ejemplo, en la parte de Historia de Buenos Aires, desarrollan tan solo 100 palabras aproximadamente, lo que resulta información muy pobre para los turistas que busquen profundizar en este aspecto. Además, en la opción Guía de Turismo de la Ciudad se presentan links para poder descargarla, pero no funcionan correctamente. La segunda opción del menú inicial es “Qué hacer”, que utilizando el GPS del smartphone destaca los atractivos turísticos más cercanos y como llegar. Sin embargo, la información individual de cada atractivo es pobre y faltan muchos atractivos de gran interés. La tercera opción del menú inicial es “Donde dormir”, que también utiliza la ubicación del smartphone para indicar los hoteles más próximos y datos de contacto, sin embargo faltan muchos establecimientos, en referencia a la gran cantidad que tiene la ciudad. Lo mismo ocurre con la última opción “Donde comer”. También hay que destacar que esta aplicación no está integrada con las otras aplicaciones que ofrece el gobierno de la ciudad, como “BA Wi-Fi”, “BA como llegó”, “BA móvil”, “BA cultura”, “BA eco bici” y “BA subte”.

## ANÁLISIS COINCIDENCIA FINES DE SEMANA LARGO, ACTIVIDADES CULTURALES OFICIALES DE BUENOS AIRES Y FERIADOS DE PAÍSES VECINOS

A modo de descripción se hará un listado de los diez fines de semana largos del 2015 y su coincidencia o no con los principales eventos culturales de la ciudad para el mismo año, además de su coincidencia con los fines de semana largos de los países de la región. Como la oferta cultural total de la ciudad es demasiado amplia como para registrarla en este trabajo, se seleccionaron las actividades de la Agenda Cultural del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires durante el 2015, todas de carácter libre y gratuito:

- Feriado largo de Carnaval (del 14 al 17 de Febrero): Todos los fines de semana de Febrero en la ciudad se celebra el carnaval en distintos barrios. El 14 y 15 se festejó el evento “Buenos Aires celebra el Nuevo año Chino” donde la colectividad china celebró en las Barrancas de Belgrano un nuevo año. También el 14 y 15 tocó en la Usina del Arte el grupo “Amores Tango”. Coincide con los feriados de Uruguay, Bolivia y Brasil (solo el 17/02).
- Feriado largo Día de la Memoria y Puente turístico (del 21 al 24 de Marzo): El 23 se corrió el “Gran Fondo de Buenos Aires”, actividad deportiva que comenzó en Parque Sarmiento. También el 23, en el Teatro Colón se llevó a cabo el evento “Dueto Los Elegidos y Las Elegidas”.
- Feriado largo Día del Veterano de Malvinas y Viernes Santo (del 2 al 5 de Abril): El día 4 se repitió el evento “Dueto Los Elegidos y Las Elegidas” en el Teatro Colón y el 5 se celebró en el Luna Park el Día Mundial del Tenis de Mesa. Coincide con los feriados de Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia (solo el viernes 03/04), Brasil (solo el Viernes 03/04) y Perú.
- Feriado largo Día del Trabajador (del 1 al 3 de Mayo): El día 2 se realizó el festival de Rock Metal “Monsters of Rock”. El día 3 se jugó el Superclásico River-Boca en la Bombonera y también presentó un show el fenómeno de música Kpop “Boyfriend”, en el Luna Park. Además, durante esos días se llevó a cabo la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (del 23/04 al 11/05 en La Rural). Coincide con los feriados de Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Brasil y Perú.
- Feriado largo de la Revolución de Mayo (del 23 al 25 de Mayo): El 24 se desarrolló el festival de deportes “Buenos Aires Extremo” en el parque deportivo Costanera Norte. El 23 brindó un show el artista Vicentico en el Luna Park y del 21 al 25 se celebró la Feria Puro Diseño en La Rural.
- Feriado largo Fallecimiento del General San Martín (del 15 al 17 de

Agosto): el día 15 se enfrentaron en el estadio de Vélez Los Pumas vs. Sudáfrica y el 16 se desarrolló el evento “Buenos Aires celebra Ecuador” en Avenida de Mayo y Bolívar para fomentar el conocimiento de la cultura ecuatoriana. Además del 12 al 25 de Agosto se celebró el internacionalmente reconocido “Festival y Mundial de Tango” en la Usina del Arte y el Luna Park.

- Feriado largo Día del Respeto a la Diversidad Cultural (del 10 al 12 de Octubre): El 11 se dará la “maratón 42k Buenos Aires Palermo”. Además se brindará el “Wellness show 2015” en La Rural del 9 al 12. Hay coincidencia con los feriados de Uruguay, Chile y Brasil

- Feriado largo Día de la Soberanía Nacional (del 21 al 23 de Noviembre): Del 15 de Noviembre al 5 de Diciembre ocurrirá el Abierto Argentino de Polo en el Campo Argentino de Polo y del 13 al 22 se desarrollará la “Feria de las Naciones” en La Rural, que reúne a artesanos de diferentes países.

- Feriado largo de Inmaculada concepción de María y Puente Turístico (del 5 al 8 de Diciembre): Del 4 al 11 se llevará a cabo el evento “Parsifal” en el Teatro Colón con obras de Wagner y del 3 al 8 será la Feria de las Artesanías en La Rural, con productos de artesanos de toda Latinoamérica. Además el día 5 ocurrirá el “Festival Cierre de Bandas por barrios” en el Parque Tres de Febrero, para promover músicos emergentes. El 08/12 es feriado en Perú, Bolivia, Paraguay y Brasil.

- Feriado de Navidad (del 25 al 27 de Diciembre): Sin eventos programados. Coincide con los feriados de Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Brasil

Como se puede observar, existe en la Ciudad un interesante calendario programado para los fines de semana largo de carácter cultural, de gran interés para el turista. Si bien no todos los eventos tienen la misma convocatoria, es indispensable que la ciudad ofrezca aun más actividades para estimular el turismo receptivo nacional e internacional durante los feriados largos. Además, los fines de semana que tienen mayor coincidencia con los países de la región son los de Carnaval, Semana Santa, el Día del Trabajador y de la Inmaculada concepción de María, por lo que es fundamental organizar eventos que estimulen la demanda durante esos fines de semana largos.

## GESTIÓN DEL TURISMO URBANO Y SU MARCO TEÓRICO

El turismo urbano ha sido siempre el principal impulsor del flujo turístico nacional e internacional y es fundamental comprender las nuevas tendencias para su

desarrollo, gestión y promoción de manera eficaz. Wallingre sostiene que “Los consumidores tienden hacia una mayor segmentación por estilos de vida, requieren de mayor animación..., son más activos y participativos, tienden a realizar un mayor cantidad de viajes independientes en detrimento de los realizados mediante paquetes organizados..., se tiende hacia una demanda cada vez más compleja, muy exigente y cambiante, que dispone de un alto grado de información y es muy consciente de la relación calidad-precio”. Siguiendo la misma idea, Molina habla del concepto de posturismo, cuyas características son: “la información, que alcanza la categoría de recurso estratégico; la implementación generalizada del management empresarial; el desarrollo de productos diversificados y altamente competitivos; la implementación de alta tecnología, inclusive para el desarrollo de atractivos turísticos; el desarrollo de productos que no requieren de recursos naturales o culturales; las crecientes alianzas estratégicas; las fusiones empresariales y los recursos humanos altamente calificados”. Villar también escribe sobre las nuevas tendencias sociales aplicadas al turismo: “el nuevo consumidor se caracteriza por ser activo en la búsqueda de información, estar familiarizado con las nuevas tecnologías, poseer una buena situación económica e intereses culturales amplios. Le atraen los viajes independientes a destinos alternativos al turismo de masas organizado, y generalmente tiene experiencia en viajes”.

Es interesante la mención que hace Wallingre sobre las cuatro fases del ciclo de vida de un destino turístico, “La primera consiste en la introducción del destino en el mercado, mediante lo cual ingresa en su etapa incipiente y por lo tanto cuenta con un nivel bajo de demanda. El ciclo continúa con la fase de crecimiento, en la que el destino se convierte en exitoso y es –o debería ser– la fase de más larga duración. Esta da lugar a la etapa de madurez, cuando el destino alcanzó su mayor consolidación en el mercado. A partir de aquí, debe rápidamente tender a renovarse y a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado porque de lo contrario ingresara en su fase de decadencia”. Por el análisis realizado anteriormente con respecto a la relación entre oferta y demanda turística de la ciudad de Buenos Aires, se puede afirmar que esta ha entrado en la etapa de madurez y se requieren acciones concretas para estimular la demanda, reactivar la tendencia de crecimiento y maximizar los beneficios del turismo urbano y minimizar sus consecuencias negativas.

Es de gran utilidad también el enfoque de marketing turístico urbano que ofrecen Fernández Gasalla y Friedmann, que sostienen que “La finalidad última del marketing de ciudad, o marketing urbano, es el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga. El diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana son nuevos

recursos para la gestión del desarrollo urbano, no solo con el objetivo de atraer nuevas inversiones, sino también para plantear políticas de atracción de residentes o posicionar nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las exportaciones". Fernández Gasalla y Friedman también mencionan las experiencias que han realizado otras ciudades sobre su gestión de marca, que: "Puede observarse en las experiencias realizadas a lo largo del globo que estas acciones de marca territorial han contribuido a mejorar la imagen de la ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, y a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada." Y también que "El diseño de marcas territoriales debe ingresar en las agendas de políticas públicas como una estrategia de fortalecimiento de los rasgos identitarios de las ciudades y regiones con el objetivo de promover la localización de actividades productivas e intensificar los flujos turísticos".

Con respecto a las políticas de promoción del destino turístico, Villar sostiene que "la estrategia de posicionamiento en el mercado implica la identificación de los segmentos del mercado y el establecimiento de los objetivos de la promoción, esto es, definir que se quiere vender y a quienes. El primer paso es una investigación de mercado que permita efectuar una caracterización de la demanda, tanto real como potencial. Otro elemento central es la selección de las estrategias de promoción... internet resulta el medio de comunicación ideal por poseer una alta capacidad para almacenar, intercambiar, gestionar y distribuir información al mismo tiempo que resulta accesible y de bajo costo".

## ANÁLISIS FODA TURISMO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

### **Fortalezas:**

- El altísimo nivel de riqueza cultural de la Ciudad de Buenos Aires la convierte en la capital cultural de Latinoamérica.
- Rica Agenda cultural de recitales, festivales y todo tipo de eventos convocantes durante todas las semanas del año.
- Gran cantidad y variedad de establecimientos gastronómicos.
- Historial de trabajo conjunto entre el sector público y el privado. Instituciones como la A.A.T. (Academia Argentina de Turismo), A.H.R.C.C. (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines), Asociación de Guías de Turismo de Buenos Aires, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina y otras esenciales para el desarrollo del turismo en la ciudad de Buenos Aires.

- Gran experiencia de parte del gobierno de la ciudad de Buenos Aires para promover el turismo, tal como fue la Declaración del Tango como Patrimonio Cultural de la Humanidad.
  - Datos estadísticos de gran utilidad, recopilados por el Observatorio Turístico.
  - Importante índice de establecimientos hoteleros, de todas las categorías.
  - Numerosas universidades de Capital Federal dictan la carrera de Turismo, Hotelería y Guía de Turismo, por lo que hay un gran número de estudiantes y profesionales en turismo, una ventaja muy importante para fomentar el desarrollo de recursos humanos que impulsen la calidad en todos los ámbitos relacionados de manera directa o indirecta con el turismo.
  - Patrimonio cultural único por su mixtura europea-criolla, tanto tangible como intangible.
  - Bus Turístico como herramienta para conocer la ciudad de forma más accesible.
  - Alta calificación de parte de los turistas nacionales e internacionales sobre la gastronomía, shopping/negocios y espectáculos (ver Gráficos 13 y 14).

### Oportunidades:

- Importante crecimiento del turismo interno nacional en los últimos años.
- Gran cantidad de fines de semana largo por año (diez), esenciales para fomentar el turismo de viajes cortos y mantener una demanda estable de turistas nacionales durante todo el transcurso del año.
- Crecimiento del turismo a nivel mundial tras la crisis del 2008.
- Posicionamiento positivo que tiene la ciudad de Buenos Aires a nivel mundial (rankeada 8va como el mejor destino en el mundo según una encuesta de TripAdvisor realizada a sus usuarios).
- Posibilidades que tienen las nuevas tecnologías para la gestión de la información y el desarrollo del turismo. Internet también ofrece la oportunidad de la segmentación individual del mercado e información interactiva.
- Barrios turísticos potenciales, como lo son Barracas, Almagro, Villa Crespo, Once, Belgrano, etc.
- Desarrollo de cultura emprendedora relacionada al turismo. Fomento de empresas turísticas que logren generar un impacto positivo en la industria.

### Debilidades:

- La información disponible en los sitios web no oficiales es muy deficiente, sesgada y en algunos casos faláz. Además, estos sitios están destinados a

los turistas internacionales, al igual que las guías de viajes en formato impreso.

- El sitio web oficial de Turismo de la ciudad de Buenos Aires resulta poco accesible para navegar tanto para el turista que no conoce la ciudad como el que sí. La información es insuficiente y el mapeado y fotografías son escasos.

- Guía oficial de Turismo online y Aplicación de Turismo presentan todos los datos sobre la ciudad de manera muy superficial, impidiendo la practicidad del turista.

- Baja calificación de parte de los turistas nacionales e internacionales sobre la limpieza, las terminales de ingresos y la seguridad de la ciudad (ver Gráficos 13 y 14).

- La señalización de los atractivos turísticos se encuentra en la mayoría de los casos en mal estado.

- Poca oferta de establecimientos adheridos a la Tarjeta Vos.

### Amenazas:

- Fortalecimiento del dólar, devaluación de las monedas regionales y la apreciación del peso argentino hacen que Buenos Aires se haya convertido en un destino caro para el turismo receptivo regional.

- Recesión del principal mercado receptivo, Brasil, afectara negativamente la cantidad de turistas provenientes de dicho país.

- Estabilidad del tipo de cambio y alta inflación anual reduce el nivel de utilidades de las empresas dedicadas al turismo receptivo nacional e internacional, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, tour operadores, guías, etc.

- Alta competencia de otros destinos de Latinoamérica, como Rio de Janeiro, Lima, Santiago de Chile, Medellín, etc.

- Sucesos de inseguridad registrados por turistas internacionales, tanto robo a mano armada como entrega de billetes falsos que han circulado en los últimos meses en las redes sociales pueden socavar el enorme trabajo realizado por la ciudad de Buenos Aires para mantener una imagen positiva de la ciudad.

- Crecimiento establecimientos informales, como restaurantes a puertas cerradas y oferta de alojamientos informales en Internet y redes sociales

- Presión tributaria creciente sobre establecimientos hoteleros y gastronómicos reducen la rentabilidad del sector.

## PROPUESTA

### MISIÓN Y OBJETIVOS

“Aumentar el atractivo turístico de la ciudad de Buenos Aires como destino de fines de feriados largos, para así generar nueva demanda”. Esta misión se desglosa en los siguientes objetivos:

- Renovar toda la información turística disponible sobre Buenos Aires, generando una interfaz de uso simple y gran calidad de contenido, utilizando las últimas innovaciones en gestión de la información.
- Crear circuitos turísticos temáticos autoguiados
- Comunicar las experiencias y atractivos únicos de la Ciudad.
- Posicionar a la ciudad de Buenos Aires como capital cultural de Sudamérica.
- Crear eventos especiales para estimular la demanda turística.
- Fortalecer el vínculo público-privado.
- Promocionar a la Ciudad de Buenos Aires tanto en el resto del país como en los países de la región.

### RENOVACIÓN DE TODO EL SITIO WEB TURÍSTICO OFICIAL

El sitio web turístico deberá ser renovado para lograr mayor comodidad a la hora de navegar por parte del turista. Los principales menús serán: Información General, Barrios Turísticos, Actividades, Alojamiento y Restaurantes. La idea principal es que cada opción del menú sea simple y accesible y vaya desplegando exponencialmente la información según la inquietud del turista. Por ejemplo en la opción de Actividades se desglosará el calendario de actividades culturales, tango (Historia, donde verlo y escucharlo, milongas, shows, etc.), deportes (donde ver y donde practicar los distintos deportes en la ciudad), compras (lugares, sugerencias, Tarjeta Vos) y música (grandes artistas porteños, donde seguir a la escena local, etc.). Toda la información será acompañada con imágenes sean tanto de los atractivos, como de sugerencias para el turista, restaurantes, hoteles, milongas, teatros, etc. Además, se presentará información más completa sobre la historia de Buenos Aires, cada barrio turístico, sus atractivos y sugerencias para recorrerlos. En vez de utilizar la división territorial legal de barrios que se utiliza usualmente, se utilizará la división por barrios turísticos, por ejemplo, los barrios de San Nicolás y Montserrat serán nucleados en el denominado “Centro Histórico” para mayor comprensión y facilidad de los turistas. Se agregará además información más completa sobre los barrios turísticos potenciales, como lo son

Barracas, Caballito o sobre atractivos que están en pleno crecimiento, como lo es el Parque de la Ciudad. Esta iniciativa de renovación del sitio web oficial busca que sea de más sencillo acceso para las personas que visitan la ciudad por primera vez, como también para las personas que ya la conocen y buscan información más detallada para una experiencia turística más completa. La opción más novedosa del sitio web serán los circuitos turísticos autoguiados, cuyas opciones son:

- Recorre la ciudad en 6 horas, un día, dos, tres o cuatro días.
- Circuito por barrio: Recoleta, Retiro, Puerto Madero, Congreso/Tribunales, Centro, San Telmo, La Boca, Belgrano, Flores, Barracas, Caballito, Abasto y Boedo. También se podrán hacer circuitos autoguiados de dos barrios que se encuentren vecinos, como es Retiro/Recoleta o La Boca/San Telmo.
- Circuitos de Arquitectura: Estilo Francés, Italiano, Neoclásico, Monumentalista, Art Deco, Art Nouveau y arquitectura moderna.
- Circuitos de historia Política: Se visitaran los puntos donde ocurrieron los hechos más significativos de la historia argentina, como Plaza de Mayo, Casa Rosada, la ex ESMA, museo del Bicentenario, etc.
- Circuitos de personajes ilustres de la ciudad: Jorge Luis Borges, Carlos Gardel, Cortázar, Quinquela Martín, Evita, etc.
- Circuitos de Economía: Visita a los puntos principales de la ciudad que donde se llevan a cabo las decisiones económicas del país, como el Ministerio de Economía, Banco Central, casas matriz de los principales bancos privados, edificio de la Bolsa Argentina, etc.
- Circuitos de compras/corredores de compras (ver más adelante).
- Circuitos librerías: Se visitarán el Ateneo Gran Splendid, circuito librerías Avenida Corrientes, Librería de Ávila, Clásica y Moderna, El Rufián Melancólico y Guadalquivir.
- Circuitos disquerías: Incluye las disquerías Maniac Records, Abraxas, Melomanía, Cactus discos, Anthology, Oíd Mortales y Maceo
- Circuitos tango: Se visitará la Confitería La Ideal, Café Tortoni, Esquina Carlos Gardel, La Ventana, Piazzolla Tango, La Viruta, La Catedral, Caminito, Academia Nacional de Tango.
- Circuito bares notables: Incluye entre otros al Café de los Angelitos, Café Tortoni, Confitería Las Violetas, El Gato Negro, El Progreso, El Querandí, La Biela y el Bar El Federal.
- Circuitos gastronómico: Se visitarán los distintos polos de la gastronomía, como lo son Puerto Madero, Recoleta, San Telmo, Las Cañitas, Palermo, con los mercados gastronómicos del barrio chino, barrio coreano, mercado de

San Telmo y por último el Mercado de Liniers.

- Circuitos colectividades: estos incluirán un recorrido por la herencia gastronómica y cultural de las corrientes inmigratorias, como por ejemplo el circuito italiano, francés, chino, peruano y árabe.

Todos estos circuitos estarán acompañados por un mapa donde aparecerán ubicados los puntos a visitar, dándole al turista la posibilidad de imprimirla y llevarlos con ellos durante la experiencia. El circuito debe ser apto para realizarse a pie, cuidando y planificando las distancias. A su vez, aparecerán señalados los comercios adheridos a la Tarjeta Vos.

Se brindará también un número telefónico y un correo electrónico para que los turistas que tengan dudas o preguntas específicas puedan resolver sus inquietudes, haciendo la experiencia más segura y acompañada. Otra herramienta nueva a incluir en el sitio web, es un foro donde las personas puedan compartir su información, preguntar sobre atractivos, preguntas generales, hoteles, restaurantes, etc, creando una comunidad de intercambio de información y experiencias.

## REHACER APLICACIÓN TURISMO

En sintonía con la renovación del sitio web, también se reconfigurará la aplicación de turismo de Buenos Aires para utilitarios como smartphones, tablets, etc. Como se mencionó anteriormente, si bien su uso inicialmente es simple, el contenido es pobre y utilizando la geolocalización, figuran pocos atractivos turísticos, hoteles y restaurantes. Al igual que con el sitio web y la guía oficial de turismo online e impresa, se ampliará la información general, aumentará el número de atractivos listados, además de incluir a los restaurantes, hoteles y comercios que figuren en la Tarjeta Vos y sus respectivos descuentos. También se incluirán los circuitos autoguiados enumerados anteriormente, que funcionen con el geolocalizador para que los turistas se orienten y cuenten con este soporte, que los ayudará a llegar a cada destino.

Otra herramienta también será “Buenos Aires de Época”. Al alcanzar, el turista, distintos puntos turísticos históricos de la ciudad, la aplicación sugerirá hacer click en “Buenos Aires de Época” y desplegará imágenes históricas del atractivo para que el visitante pueda disfrutar la ciudad también como era a principios del siglo pasado, comparándolos con la realidad actual.

**GUÍA OFICIAL DE TURISMO IMPRESA DE DIFUSIÓN GRATUITA, CON PUBLICIDAD DE LOS COMERCIOS ADHERIDOS A LA TARJETA VOS**

Como se mencionó en otras ocasiones, una de las fallas más recurrentes con respecto al turismo en la ciudad de Buenos Aires es la falta de información gratuita disponible, que sea simple de utilizar a la hora de planificar el viaje y actividades a realizar, pero a la vez rica en contenido, para aquellas personas que busquen un conocimiento más profundo. Esta guía debe utilizar el mismo estilo de clasificar la información que el renovado sitio de información turística de la ciudad de Buenos Aires y su también renovada aplicación. Primero, se incluirá información general sobre la ciudad, forma de trasladarse, clima, sugerencias para aprovechar al máximo la experiencia en la ciudad, etc. Luego, se mostrarán en un mapa los barrios turísticos y a su vez luego se presentará un mapa con cada barrio donde se observen todos los atractivos, además de restaurantes, hoteles y comercios adheridos a la también renovada Tarjeta Vos. Esta guía también presentará resúmenes de los circuitos autoguiados que se mencionaron anteriormente.

Debido a las limitaciones que presenta el formato impreso, la cantidad de información será menor en comparación a la disponible en el sitio web oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires. La revista se financiará con publicidad de los hoteles, restaurantes y comercios adheridos a la Tarjeta Vos.

## BUENOS AIRES EN LIQUIDACIÓN

Para el mes de Marzo de 2016, más específicamente del jueves 24 (Día de la Memoria) al domingo 27, se lanzará la primera edición de “Buenos Aires en liquidación”.

Luego del análisis acerca de la preferencia a la hora de viajar a la Ciudad, de los turistas nacional e internacionales, se llegó a la conclusión que la actividad más convocante para estos mercados son las compras. Es por ello que una de las acciones promocionales para atraer a los potenciales turistas y agregar valor agregado a la oferta actual estará relacionada a esta actividad.

Debido a la diversidad comercial que tiene la Ciudad, no es ninguna sorpresa que las compras sean el motor motivacional a la hora de definir Buenos Aires como destino; la variedad de los mismos y la ventajosa relación precio/calidad en comparación con otras regiones del país y otros países de Sudamérica contribuyen a esto.

Esta iniciativa deberá ser promocionada en el resto del país y en los países de la región, como se detallará más adelante. La base esencial de esa propuesta es la ampliación del programa “Tarjeta Vos”, donde se buscará incentivar a los distintos hoteles, restaurantes y comercios a participar del programa de descuentos que se aplicarán sobre cualquier método de pago. Se diseñarán folletos y mate-

rial informativo al respecto sobre la suscripción al programa Tarjeta Vos como elemento promocional para los comercios, además de carteles para que cada comercio identifique en su entrada y así pueda ser reconocido por los turistas. Al contrario de los descuentos promocionales que ofrecen algunos comercios, donde se aplica la rebaja de precio un día a la semana utilizando una tarjeta de crédito emitida por el banco suscriptor, se buscará que los descuentos se apliquen durante todos los días de la semana con cualquier método de pago.

Durante los fines de semana largo, varios comerciantes, especialmente los más pequeños, se ven perjudicados debido a la merma de porteños que viajan fuera de la ciudad, además de tener que incurrir en gastos adicionales para pagar a sus empleados el adicional de feriado trabajado. Es por ello que la iniciativa tiene como principal objetivo, junto a los comercios adheridos, ofrecer descuentos entre el 20% y el 50% en hoteles, restaurantes, bares, confiterías, teatros, centros culturales y comercios de todo tipo durante los cuatro días del fin de semana largo. Al mismo tiempo, esta iniciativa, además de ser una herramienta promocional, busca incentivar el consumo en los comercios y marcas establecidas, como los comercios pequeños que usualmente quedan fuera de cualquier tipo de programa de descuentos.

Durante el fin de semana largo de “Buenos Aires en liquidación” las entradas a museos de la ciudad serán totalmente gratuitas, incentivando la visita a estos establecimientos y enmarcándolos en el programa.

## ESTABLECIMIENTO DE LOS CORREDORES DE COMPRAS

En trabajo conjunto con el lanzamiento de “Buenos Aires en liquidación”, también se desarrollarán los llamados corredores de compras. Además de los principales centros comerciales de la ciudad (Galerías Pacífico, Abasto Shopping, Alto Palermo, Paseo Alcorta, Patio Bullrich y Caballito Shopping), se promocionarán también las siguientes zonas comerciales (como fue realizado con el Circuito de Diseño Palermo Viejo):

- Calle Florida: calle peatonal con variedad de comercios, desde artículos electrónicos hasta productos de cuero.
- Avenida Santa Fe del 800 al 4000: el corredor de compras más amplio, cuenta tanto con marcas internacionales como locales.
- Palermo Viejo: los outlets ubicados entre las calles Thame, Malabia, Jujuy y Aguirre permiten a los turistas acceder a artículos de marcas reconocidas a precios de liquidación.

- Avenida Corrientes entre Avenida Pueyrredón y Avenida 9de Julio: entre uno de los principales distritos teatrales del mundo, las pizzerías, restaurantes y comercios hacen de esta avenida una de las más emblemáticas de la ciudad.
- Calle Defensa: la feria más importante de la ciudad, donde además de antigüedades y artesanías se venden productos típicos todos los domingos. Se destacan la Feria de Plaza Dorrego y el Mercado de San Telmo.
- Avenida Cabildo del 1000 al 3000: ubicada en el barrio de Belgrano, confluyen allí tiendas de electrodomésticos, ropa, decoración, artículos del hogar y restaurantes.

## BUENOS AIRES EN CARNAVAL GASTRONÓMICO

También para 2016, se lanzará la primera edición del Carnaval Gastronómico en Buenos Aires, el mismo se llevará a cabo del sábado 6 al martes 9 de Febrero (fin de semana largo de Carnaval).

Esta propuesta se desarrollará en los polos gastronómicos de Puerto Madero, Recoleta, Palermo, Las Cañitas y San Telmo. Durante estas fechas, desde la tarde hasta la medianoche, los turistas podrán visitar muchos restaurantes en un formato en el que normalmente no lo harían. La propuesta consiste en que los principales restaurantes de cada polo presenten propuestas gourmet para los comensales y que modifiquen su forma usual de trabajar para poder vender comida de alta calidad a un público más variado, en un formato distinto. La iniciativa propone que en cada polo gastronómico alrededor de veinte restaurantes abran sus puertas y ofrezcan un menú de platos más pequeños y rápidos para que las personas que tomen asiento en el establecimiento pasen menos tiempo en el restaurante, y así puedan conocer otras propuestas gourmet en el mismo día. En otros restaurantes se preparará el ambiente para que las personas puedan pedir platos para comer sobre una barra o pedir la comida para llevar siempre que sea posible. También, algunos restaurantes permitirán que los turistas puedan conocer cómo funciona la cocina por dentro, respetando siempre las normas de seguridad de alimentos e higiene necesarias. Además, también se dictarán cursos rápidos de cocina por los chefs de cada establecimiento, aumentando así el atractivo del Carnaval Gastronómico. En el sitio web turístico oficial de la ciudad de Buenos Aires se podrán descargar los mapas por polo gastronómico donde se identificarán los restaurantes adheridos, además que estos mapas serán repartidos los días del Festival en formato impreso. Se elaborará también un circuito sugerido, para que los visitantes puedan realizar a pie y conocer así las propuestas gourmet de muchos restaurantes.

## BUENOS AIRES ABIERTA

Se lanzará también para el próximo año, la primera edición de “Buenos Aires abre sus puertas” del sábado 8 al lunes 10 de Octubre (Feriado por el día del Respeto a la Diversidad Cultural).

Esta iniciativa está destinada tanto a turistas que hayan visitado ya la ciudad como también a aquellos que la visiten por primera vez y busquen conocer con mayor profundidad sus atractivos. Esta propuesta busca que los turistas puedan ingresar de manera gratuita a sitios turísticos a los que usualmente no está permitido su ingreso. De esa manera, se busca incentivar la visita a la Ciudad durante este fin de semana largo, ofreciendo al resto del país y del mundo la gran oferta de riqueza cultural y arquitectónica que tiene la Buenos Aires. Será fundamental la coordinación y trabajo en conjunto con las distintas instituciones y fundaciones que llevan adelante estos sitios, para garantizar la preservación y poder contar también con personal calificado para guiar a los visitantes. Como la mayoría de estos atractivos se encuentran a poca distancia unos de otros, se elaborará un circuito apoyado con mapa para orientar a los turistas sobre su localización.

Los atractivos a incluir en este programa serán:

- Legislatura de la Ciudad.
- Congreso de la Nación.
- Palacio Duhau (hotel Park Hyatt).
- Hotel Alvear.
- Hotel Marriot Plaza.
- Edificio Kavanagh.
- Palacio Bosch (hoy Embajada de los Estados Unidos).
- Palacio Fernández Anchorena (hoy sede Nunciatura Apostólica).
- Palacio de Justicia.
- Edificio Otto Wolff.
- Torre Bencich (hoy hotel Sofitel).
- Palacio San Martín (hoy sede ceremonial de la Cancillería Argentina).
- Palacio Barolo
- Edificio Diario La Prensa (hoy sede Ministerio de Cultura de la ciudad de Buenos Aires).
- Palacio de Paz (Círculo Militar).
- Palacio Madero Unzue (hoy embajada del Reino Unido).
- Palacio Ortiz Basualdo (hoy embajada de Francia).
- Palacio Pereda (hoy residencia del embajador de Brasil).

## INSTALACIÓN PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA BUENOS AIRES EN EL AEROPARQUE JORGE NEWBERY, AEROPUERTO INTERNACIONAL DE EZEIZA, Y TERMINAL DE CRUCEROS

En la ciudad existen cinco centros de información turística (Terminal de ómnibus de Retiro, Recoleta, Florida, Plaza San Martín y Puerto Madero) y hay también tres centros de información turística nacional (en la Avenida Santa Fe, Aeroparque y Ezeiza). Es importante remarcar el valor que tienen estos puntos de información turística para los turistas, y si bien hay centros de información nacional en Aeroparque y en Ezeiza, la instalación de centros de informes específicos de la ciudad de Buenos Aires en Aeroparque, Ezeiza y la terminal de cruceros debe ser de gran ayuda para realizar un impacto positivo en la organización de la estadía del turista en Buenos Aires y su experiencia general. Cabe aclarar además que en ciertas ocasiones, los centros de información turística de Retiro y Plaza San Martín se encuentran vacíos en horarios pico, generando pérdida. En estos centros, además de los mapas y folletos que usualmente se entregan, se concederá la guía oficial de turismo impresa, a modo que los turistas puedan acceder a información de gran valor de manera gratuita.

## CAMBIAR CARTELERÍA DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

En la Ciudad la cartelería de los barrios turísticos y atractivos se encuentra en un estado deplorable. La gran mayoría de los carteles han sufrido las consecuencias del vandalismo o son tapados con publicidad ilegal. Esta realidad, hace que la cartelería pase desapercibida ante el ojo del turista.

Se propone, entonces, recuperar el estado de los carteles turísticos, además de agregar nuevos carteles a barrios turísticos potenciales, como lo son Barracas, Caballito, Once y agregarles un código QR para que los turistas puedan escanear con su smartphone y así acceder a información más completa sobre cada barrio y sus atractivos. Se trabajará también con los museos de la ciudad, edificios históricos y demás atractivos turísticos programando en la entrada de cada edificio su correspondiente código para contextualizar e informar al turista.

## CIRCUITOS TURÍSTICOS GRATIS A PIE DICTADOS POR ESTUDIANTES DE GUÍA DE TURISMO

En conjunto con la Asociación de Guías de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, los establecimientos educativos como Suisse Cepec, Instituto Perito Moreno y el Instituto de Formación Superior, se desarrollará un programa de prá-

ticas para los estudiantes, donde tendrán que diseñar circuitos guiados a pie, que luego se aprobará por el organismo estatal correspondiente, para ofrecer al turista de forma gratuita.

Se busca con esta propuesta que los mercados (principalmente nacionales) que usualmente no contratan un paseo turístico, ni tampoco toman el Bus turístico, puedan acceder a esta modalidad de viaje, agregando valor a la experiencia de su viaje por la ciudad de Buenos Aires y además contribuyendo a la formación profesional de dichos estudiantes. Cabe destacar que esta medida no busca generar efectos negativos en los prestadores de los circuitos turísticos pagos, ya que no tiene la intención de captar a ese mercado, sino a los que cuentan con bajo presupuesto para que puedan tener una experiencia más completa en el conocimiento de la Ciudad.

## FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES ENTRE LOS ACTORES INVOLUCRADOS CON EL TURISMO

Es importante afianzar el ya importante vínculo existente los distintos actores vinculados al turismo en la ciudad de Buenos Aires. Además hay que destacar el rol de asociaciones como la A.H.R.C.C. (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés), que además de prestar asesoramiento de tipo laboral, contable, jurídico, en seguros, habilitaciones, capacitación a través de su Instituto y un portal de proveedores, también fomenta reuniones para mejorar las relaciones entre instituciones y actores sean tanto públicos como privados. Por ello, es importante ahondar en estas acciones para que distintas instituciones como lo son el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires (a través del Ministerio de Cultura y el Ente de Turismo), el Ministerio de Turismo de la Nación, la Academia Argentina de Turismo, la F.E.H.G.R.A. (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), prestadores de servicios turísticos, la Asociación de Guías de Turismo de la ciudad de Buenos Aires y la Cámara Argentina de la Mediana Empresa presenten las problemáticas y tendencias de cada sector para plantear soluciones alternativas y estrategias a futuro para promocionar el turismo en la ciudad de Buenos Aires, y más específicamente, crear demanda para los fines de semana largo. Estas alianzas estratégicas en los distintos niveles de actividad pública y privada deben tener como objetivo principal apoyar el desarrollo de actividades conjuntas entre los sectores públicos y privados para agregar valor a la oferta turística de la ciudad de Buenos Aires.

## DESARROLLO CORREDOR TURÍSTICO ACTUAL Y POTENCIAL

Los barrios turísticos maduros son Recoleta, Retiro, Palermo, Puerto Madero, Belgrano, San Telmo, La Boca y Centro (nuclea los Barrios de San Nicolás y Montserrat). Además de continuar el desarrollo turístico de estos barrios se buscara fomentar el crecimiento de barrios turísticos incipientes o en desarrollo como lo son Flores, Caballito, Barracas, Abasto, Mataderos, Núñez y Boedo. Toda esta información sobre barrios turísticos se presentara tanto en el sitio web oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires, como la Guía Oficial de turismo y la Aplicación de Turismo, donde se podrá acceder a los circuitos auto-guiados de cada barrio turístico. Por ejemplo, en el barrio del Abasto se visitara el edificio homónimo de art deco que alojaba el viejo mercado, el Museo Casa de Gardel, la Peatonal Carlos Gardel, el bar Lili, el pasaje Zelaya, el Paseo del Fileteado, la vivienda de Luca Prodan y el Centro Cultural Konex. Se promocionaran también atractivos turísticos poco desarrollados turísticamente como:

- Palacio de Aguas Corrientes (Balvanera).
- Cementerio de la Chacarita.
- Museo Histórico Saavedra.
- Parque Avellaneda.
- Parque centenario y el Museo de Ciencias Naturales (Caballito).
- Parque de la ciudad y Torre Espacial (Villa Soldati).
- Parque Roca (Villa Soldati).
- Tranvía histórico (Caballito)
- Santuario de Nueva Pompeya
- Centro Cultural Marco del Pont (Flores).
- Esquina Homero Manzi (Boedo)
- Parque de los niños (Núñez).
- Parque costanera norte (Belgrano)
- Espacio para la Memoria, ex ESMA (Núñez)
- Basílica de San José de Flores.
- Museo Luis Perlotti (Caballito).
- Centro Metropolitano de Diseño (Barracas).
- Mural “El regreso de Quinquela” (Barracas).

## PROMOCIÓN DE BUENOS AIRES COMO PRINCIPAL DESTINO TURÍSTICO DE LA ARGENTINA

Se trabajará para promover la ciudad de Buenos Aires y sus atractivos tanto

para el mercado nacional como para el mercado internacional, con énfasis en los países Sudamericanos. Se propone aumentar la presencia en las ferias de turismo internacional realizadas en otros países, además de facilitar material informativo e informes de prensa para el sector turístico privado y medios de comunicación del resto de la Argentina y Sudamérica. Asimismo, se propone aumentar la presencia en eventos de gran concurrencia en el resto del país, sea tanto con la colocación de un stand oficial de Turismo de Buenos Aires, como también la distribución de folletos informativos para los asistentes.

Un elemento fundamental para la promoción de los tres eventos propuestos es el trabajo en conjunto con Aerolíneas Argentinas y hoteles miembros de la A.H.R.C.C. para desarrollar paquetes turísticos desde los principales centros urbanos del país y de otros países también, para lograr precios atractivos para los turistas y así fomentar la demanda durante los feriados largos. Estos paquetes podrán ser contratados tanto desde agencias de viajes como de manera directa. Se elaboró un folleto digital para cada propuesta a modo de orientación (Ver Anexo 1,2 y 3).

Con respecto a los medios de comunicación tradicionales a utilizar para generar nueva demanda, estos serán; spots publicitarios en televisión y redes sociales; publicidad en diarios y suplementos turísticos; además de publicidad en exteriores, como afiches o banners.

## PROMOCIÓN ONLINE PARA GENERAR NUEVA DEMANDA

El objetivo principal es generar una identidad digital que contribuya al objetivo promocional y al re-posicionamiento de Buenos Aires como destino turístico y fomentar el turismo interno hacia la Ciudad los feriados largos.

Con respecto a Google y su posicionamiento, las herramientas a utilizar son Google Adwords (Red de Display y Red de Búsqueda) y optimización estratégica del sitio web (SEO) oficial de turismo de la ciudad de Buenos Aires. El objetivo es lograr una web de calidad para estar en las primeras posiciones de la búsqueda orgánica de Google y otros buscadores. Para ello se segmentará genéricamente las temáticas a abordar: Información General, Barrios Turísticos, Actividades, Alojamiento y Restaurantes. Luego, como fue mencionado anteriormente se segmentará específicamente cada temática con distintas opciones. Asimismo, deberán realizarse distintas medidas de progreso como visitas al sitio, páginas vistas, tiempo de permanencia, registro de email y solicitudes de información. También se facilitará la usabilidad y navegabilidad de la web (facilidad

de navegación, proporción entre publicidad y contenido, botones de orientación y se vinculará directamente con redes sociales). Se seleccionarán palabras claves pertinentes y relevantes (para investigar a través de Google Trends y el Pla-nificador de palabras de Adwords). Teniendo en cuenta la segmentación que se planteó al principio, se crearán páginas (dentro de la web) para cada área temá-tica (Barrios Turísticos, Alojamiento, Restaurantes, Actividades, etc). A su vez, páginas más específicas acerca de estas temáticas. Esto permitirá posicionar ca-da página a través de palabras clave focalizadas (evitar densidad de dichas pala-bras; posicionar a partir de la diferenciación y el destaque).

## IMPULSO EN REDES SOCIALES, FACEBOOK, TWITTER Y YOUTUBE

Se profundizará también el trabajo realizado por el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en redes sociales. Los objetivos son generar notoriedad de los eventos, brindar información pertinente y relevante y aumentar la frecuencia de interacción con el público deseado.

En Facebook, la pagina oficial de Turismo Buenos Aires, cuenta con más de 600 mil seguidores, donde se suben distintas propuestas para realizar en la ciu-dad, desde visitas a atractivos o eventos especiales. Además, la interacción con los internautas es fluida, lo cual es muy importante debido a la importancia que han obtenido las redes sociales en los últimos años. Se propone aumentar la fre-cuencia de las publicaciones de quince publicaciones mensuales a treinta, es de-cir una publicación por día. También se propone subir más videos e imágenes como parte de las publicaciones, siempre con links a la página web de turismo oficial para que las personas puedan acceder a información más completa. Ca-da imagen o video que se suba debe estar acompañado de un texto que brinde marco de interpretación. También se realizaran sorteos y juegos, utilizando la aplicación correspondiente. Además de los posteos diarios, destinados a gene-rar mayor visibilidad y alcance del contenido, se utilizaran los anuncios en Fa-cebook para lograr mayores seguidores de la página oficial de turismo de Bue-nos Aires. Para ello se utilizara la segmentación por edad, geolocalizacion, estilo de vida e intereses.

En Youtube, el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires gestiona un canal de videos, pero tiene menos de mil suscriptores y menos de treinta videos subidos a la web, lo que es una presencia muy escasa. Por lo tanto, es fundamental me-jorar la presencia en esta red social, utilizando tanto la publicidad paga como también subir más videos sobre el turismo en la ciudad de Buenos Aires desde el

punto de vista de la experiencia del turista. Estos videos deberán ser de alta calidad, que cuenten historias que ayuden a promocionar Buenos Aires y sus eventos. Las temáticas deberán ser segmentadas y se deberá acompañar cada video con un texto que brinde marco de interpretación. También se utilizaran anuncios para fortalecer el rol promocional mediante esta red social.

Con respecto a Twitter, la cuenta oficial de Turismo de la ciudad de Buenos Aires tiene poco más de 35 mil seguidores y se realizan alrededor de dos tweets diarios sobre atractivos y actividades turísticas. Por su instantaneidad, Twitter es una herramienta clave para la promoción del destino y lograr también incentivar que las personas se informen e interactúen a partir de la brevedad y la concisión. Se utilizaran también anuncios patrocinados, sorteos, concursos, difusión de novedades, enlaces directos a la web y creación de hashtags que sean de gran utilidad para promocionar el turismo en Buenos Aires.

En las tres redes sociales, además de el sitio web oficial de turismo, se promocionarán los tres eventos propuestos; “Buenos Aires de Liquidación”; “Buenos Aires en Carnaval Gastronómico” y “Buenos Aires Abierta”, donde además se dará impulso al proyecto “100 experiencias de Buenos Aires” donde cada día se subirá una experiencia distinta para realizar en la Ciudad. También se incentivará mediante concursos a que los turistas que visitaron la ciudad suban fotografías o videos de su viaje a Buenos Aires, para que las compartan con sus redes de contactos, aumentando así el efecto promocional de turismo en la Ciudad, para mejorar su posicionamiento para el potencial turista tanto nacional como internacional.



## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

INDEC, Encuestas de Ocupación Hotelera 2004-2015. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)

INDEC, Encuesta de Turismo Internacional 2006-2015. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55)

Sitio Web de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico. Anuarios estadísticos 2006-2014. Disponible en: <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/anuarios-estadisticos>

Sitio Web Oficial de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Del Observatorio Turístico disponible en dicho sitio web se utilizaron: el Anuario Turístico 2012, 2013, 2014, Informe Preferencias 2014, Reporte Interno anual fines de semana largos y estacionales 2014, Informe primer trimestre 2015, Informe gasto turistas 2012, 2013. Disponible en: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es>

Sitio Web Oficial de Turismo de la Argentina. Disponible en: <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

Organización Mundial del Turismo. Disponible en:  
<http://www2.unwto.org/e>

Richards, Greg, Nuevos caminos para el turismo cultural, Asociación para el Turismo y la Educación Recreativa, Observatorio Interarts, Barcelona. Disponible en: <http://www.docstoc.com/docs/2554572/%25C2%25BFNuevos-caminos-para-el-turismo-cultural>

Riera, Ariel, Buenos Aires, primera en librerías y séptima en bibliotecas, 11 de Mayo de 2015. Disponible en: <http://chequeado.com/el-explicador/buenos-aires-primer-en-librerias-y-septima-en-bibliotecas/>

Amoroso, Carolina, Buenos Aires, capital del teatro, 17 de Noviembre de 2013, Diario La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1638941-buenos-aires-capital-del-teatro>

Buenos Aires 123 (Sito de información turística). Disponible en: [www.buenosaires123.com.ar](http://www.buenosaires123.com.ar)

Disfruta Buenos Aires (Sito de información turística). Disponible en: [www.disfrutabuenosaires.com](http://www.disfrutabuenosaires.com)

What to do in Buenos Aires (Sito de información turística). Disponible en: [www.whattodobuenosaires.com](http://www.whattodobuenosaires.com)

Mi Buenos Aires Querido (Sito de información turística). Disponible en: [www.mibuenosairesquerido.com](http://www.mibuenosairesquerido.com)

Oh Buenos Aires (Sito de información turística). Disponible en: [www.ohbuenosaires.com](http://www.ohbuenosaires.com).

Feriados 2015. Diario La Nación. Disponible en: <http://servicios.lanacion.com.ar/feriados/2015>

Marino, Juan y Ferreyra Leandro, Retos del negocio gastronómico ante un escenario de menor consumo, 22 de Diciembre de 2014, Diario Ámbito. Disponible en: <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=772164>

López Cortes, Jorge, Con las puertas bien cerradas, 5 de Marzo de 2015. Revista H & G. Disponible en: <http://revistahyg.com.ar/2015/03/05/con-las-puertas-bien-cerradas/>

Devalle, Sofía y Argañaraz, Sofía, La carga tributaria compromete la rentabilidad, 3 de Septiembre de 2015, Revista H & G. Disponible en: <http://revistahyg.com.ar/2015/09/03/la-carga-tributaria-compromete-la-rentabilidad/>

Revista H & N, La Fehgra alerto sobre la oferta de alojamientos informales en internet y redes sociales, 28 de Julio de 2015. Disponible en: <http://www.hospitalidadynegocios.com/articles/3457/la-fehgra-alerto-sobre-la-oferta-de-alojamientos-informales-en-internet-y-redes-sociales>

Revista La Agencia de Viajes, 3 de Agosto de 2015, edición online.

Gonzales Víaña, María del Carmen, (2006), Turismo y ciudad, nuevas tendencias, Buenos Aires, Ediciones Turísticas.

Varios Autores, (2012), Buenos Aires intelligent guide, Nueva York, Fodor's.

Varios Autores, (2007), Buenos Aires encounter, San Francisco, Lonely Planet.

Varios Autores, (2009), Buenos Aires, los barrios, Buenos Aires, Clarín.

Varios Autores, (2001), Buenos Aires, centro histórico, Buenos Aires, Clarín.

Boto, Leonardo, (compilador), (2010), Turismo en áreas metropolitanas, el desafío de una política integral, Buenos Aires, Fundación Proturismo.

Bernard, Carmen, (1997), Historia de Buenos Aires, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Zigotti, Diego M, (2012), Las mil y una curiosidades de Buenos Aires, Buenos Aires, Ediciones B.

Nogues, Germinal, (1993), Buenos Aires, Ciudad secreta, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

Wallingre, Noemí y Villar Alejandro, (compiladores), (2009), Desarrollo y gestión de destinos turísticos, políticas y estrategias, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.

Molina, S., (1991), Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica, México, Trillas.

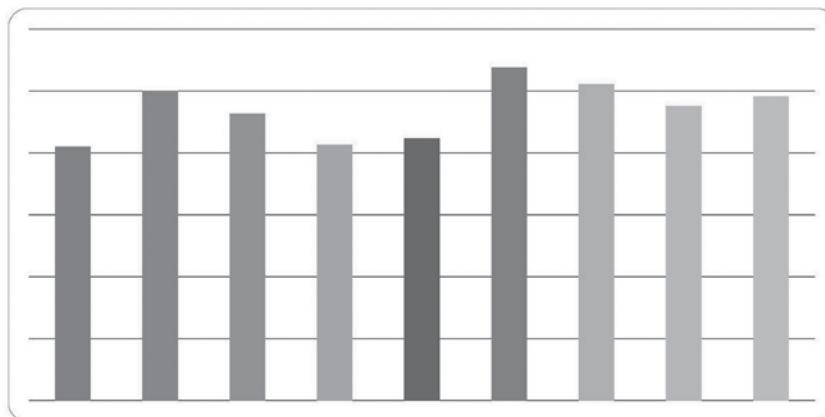
Fernández Gasalla, G., (2005), Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad, Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, vol 9, Barcelona, Universidad de Barcelona.

Friedmann, R., (1996), Elementos teóricos y metodológicos para la descripción y análisis de poder y el sistema político comunal”, Estudios Sociales, número 10, Santiago de Chile.

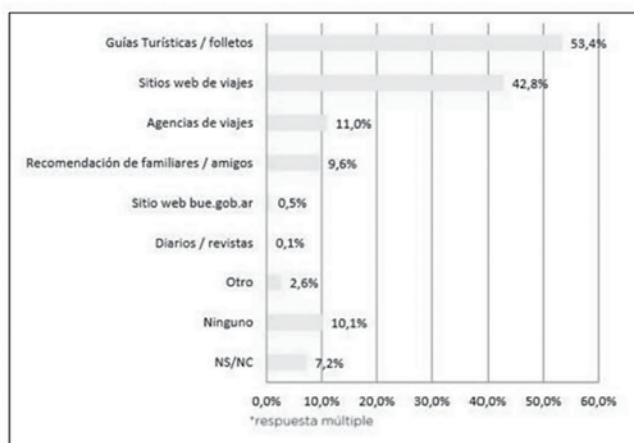


## ANEXO

**Gráfico 1: Cantidad en millones de turistas receptivos internacionales arribados a la Ciudad de Buenos Aires por año**  
 (Fuente: INDEC, 2006-2014)

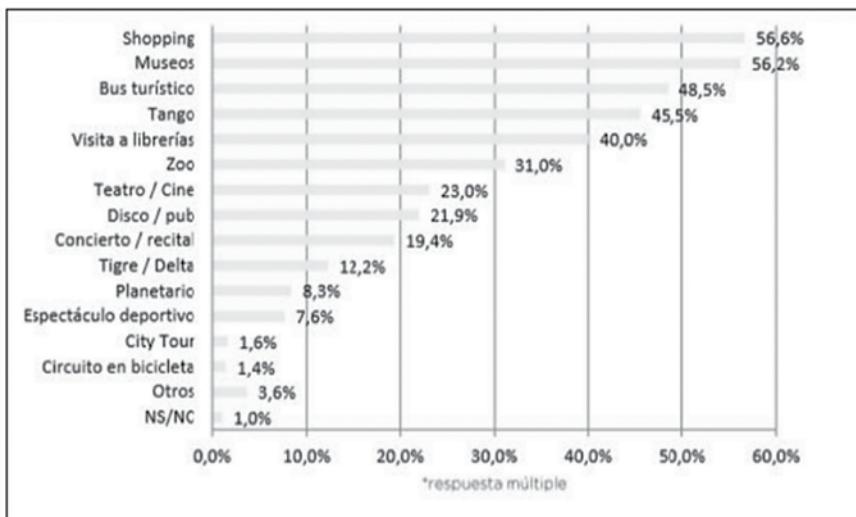


**Gráfico 2: Medios de información para la organización del viaje de los turistas extranjeros.**  
 (Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



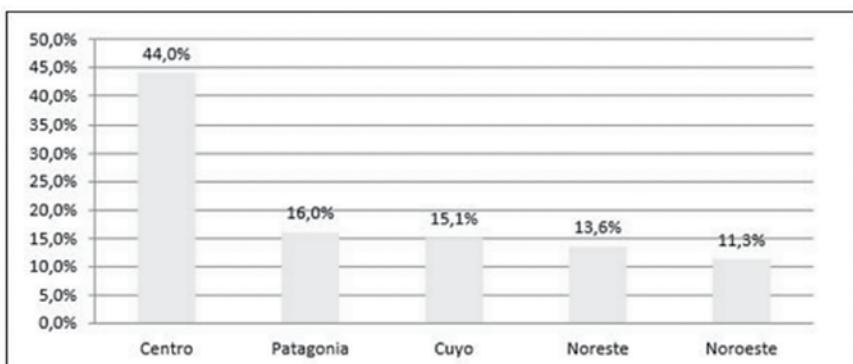
**Gráfico 3: Actividades realizadas por los turistas extranjeros en la Ciudad de Buenos Aires**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



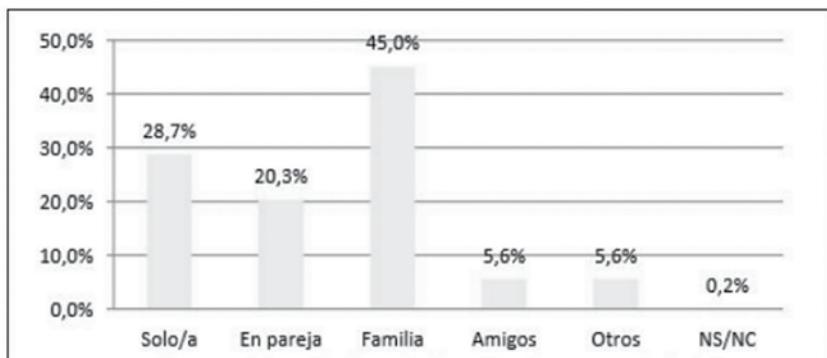
**Gráfico 4: Región de residencia de los turistas nacionales encuestados que visitaron la Ciudad de Buenos Aires.**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



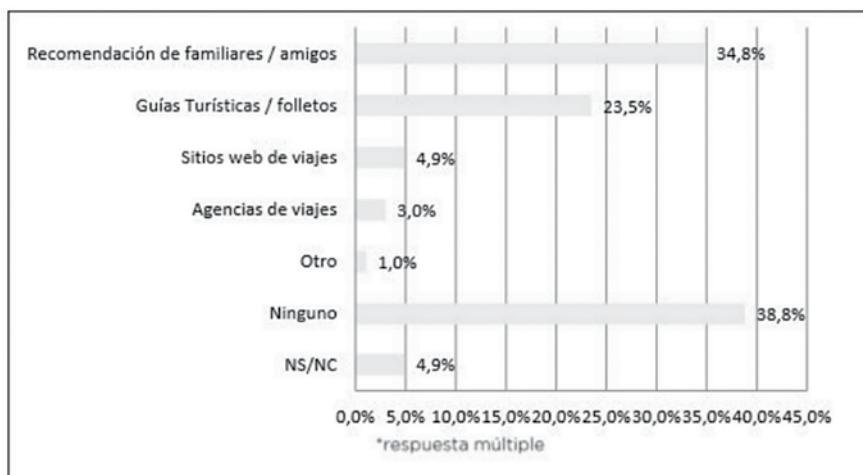
**Gráfico 5: Grupo de viaje de los turistas nacionales encuestados que visitaron la Ciudad de Buenos Aires.**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



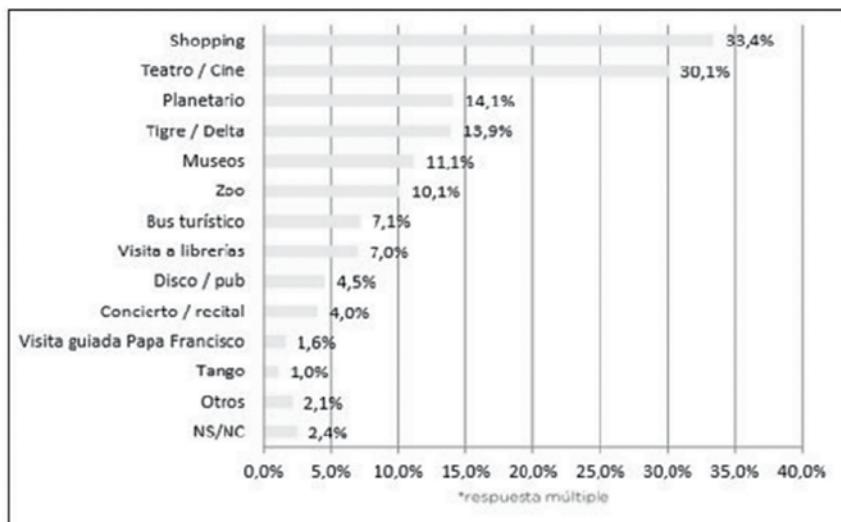
**Gráfico 6: Medios de información para la organización del viaje de los turistas nacionales.**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



**Gráfico 7: Actividades realizadas por los turistas nacionales en la Ciudad de Buenos Aires.**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)



**Gráfico 8: Flujo turístico nacional, periodo 2003-2013 (Fuente: INDEC)**

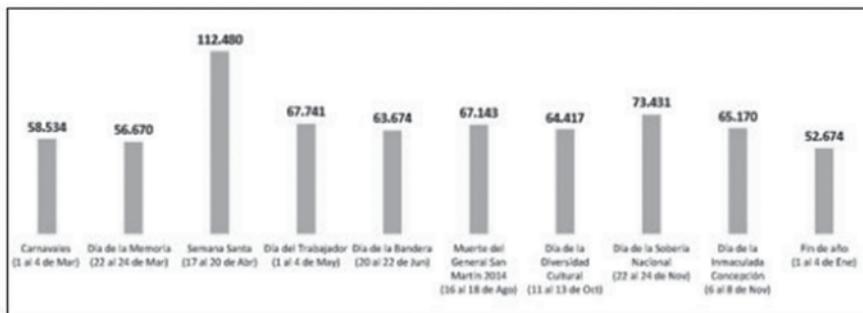
LLEGADAS DE TURISTAS A LOS DESTINOS DEL PAÍS POR PERÍODO, AÑOS 2003 - 2013.								
Año	TOTAL	Variación interanual (%)	Temporada estival	Variación interanual (%)	Temporada invierno	Variación interanual (%)	Fines de semana largos (1)	Variación interanual (%)
2013*(2)	44.974.439	3,5%	27.475.307	1,9%	13.022.648	4,6%	4.426.584	-31,5%
2012	46.375.865	4,2%	27.139.422	3,6%	12.455.082	5,7%	6.781.361	3,6%
2011	44.517.921	9,6%	26.186.468	6,2%	11.788.224	5,5%	6.543.229	36,5%
2010	40.614.253	9,2%	24.665.300	6,6%	11.174.660	12,0%	4.704.201	17,7%
2009	37.212.547	-3,1%	23.143.962	-3,1%	9.981.623	-7,6%	4.006.961	1,3%
2008	39.228.781	4,5%	24.394.894	3,8%	10.801.258	3,3%	4.032.630	12,4%
2007	37.545.776	3,7%	23.497.843	6,5%	10.460.213	2,0%	3.507.220	-10,1%
2006	36.219.846	9,3%	22.054.818	6,1%	10.174.931	8,3%	3.990.091	35,4%
2005	33.135.274	5,6%	20.795.215	7,8%	9.393.463	4,9%	2.946.596	-6,2%
2004	31.390.922	9,4%	19.293.451	10,1%	8.955.748	15,6%	3.141.723	-8,3%
2003	28.705.759	///	17.530.785	///	7.750.427	///	3.424.547	///

(1) Fines de semanas largos no incluidos en temporada estival e invierno (24 de marzo, 2 de abril, Semana Santa, 1 de mayo, 25 de mayo, 12 de octubre, 20 de noviembre y 8 de diciembre).

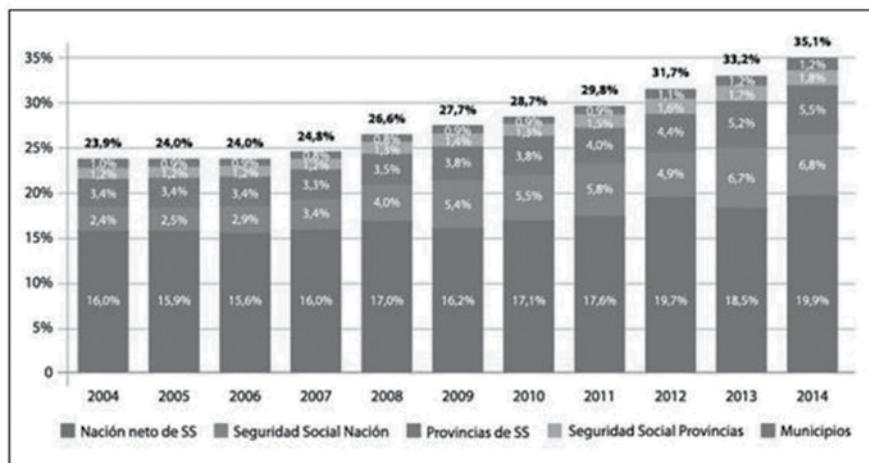
(2) Las variaciones interanuales del total de llegadas a los aeropuertos y de los fines de semana largos se ajustaron para una correcta comparabilidad con el año 2012 debido a la unión del fin de semana largo del 2 de abril con Semana Santa del año 2013.

**Gráfico 9: Cantidad de turistas nacionales e internacionales en fines de semana largos.**

(Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

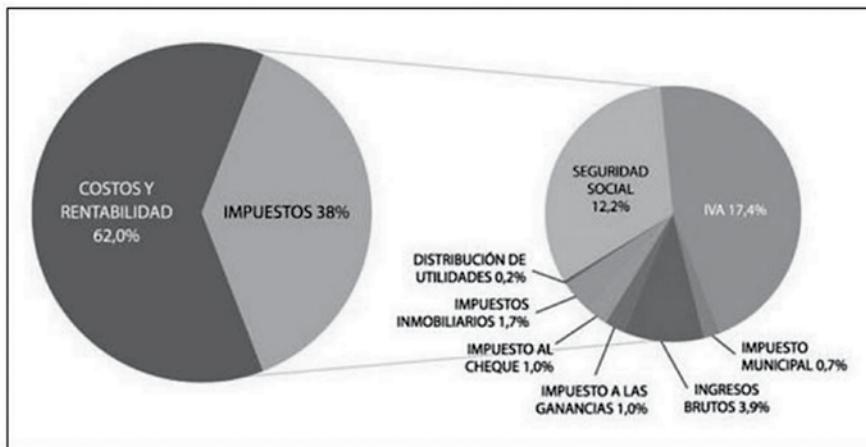


**Gráfico 10: Evolución de la carga tributaria argentina. Recaudación consolidada (Nación + provincias + municipios), en porcentaje del PBI.**  
(Fuente: Instituto Argentino de Análisis Fiscal, periodo 2004-2014).



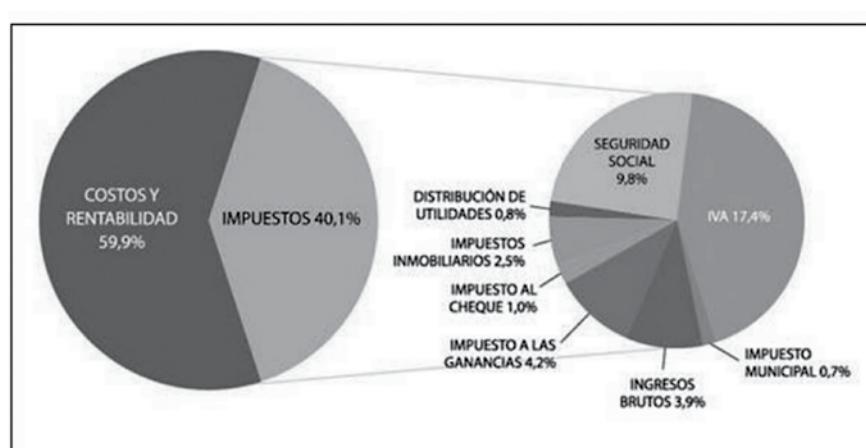
**Gráfico 11: Carga tributaria incluida en precio al consumidor en restaurantes. Tamaño de establecimiento grande.**

(Fuente: Instituto Argentino de Análisis Fiscal, 2014)



**Gráfico 12: Carga tributaria incluida en precio al consumidor en hoteles. Tamaño de establecimiento grande.**

(Fuente: Instituto Argentino de Análisis Fiscal, 2014)



**Gráfico 13: Opinión de los servicios turísticos según los turistas extranjeros.** (Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

Extranjeros	Ns/Nc	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
Gastronomía	16,7%	2,3%	17,9%	62,8%	0,0%	0,1%	0,1%	100,0%
Alojamiento	17,4%	0,3%	5,4%	76,4%	0,5%	0,0%	0,2%	100,0%
Traslados, taxis, etc	19,9%	0,3%	4,9%	74,0%	0,8%	0,1%	0,1%	100,0%
Excursiones/Paseos	42,1%	0,1%	3,4%	53,9%	0,5%	0,1%	0,0%	100,0%
Terminal de Ingresos	22,4%	0,4%	4,3%	71,0%	1,7%	0,3%	0,1%	100,0%
Shopping/Negocios	27,5%	0,6%	13,4%	57,7%	0,6%	0,2%	0,0%	100,0%
Espectáculos	38,6%	0,6%	14,9%	45,8%	0,1%	0,0%	0,0%	100,0%
Seguridad	18,7%	0,2%	4,2%	65,8%	9,5%	0,5%	1,1%	100,0%
Limpieza	19,0%	0,2%	4,1%	53,3%	18,6%	3,0%	1,7%	100,0%

**Gráfico 14: Opinión de los servicios turísticos según los turistas nacionales.** (Fuente: Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2014)

Argentinos	NS/NC	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Total
Gastronomía	26,1%	1,0%	4,2%	68,5%	0,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Alojamiento	35,0%	0,5%	2,6%	59,7%	2,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Traslados, taxis, etc	41,2%	0,2%	2,3%	55,5%	0,9%	0,0%	0,0%	100,0%
Excursiones/Paseos	47,0%	0,3%	2,3%	50,1%	0,3%	0,0%	0,0%	100,0%
Terminal de Ingresos	40,9%	0,2%	2,3%	52,3%	1,9%	2,1%	0,3%	100,0%
Shopping/Negocios	37,0%	0,9%	4,2%	57,0%	0,3%	0,2%	0,3%	100,0%
Espectáculos	43,5%	1,6%	3,8%	51,0%	0,2%	0,0%	0,0%	100,0%
Seguridad	31,3%	0,2%	2,3%	56,9%	7,1%	2,1%	0,2%	100,0%
Limpieza	30,4%	0,2%	2,3%	53,4%	8,3%	4,5%	0,9%	100,0%

Anexo 1: Folleto digital propuesto para “Buenos Aires de Liquidacion”

# BUENOS AIRES DE LIQUIDACIÓN

AHRCC

**4 NOCHES** Paquete de cuatro noches de alojamiento en hotel tres estrellas con vuelo desde Córdoba Capital por \$4.800 por persona, base doble.

**\$4.800.-** Aerolíneas Argentinas

El fin de semana largo del 24 al 27 de Marzo de 2016, descuentos en más de 300 comercios de hasta el 50%.

Viví **Buenos Aires de liquidación** y aprovechá todos los beneficios en hotelería en [buenosaires.gob.ar](http://buenosaires.gob.ar)

Buenos Aires Ciudad LA CIUDAD DE TODOS LOS ARGENTINOS

Anexo 2: Folleto digital propuesto para “Buenos Aires Abierta”

# BUENOS AIRES ABIERTA

715\*

**3 NOCHES** Paquete de tres noches de alojamiento en hotel tres estrellas con vuelo desde Mendoza Capital por \$3.900 por persona, base doble.

**\$3.900.-**

Aerolíneas Argentinas

AHRCC

El fin de semana largo del 8 al 10 de Octubre de 2016, se podrá conocer Buenos Aires desde adentro, como nunca antes.

Vivi **Buenos Aires Abierta** y aprovechá todos los beneficios en hotelería en [buenosaires.gob.ar](http://buenosaires.gob.ar)



Buenos Aires Ciudad

LA CIUDAD DE TODOS LOS ARGENTINOS

Anexo 3: Folleto digital propuesto para  
“Buenos Aires en Carnaval Gastronómico”

# BUENOS AIRES ENCARNAVAL GASTRONÓMICO

**4 NOCHES** Paquete de cuatro noches de alojamiento en hotel tres estrellas con vuelo desde Salta Capital por \$5.800 por persona, base doble.

**\$5.800.-** Aerolíneas Argentinas

El fin de semana largo del 5 al 9 de Febrero de 2016, por los polos gastronómicos San Telmo, Las Cañitas, Puerto Madero, platos al paso a bajos precios

Vivi **Buenos Aires en Carnaval Gastronómico** y aprovechá todos los beneficios en hotelería en [buenosaires.gob.ar](http://buenosaires.gob.ar)

AIRCC

LA CIUDAD DE TODOS LOS ARGENTINOS



Buenos Aires Ciudad

LA CIUDAD DE TODOS LOS ARGENTINOS





## 4to. PREMIO

(MENCIÓN)

### Buenos Aires Suma

Integrantes:

#### Carolina Diambra

*Licenciada en Turismo. Trabaja en la Dirección de Promoción del Ente Tucumán Turismo. Cursó el Programa Ejecutivo de Gobierno y Turismo de la (UCA/Mintur). carolinadiambra@gmail.com*

#### Carlos Adrián Guidici

*Licenciado en Turismo. Cursó el Programa Ejecutivo de Gobierno y Turismo (UCA/Mintur). Ex Asesor del Mintur en Promoción Turística y ExDirector General de Turismo de la Municipalidad de Corrientes.*

*adrianguidici@gmail.com*

#### Luciana Mazzini

*Licenciada en Turismo. Es asistente en Ceremonial y RR.PP. del Mintur. ExAsistente del Secretario de Turismo de la Nación. lilimazzini@hotmail.com*

#### Andrea Niada

*Licenciada en Turismo. Exintegrante de la Comisión Directiva de la Cámara Argentina de Turismo*

*a\_niada@hotmail.com*



# ÍNDICE

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>181</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>181</b>
<b>Palabras claves .....</b>	<b>181</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>181</b>
<b>Capítulo 1: Análisis de la demanda de la Ciudad de Buenos Aires .....</b>	<b>182</b>
1.1. Tipología de viajes .....	187
1.2. Números del Observatorio .....	187
<b>Capítulo 2: Los feriados largos y puentes .....</b>	<b>190</b>
2.1. Los fines de semana largos en la opinión de diversos sectores .....	190
2.2. ¿Beneficios para todos? .....	198
<b>Capítulo 3: Buenos Aires Suma .....</b>	<b>201</b>
3.1. Análisis FODA .....	201
3.2. Análisis de los problemas .....	202
3.3. Definición de objetivos .....	202
3.4. Análisis de alternativas .....	202
3.5. Nombre del proyecto .....	202
3.6. Organismo .....	203
3.7. Responsable del proyecto .....	203
3.8. Marco institucional .....	203
3.9. Descripción .....	203
3.10. El programa de puntos .....	204
3.11. Fundamentación .....	204
3.12. Objetivos .....	205
3.12.1. Objetivos generales .....	205
3.12.2. Objetivos específicos .....	205
3.12.3. Metas .....	205
3.13. Ubicación espacial .....	206
3.14. Beneficiarios directos/indirectos .....	206
3.15. El programa .....	206
3.15.1. ¿Qué es Buenos Aires Suma? .....	206

3.15.2. ¿Cómo se inscribe el turista a Buenos Aires Suma?	<b>206</b>
3.15.3. ¿Cómo sumar puntos?	<b>207</b>
3.15.4. ¿Cómo canjear puntos?	<b>207</b>
3.16. App Buenos Aires Suma	<b>207</b>
Conclusión	<b>208</b>
Bibliografía	<b>210</b>
Anexo presupuestario	<b>211</b>





## **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto se refiere a la creación de un programa de fidelización que a través de puntos incentiva al viajero a descubrir la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos y feriados puente.

El programa va dirigido a alojamientos, restaurantes, atracciones turísticas; quienes otorgaran puntos a aquellos turistas que los visiten durante los feriados largos

La escala de puntos será generada por el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires en conjunto con el sector privado que participen del programa.

El Objetivo de Buenos Aires SUMA es incentivar al turista nacional e internacional a viajar durante los fines de semana largos y puente por la Ciudad de Buenos Aires y a su vez estimular el consumo servicios turísticos, a través de la adquisición de puntos basado en un programa de fidelización.

Los turistas podrán canjear sus puntos en próximas reservas de alojamiento, almuerzos o cenas en restaurantes y visitas a atractivos turísticos que estén adheridos a este programa y/o por otros premios que proponga el organismo oficial.

## **ABSTRACT**

Buenos Aires Suma es un programa de fidelización que otorga puntos que, con la acumulación de los mismos, otorga noches gratuitas de hotel y descuentos en servicios turísticos, restaurantes y sitios turísticos a todos los turistas que visiten la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos, pudiéndose hacer extensivo a todos los fines de semana

## **PALABRAS CLAVES**

Fidelización. Programa de puntos. Descuentos. Beneficios. Feriados largos.

## **INTRODUCCIÓN**

La ciudad de Buenos Aires es uno de los principales destinos elegidos por los turistas en Latinoamérica. Una de sus cualidades es el gran número de atracciones turísticas, variedades gastronómicas, museos, teatros, el tango y la pasión por el fútbol. Es por tal motivo llamada la capital cultural de Latino América.

Los índices de visitación es uno de los más altos del país, a pesar que posea cierta estacionalidad, mostrando una baja participación de mercado principalmente durante la temporada estival. Así mismo, por las características de la oferta de diversos servicios de la ciudad, posee una alta participación del mercado corporativo, visitantes que vienen por cuestiones administrativas, turismo

de reuniones, dando como resultado una marcada tendencia a tener alta ocupación hotelera principalmente los días administrativos hábiles. La participación de mercados internacionales se dan principalmente entre los meses de junio a diciembre, periodo en el cual la región patagónica atrae a los visitantes tanto por el producto nieve como por la temporada de ballenas.

Nuestro año calendario tiene distribuido estratégicamente los fines de semana largos y puente con uno de los fines de evitar la estacionalidad del turismo a lo largo del país.

El desarrollo establecido en este trabajo, intentará analizar los feriados en la Ciudad de Buenos Aires para argumentar una propuesta que promueva la participación de turismo en los periodos de menor demanda.

La Ciudad de Buenos Aires cuenta con los indicadores más altos en la selección de hotelería como tipología de alojamiento, es por ello que la propuesta a desarrollar se apuntala principalmente en este servicio. Para ello propone crear un sistema de acumulación de puntos y descuentos en diversas prestaciones, que incentive a los visitantes nacionales e internacionales a elegir la localidad durante los días no laborables, y a su vez estimular el consumo servicios turísticos, a través de la adquisición de puntos basado en un programa de fidelización.

Para la implementación de este proyecto se requiere contar con la cooperación del Ente Turístico de Buenos Aires y las asociaciones del sector en su conjunto.

En el caso de la actividad privada, será preciso entablar diálogo con la Cámara de Turismo y las representaciones hoteleras, pues ellos son actores imprescindibles para la aplicación del programa. Y son desde luego, quienes se beneficiarán con una mayor afluencia de turistas, tanto como la comunidad receptora en su conjunto.

El programa va dirigido a alojamientos, pudiendo ser extensivo a restaurantes, atracciones turísticas, etc., quienes otorgarán puntos a aquellos turistas que visiten la ciudad

## **CAPÍTULO 1:** **Análisis de la demanda de la Ciudad de Buenos Aires (2014)**

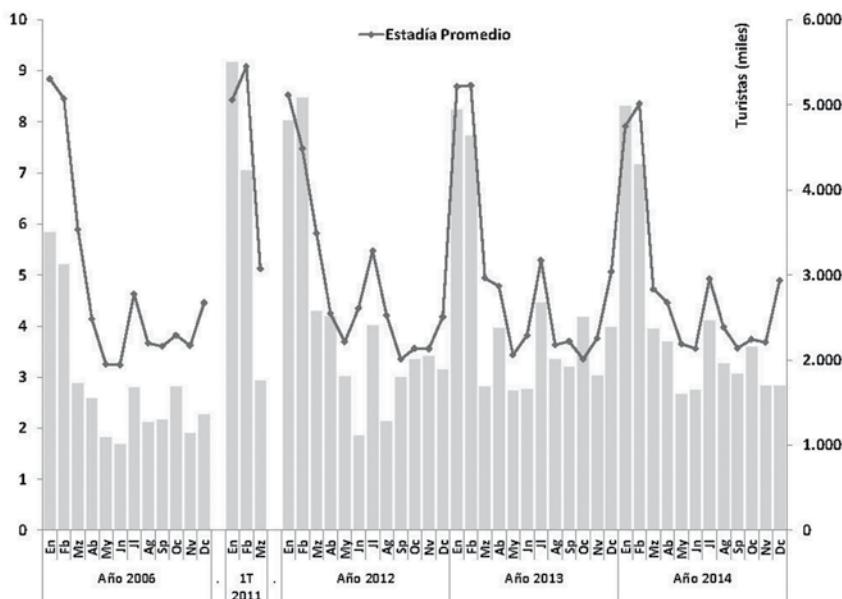
El turismo interno mediante el ordenamiento de feriados nacionales se ha propuesto romper la estacionalidad marcada sobre todo en los destinos donde el motivo de viajes es por ocio y esparcimiento.

Los fines de semana largos del año, originados en feriados nacionales, explican una porción sustancial (cerca de una sexta parte, aunque variable de acuerdo

do al indicador que se tome) del volumen turístico del año, con un fuerte efecto positivo en la distribución temporal de los turistas, contribuyendo a homogeneizar la demanda a lo largo del año.

El grafico 1 reflejan las series de tiempo mensuales para la cantidad de turistas y para la estadía media. Se visualizan las conocidas estacionalidades estructurales de estas series en el primer trimestre (fundamentalmente enero y febrero, donde se registran siempre, con amplia distancia respecto al resto del año, las estadías promedio más prolongadas) y julio. Resulta interesante destacar los picos de turistas en todos los años para los meses de abril y octubre, potenciados por la existencia de fines de semana largos.

**Gráfico 1- Turistas con destino principal en Argentina.  
Evolución de la cantidad de turistas y noches de estadía  
promedio por mes. Años 2006, 2011, 2012, 2013 y 2014.**



Fuente: EVyTH-MINTUR

Así mismo y en términos numéricos se puede observar que entre años 2013-2014 se redujo con mayor intensidad el movimiento turístico dentro del país, lo

que se expresa en una caída de la participación del turismo interno en el gasto turístico total, del 82,4% al 77,1%.

Cómo se observa en la tabla 2, la cantidad de turistas en FdSL se redujo un 11,7% entre 2013 y 2014.

**Tabla 2. Turistas, pernoctes, excursionistas y gastos, total y con destino principal en Argentina, por año. FdSL de 2012, 2013 y 2014. En cantidades y porcentajes.**

Mes	Turistas			Excursionistas			Visitantes (Tur. + Exc.)			Pernoctes			Estadia Promedio			Gasto Turístico		
	Total	Arg.	Part.Arg.	Total	Arg.	Part.Arg.	Total	Arg.	Part.Arg.	Total	Arg.	Part.Arg.	Total	Arg.	Part.Arg.	Total	Arg.	Part.Arg.
	miles	%		miles	%		miles	%		miles	%		Noches	Noches	miles	millones	millones	
Dos FdSL año 2012	10.483	9.720	92,7	6.674	6.659	99,8	17.156	16.379	95,5	39.569	35.623	90,0	3,8	3,7	9.489	7.631	80,3	
Seis FdSL año 2013	8.409	7.949	94,5	4.295	4.270	99,4	12.704	12.219	96,2	33.164	30.594	92,3	3,9	3,8	8.772	7.231	82,4	
Diez FdSL año 2014	7.427	6.792	91,5	4.960	4.946	99,7	12.387	11.738	94,8	26.134	23.171	88,7	3,5	3,4	11.039	8.510	77,1	
Var. % 2014/2013	-11,7%	-14,6%		15,5%	15,0%		-2,5%	-3,9%		-21,2%	-24,3%		-10,8%	-11,4%	25,8%	17,7%		
Var. % 2014/2012	-29,2%	-30,1%		-25,7%	-25,7%		-27,8%	-28,3%		-34,0%	-35,0%		-6,8%	-6,9%	18,2%	11,5%		

Fuente: EVyTH-MINTUR

El cuadro 3 muestra como la ciudad de Buenos Aires obtiene las menores participaciones en los fines de semanas largos. Mostrando claramente que en el análisis de los indicadores mostrados no hay prácticamente participación en relación a las otras regiones.

**Tabla 3. Turistas, pernoctes, excursionistas, gasto turístico y visitaciones que viajaron dentro de Argentina en coincidencia con algún fin de semana largo. Distribución según región de destino. Año 2014. En cantidades.**

Región de destino	Turistas						Excursionistas			Visitantes (Tur. + Exc.)			Visitantes			Gasto	
	Turistas		Visitaciones		Pernoctes		Excursionistas		Gasto		Visitantes		Visitaciones		Gasto		
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Total	miles	6.792	7.132	23.171	7.578.743					4.946	930.789		11.738	12.078	8.509.531		
Ciudad de Buenos Aires	%	2,1	2,1	2,6	3,4					2,3	3,1		2,2	2,2	3,4		
PBA- Partidos del GBA	%	1,5	1,4	1,1	0,8					2,3	1,1		1,8	1,8	0,8		
PBA- Interior	%	36,1	35,6	35,7	33,1					40,1	40,2		39,0	38,7	33,9		
Córdoba	%	10,5	10,7	11,2	10,9					13,4	14,3		11,7	11,8	11,2		
Litoral	%	22,8	22,0	21,5	19,8					14,2	20,5		19,2	18,8	19,9		
Norte	%	13,3	13,9	12,1	10,4					13,7	10,8		13,5	13,8	10,5		
Cuyo	%	7,8	7,8	8,4	8,1					8,5	7,1		8,1	8,1	8,0		
Patagonia	%	5,9	6,5	7,3	13,5					2,6	2,9		4,5	4,9	12,4		

Fuente: EVyTH-MINTUR

## 1.1. TIPOLOGÍA DE VIAJE

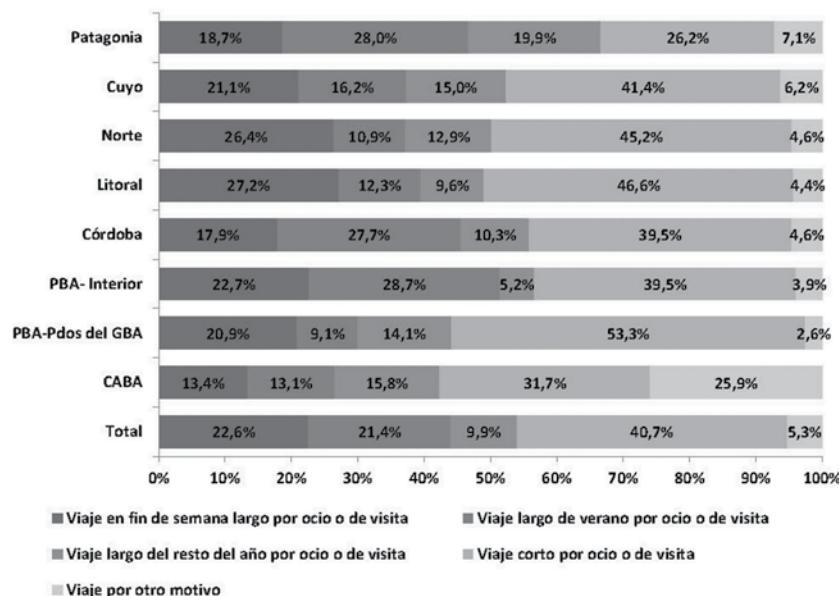
En el cuadro 4 se presentan los arribos de turistas a cada región según el tipo de viaje. Los viajes por ocio o visita en fines de semana largos (22,6% del total)

muestran participaciones equilibradas en las regiones. Con excepción de la Ciudad de Buenos Aires (que presenta el valor mínimo de 13,4%), las participaciones se encuentran entre los valores de los Partidos del Gran Buenos Aires (algo más del 20%) y máximos en el Litoral (27,2%) y Norte (26,4%).

Se puede observar que la Ciudad de Buenos Aires 31,7%, obtiene la menor proporción de viajes cortos por ocio o visita a familiares o amigos, muy por debajo del promedio nacional (40,7%).

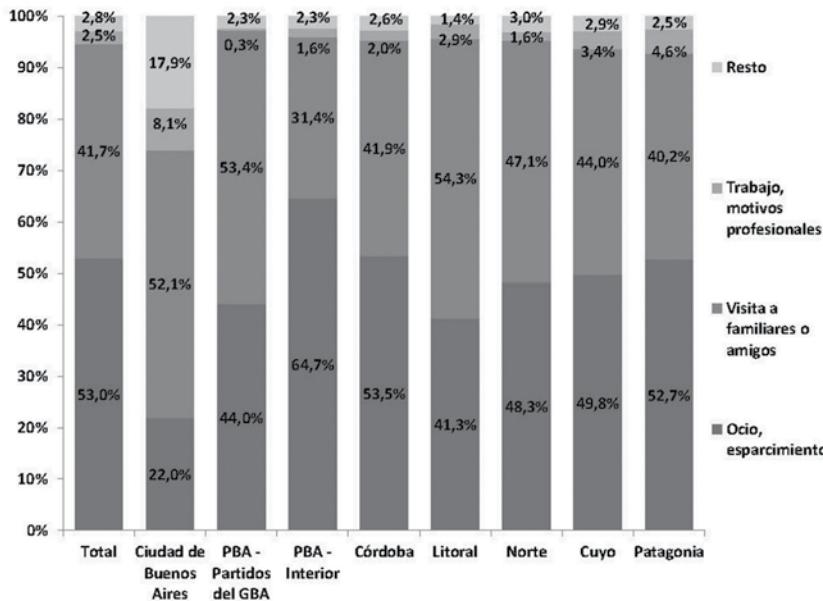
Entre los viajes por otros motivos distintos al ocio o a la visita a familiares o amigos (5,3% del total), se destaca su participación entre los turistas que arriban a la Ciudad de Buenos Aires (25,9%), en tanto que la misma se revela con mucho menor cuantía entre quienes tienen como destino el Interior de la Provincia de Buenos Aires (3,9%).

**Gráfico 5. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según tipología de viajes por región de destino. Año 2014. En porcentaje.**



Fuente: EVyTH-MINTUR

**Gráfico 6. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según motivo por región de destino. Año 2014. En porcentaje.**



Fuente: EVyTH-MINTUR

En cuanto al motivo de viaje, especialmente, Ciudad de Buenos Aires se registraron proporciones más bajas de turistas que viajan por ocio, y, en contrapartida, crecen los arribos por motivo de visita a familiares o amigos. En la Ciudad de Buenos Aires los viajes por motivos laborales llegan al 8,1%.

**Gráfico 7. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según región de origen por región de destino. Año 2014. En porcentaje.**

Región de destino del viaje	Región de residencia del turista							Total
	Ciudad de Buenos Aires	Pcia. de Bs. As. - Partidos del GBA	PBA - Interior	Córdoba	Litoral	Norte	Cuyo	
Ciudad de Buenos Aires	0,0%	0,0%	15,0%	9,9%	38,1%	10,2%	11,8%	15,1% 100,0%
PBA - Partidos del GBA	46,0%	3,9%	16,6%	1,2%	11,1%	6,5%	11,8%	2,8% 100,0%
PBA - Interior	32,1%	44,6%	11,8%	1,1%	4,2%	1,0%	1,7%	1,3% 100,0%
Córdoba	9,7%	19,4%	2,5%	40,7%	11,6%	7,0%	6,4%	2,7% 100,0%
Litoral	10,4%	30,1%	2,9%	2,5%	50,9%	1,8%	0,6%	0,0% 100,0%
Norte	5,9%	13,0%	2,2%	7,1%	5,1%	63,5%	2,1%	1,0% 100,0%
Cuyo	7,0%	20,4%	3,0%	5,4%	6,6%	2,6%	52,2%	2,8% 100,0%
Patagonia	14,7%	20,9%	11,6%	3,9%	4,5%	1,9%	3,3%	39,2% 100,0%
<b>Total</b>	<b>17,8%</b>	<b>29,8%</b>	<b>7,2%</b>	<b>8,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>9,7%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,0% 100,0%</b>

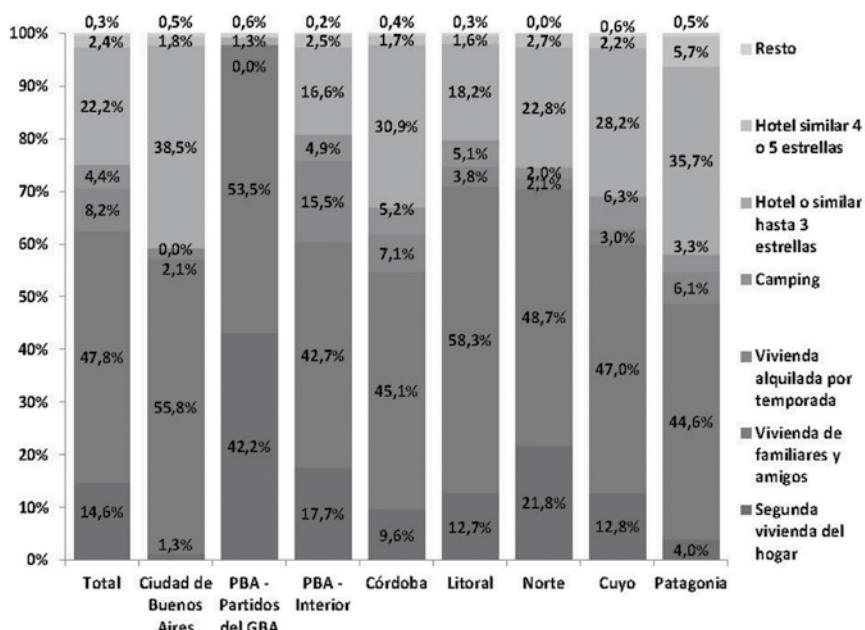
Fuente: EVyTH-MINTUR

Los mercados actuales de donde se desplazan los turistas hacia la Ciudad de

Buenos Aires teniendo Litoral la mayor participación con el 38,1% y Patagonia y Partidos de Buenos Aires con un 15,1% y 15,0% respectivamente. Cuadro 7

En cuanto al tipo de alojamiento sobresalen los establecimientos hoteleros, que llegan al 40,3% en la Ciudad de Buenos Aires.

**Gráfico 8. Turistas con destino principal en Argentina. Distribución según tipo de alojamiento por región de destino. Año 2014. En porcentaje.**



Fuente: EVyTH-MINTUR

## 1.2. NÚMEROS DEL OBSERVATORIO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Para ello se ha consultado el reporte interno publicado por el Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires<sup>1</sup> cuyos resultados son los que siguen.

El turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante 2014 estuvo marcado por factores económicos negativos importantes. Esto se puede observar de

<sup>1</sup> Reporte interno anual fines de semana largos y estacionales 2014. Observatorio de la ciudad de buenos aires. Disponible en: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/reporte%20interno%20anual%20fines%20de%20semana%20largos%20y%20estacionales%202014-1.pdf>

forma clara en la dinámica sectorial durante los fines de semana largos y los períodos de vacaciones en nuestro país.

Es importante señalar que en 2014 se sumaron 31 días por fines de semanas largos (en 9 ocasiones), contra los 23 días acumulados (6 ocasiones) en el año previo, lo que enmarca las cifras de este anuario.

Un análisis entre las cifras de fines de semana largos, vacaciones estivales y vacaciones invernales, muestra que la situación se presentó como más adversa en términos de turistas durante el verano, fue también negativa durante los fines de semana largos, y solo fue positiva durante el invierno. Sin embargo, en términos de gasto de los turistas, lo más negativo se verificó en los fines de semana largos, ya que ambos períodos vacacionales registraron incrementos en el gasto de los turistas.

En conjunto, los fines de semana largos de 2014 generaron un flujo total estimado de turistas de 682.000 visitantes aproximadamente, de los cuales 160.000 fueron extranjeros y 522.000 fueron nacionales. Esto implica una caída de 1,4% en el total, por la reducción de 5,1% en el interno que fue moderada por la suba de 12,9% en el internacional.

En cuanto al gasto, el panorama tampoco resultó positivo. Medido en dólares, la baja fue de 28,9%, lo que se asemeja de forma importante con la devaluación del peso a lo largo del año. Esto implicaría que el gasto en pesos, que es la forma en que los empresarios de la CABA efectivamente reciben su ingreso, registró una moderada suba (9,4%). De cara a 2015, en ausencia de cambios sustanciales en la dinámica económica local e internacional, es esperable que el turismo continúe siendo una variable de ajuste del gasto de los individuos, por lo que las acciones de promoción, tanto desde el sector público como del privado, resultarán nuevamente clave para la dinámica del turismo en la CABA durante los fines de semana largos.

**Ocupación de Hoteles:** La ocupación hotelera durante los feriados largos 2014 tuvo su pico máximo de 70 % promedio en el fin de semana largo de Semana Santa para las categorías de 3, 4 y 5 estrellas. El registro de menor ocupación correspondió al feriado del 24 de marzo con promedio general de 48% para las 3 categorías anteriormente mencionadas. Tomando los feriados largos del año (carnavales, 24 de marzo, 1 de mayo, 20 de junio, 17 de agosto, 12 de octubre, 22 de noviembre, 8 de diciembre y fin de año) incluyendo vacaciones de verano y de invierno, el promedio general de ocupación para las 3 categorías de hotel se ubicó en 56%.

**Turistas y visitantes:** El total estimado fue de 2.596.821 turistas y visitantes (incluyendo vacaciones de verano e invierno).

**Gasto total:** El gasto total estimado realizado por los turistas y visitantes fue de USD 778.427.278 incluido el gasto de vacaciones de verano e invierno. El gasto promedio por estadía se ubicó en USD 300 y el gasto promedio diario en USD 81.

**Turistas alojados en hoteles:** El estimado del total de turistas que pernoctaron en hoteles durante los feriados largos con inclusión de vacaciones de verano e invierno fue 1.141.416 pasajeros y el total de las pernoctaciones fue de 9.613.438.

**Estadía:** La estadía promedio para todas las categorías hoteleras (tres en total) fue de 3,7 noches.

**Mercados:** Los mercados correspondientes a Córdoba, Santa Fe (Rosario), Litoral, Mendoza y Provincia de Buenos Aires son los que registran mayor presencia en los 12 fines de semana largos relevados. Es en estos destinos nacionales donde se focalizó la promoción de Turismo fundamentalmente a través concursos en redes sociales y difusión de los eventos del calendario cultural.

Mientras los pasajeros nacionales se alojan preferentemente en hoteles de categoría 3 estrellas, los extranjeros optan por establecimientos de categoría 4 y 5. Prevalece el mercado brasileño, seguido de Chile, Uruguay, Resto de América (Colombia, México, Perú) y en menor medida EEUU y Europa.

Los principales motivadores para la ocupación hotelera, la gastronomía y la cadena de servicios vinculados a la actividad del turismo en la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos de 2014 y estacionales fueron los eventos de la agenda cultural que propusieron en conjunto el Ente de Turismo porteño, el Ministerio de Cultura de la Ciudad y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El impacto de los feriados largos en 2014 puede visualizarse en el gráfico que sigue, en este caso, para todo el país<sup>2</sup> (2).



<sup>2</sup> Turismo comunicado 08/12/14. Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/757-mil-turistas-gastaron--9326-millones-y-activaron-las-economias-regionales.1149.html>

## CAPÍTULO 2:

### Los feriados largos y puentes

El Gobierno Nacional comenzó en 2010 a agregar feriados al calendario con el objetivo de lograr un mayor desarrollo turístico. Varias efemérides fueron trasladadas de su día de conmemoración a un viernes o un lunes, para conformar así fines de semana largos.

En el decreto 1584/2010 se justifica la creación argumento “Que como elemento innovador y claramente movilizador de las economías regionales, tal como es usual en la Unión Europea, incorporamos que algunos feriados se dispongan con fines turísticos. Para ello se dispone que, en caso de coincidir cualquier feriado nacional con los días martes o jueves, el PODER EJECUTIVO NACIONAL podrá fijar DOS (2) feriados por año, que deberán coincidir con los días lunes o viernes inmediato respectivo”.

El Ministerio de Turismo de la Nación ha destacado que de esta manera se consiguió que, por ejemplo, en 2012, se registraran 11 millones de arribos a destinos turísticos, lo que representó un crecimiento del 42% respecto a 2011, cuando se gastaron entre enero y noviembre 7.800 millones de pesos. De esta manera, el turismo aporta más de un 7% del PBI argentino.

Los feriados puente: son aquellos días laborables que se ubican entre un fin de semana y un feriado, usualmente lunes y viernes, y se los toma con la figura de feriado nacional con vistas a favorecer la actividad turística dentro del territorio nacional, aunque la medida afectaría a las demás actividades, como pueden ser la comercial y la industrial.

Los feriados largos despiertan el interés de diferentes sectores productivos de la sociedad, algunos la avalan ya que favorece a su actividad, como puede ser el turismo, y otros, a los que afecta negativamente, como la actividad comercial o la industria en general, buscan que el feriado puente se instituya con otra figura, como puede ser la de “día no laborable”.

#### 2.1. LOS FERIADOS LARGOS EN LA OPINIÓN DE DIVERSOS SECTORES:

Habrá casi un feriado por mes en 2015<sup>3</sup>.

En 2015, habrá 17 feriados, dos de los cuales serán puente, y diez fines de semana largos (dos más que en 2014), según indica el cronograma del Ministerio del Interior.

<sup>3</sup> Disponible en :[http://www.clarin.com/sociedad/feriados-2015-fines-de-semana-largos\\_0\\_1268273340.html](http://www.clarin.com/sociedad/feriados-2015-fines-de-semana-largos_0_1268273340.html)

Con la excepción de septiembre, todos los meses del año contarán con un feriado.

A lo largo del año, habrá en total, 17 días no laborables. Y habrá 6 fines de semana largos y cuatro “extra largos”.

En 2015 habrá 17 feriados nacionales y diez fines de semana largos; seis de ellos abarcarán tres días (con feriados viernes o lunes) y cuatro, cuatro días (con feriados jueves y viernes o lunes y martes). La cantidad total de feriados es la misma que en 2014. También serán en 2015 el mismo número de fines de semana largos, con una diferencia: de los diez que hubo en 2014, siete fueron de tres días y tres de cuatro días.

Septiembre será el único mes del año sin días feriados. Y en octubre será feriado el lunes 12, Día del Respeto a la Diversidad Cultural, lo que dará lugar a otro fin de semana largo de tres días. Este es otro feriado de los trasladables que en 2015 se mantiene en su fecha original.

En noviembre será feriado el lunes 23 de noviembre, fecha a la que se traslada el feriado del 20 de noviembre, Día de la Soberanía Nacional.

El viernes 24 de abril, fue no laborable en conmemoración del genocidio sufrido por el pueblo armenio, para los empleados y funcionarios de organismos públicos y los alumnos de origen armenio.

Finalmente, en diciembre, será feriado el martes 8, día de la Inmaculada Concepción de María, que, sumado al lunes 7, feriado Puente Turístico, forman un fin de semana largo de cuatro días. Y el último feriado del año será el viernes 25 de diciembre, Navidad, que formará un fin de semana largo de tres días, el último del año.

A esto habrá que sumar los días no laborables que alcanzan sólo a los habitantes que profesan la religión Judía: 4, 5, 9, 10 y 11 de abril y 15 y 23 de septiembre.

El año 2015, constará de 243 días laborales, sin contar las fiestas locales y regionales. Es decir, uno de cada tres días no se trabajará. Buena parte de la sociedad considera que los feriados largos la favorecen. Otra, no tanto ya que considera que les genera perjuicios<sup>4</sup>. Son aquellos que tienen comercios en la Ciudad, que sufren el vaciamiento de gente y una caída contundente en la facturación de sus locales. Pero no son sólo los comerciantes. También lo padecen las industrias que no llegan a cumplimentar con los pedidos, al demorarse la producción. Y para recuperar ese tiempo no laborable tienen que recurrir al pago de horas extras en días posteriores, con el consecuente sobrecosto que esto les genera.

En general, las industrias y comercios, en especial los de las grandes ciudades, se ven afectados por la gran cantidad de jornadas sin actividad<sup>5</sup>. El estudio de Orlando Ferreres considera que determina que por cada día no trabajado la economía del país pierde unos 450 millones de dólares, que surge de dividir el total anual generado en relación con los días hábiles. Y menciona que por esta disposición, el país ya se transformó en una de las naciones del planeta con más feriados, cuyo promedio internacional es de 11 días de asueto. Por ejemplo, en España, Uruguay, Paraguay y Perú se cuentan 14 jornadas, en Brasil y Suecia 11, o bien, en Francia y Alemania 10.

El reclamo de los comerciantes, fue apoyado por unas 50 cámaras y federaciones, quienes consideran que los dueños y encargados de comercios se ven forzados a mantener sus locales cerrados en vez de contar con la opción de poder elegir si abren o no.

La CAME, a través de sus autoridades, ha expresado que, la entidad es una de las defensoras del efecto virtuoso de los feriados puente para las economías regionales. Pero reconoció que también los feriados están generando mucha tensión en el sector industrial y comercial en las grandes ciudades, porque es muy oneroso abrir los comercios.

La propuesta de CAME, propone que para mitigar el problema que padecen estas últimos, esas fechas pasen a ser de ‘feriados nacionales’ a ‘feriados turísticos no laborales’, así el sector de comercio no pagaría salario doble.

Quien también ‘responsabiliza’ a los feriados por las menores ventas es la Asociación Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA). Mencionan que dos días feriados, en 2012, por ejemplo, en febrero los días 20 y 21 derivaron en una caída del 4% en el volumen de operaciones, es decir, se perdieron ventas por algo más de unos 2.300 vehículos.

Respecto de los restaurantes, confiterías y cafés de la Ciudad de Buenos Aires, actividad en la que se contabilizan entre 9.000 a 10.000 establecimientos, sin incluir a pizzerías y heladerías, de los cuales el 75% son pequeños y medianos. Y se calcula que emplean a unas 150.000 personas las opiniones son negativas.

Según estima la asociación que nuclea este rubro, la AHRCC, en un fin de semana largo la facturación cae hasta un 80% en relación a un sábado o domingo normal.

Mientras que mantener abierto el establecimiento, significa que el costo la-

<sup>5</sup> Estudio de Orlando Ferreres, Disponible en: [http://www.ojf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=19&lang=es](http://www.ojf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=19&lang=es)

boral se encarece al doble. Directivos de la AHRCC han expresado que durante los feriados, aún conviene cerrar el establecimiento. Y agregan: "En esos días especiales se sufre mucho, hasta conviene cerrar. Porque es más la gente que se va que la que viene a Capital Federal. De los 3 millones de habitantes sólo queda la mitad. Pero no todos tienen la posibilidad de bajar la persiana, como es el caso de los hoteles, que ya tienen pasajeros y no pueden dejarlos afuera". Por ello, proponen algo similar a lo expuesto por CAME: 'Creo que la primera medida para el asueto puente debería ser no considerarlo como feriado nacional. Hay negocios que necesitan trabajar sí o sí. La excesiva cantidad de días no laborables perjudica a la industria', enfatiza el vocero de la entidad que nuclea a restaurantes y confiterías<sup>6</sup>.

La facturación se derrumba y el dinero destinado para gastos y espacimientos quedan en cajas registradoras lejanas.

La lista de quienes se sienten damnificados no se limita a los pequeños comercios de todo tipo de rubros o a los espacios gastronómicos<sup>7</sup>.

Desde la Asociación de Garajes y Estacionamientos (AGES), se han manifestado afectados negativamente por los feriados largos. La AGES advierte que no pueden cerrar sus locales pues tienen la obligatoriedad de abrir y de pagar los sueldos, mientras que la ciudad se vacía y muchos negocios permanecen cerrados.

Pero la gente no sale de sus casas y los comercios no abren', sostiene Eduardo Sánchez, presidente de la AGES

Se estima que en el microcentro, Once (macrocentro) y algunos lugares de Belgrano la pérdida de facturación de los establecimientos es casi total en esas fechas especiales, ya que cerca del 80% de los garajes de esas zonas trabajan con clientes 'por hora'. La AGES propone que sea optativo el poder abrir un establecimiento.

La lista de quienes se sienten perjudicados y se extiende a otros sectores. Uno de ellos es el sector de las golosinas.

Desde la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA) manifiestan estar en desacuerdo con la gran cantidad de feriados y fines de semana largos. Aseguran que les causa un perjuicio importante, tanto en lo económico como en lo logístico.

Al igual que en los ámbitos de distribución y transporte, que no se pueden abastecer en tiempo y forma, por la acumulación de demanda.

<sup>6</sup> Disponible en: <http://m.iprofesional.com/notas/133609-Contracara-de-feriados-puente-y-fines-largos-quines-sufren-por-los-dias-no-laborables>

Directivos de ADGYA ha expresado a I Profesional 7 que sus comercios tienen distribución que se maneja con visitas semanales y días específicos en cada área y por ello la logística se ve perjudicada. En cuanto al impacto económico, la baja de ventas se estima en un 50% a 60% en la semana del feriado y en los días previos.

Representantes de la Federación de Industria Madera y Afines (Faima), calculan que por cuatro feriados, el impacto que se calcula es de \$130 millones de la masa salarial. de 69.000 operarios de madera y muebles.

A su vez la UIA considera que un día de paro a la industria siderúrgica o en el sector automotriz implica un costo muy grande.

La Cámara Argentina de Comercio (CAC), acuerda que los microcentros de las ciudades quedan desiertos, y por ello hay comercios que prefieren cerrar. El costo salarial aumenta un 120% el día feriado, y lo absorbe el industrial, no el cliente, acuerda la CAC y CAME.

Para la Unión Industrial de Jujuy, en lo que respecta a la producción, las industrias que son de carácter “no continuo” como la industria metal mecánica, se ven en la necesidad de mermar su producción ya que se le resta un día laborable a la semana; en cambio en la industria de carácter continuo, la gente y la industria tiene que seguir trabajando, lo que conlleva un aumento de costo, no solo para la elaboración del productor, sino también para el consumidor final, que es el que lo paga.

Los fines de semana largo, y los feriados puente “producen un aumento de costo”, mientras que en la industria “no continua” se produce demora en los tiempos de producción y de entrega. Porque una industria que tiene actividad continua por el hecho de un feriado no va a parar su actividad, ahora aquel que tiene actividad que puede ser discontinuada, lo que le da como impacto negativo es que se estiran sus tiempos de entrega de elementos, y entonces se perjudican.

La industria de la construcción, de todas maneras, y por el sólo hecho de no tener que trabajar y tener que pagar al día significa una pérdida de productividad, por lo tanto representa un costo mayor<sup>8</sup>.

En la ciudad de Buenos Aires, los impactos negativos podrían poner en riesgo 70 mil puestos de trabajo. AHRCC

En referencia al argumento que refiere que los feriados largos crean rique-

<sup>8</sup> Expresiones de la Unión Industrial de Jujuy en la voz de su director del ingenio Río Grande La Mendieta, Ricardo Sánchez Riera. 2012.

za, economistas del estudio Ferreres<sup>9</sup> opinan que esto es un ‘mito’ debido a que “es imposible que el neto total de la economía sea positivo por el turismo, debido a que se generan mayores costos en otras ramas. Si bien los feriados de un solo día no perjudican tanto esa ecuación, porque se compensan durante el resto del mes, se hace problemático cuando se juntan dos fechas hábiles, ya que se generan pérdidas considerables para la industria. Lo que se gasta afuera no ingresa en la ciudad”.

Otro aspecto relevante es que los sueldos de los argentinos ‘no son elásticos’. Es decir, lo que gastan en destinos turísticos, los hace restringir compras en la Ciudad. “No hay generación de riqueza cuando hay una limitación presupuestaria en los salarios”.

Economistas de la consultora ABCECB consideran que estos feriados generan un problema en la productividad laboral, porque el costo termina incrementándose si se necesita producir en esas fechas, ya que se debe abonar el doble.

Otros economistas destacados afirman que ‘Cuando la economía no tiene capacidad ociosa y sufre restricciones adicionales por el lado de los insumos importados, los feriados probablemente operen como un shock negativo al nivel de actividad, generando menos crecimiento, menos empleo y, posiblemente, en un primer momento más inflación’.

Una solución que proponen los comerciantes para atenuar el vaciamiento de gente en las grandes ciudades es que se generen actividades y eventos que causen atracción de turistas y visitantes internos y externos, como megarecitales y exhibiciones.

En la AHRCC, por ejemplo, crearon ‘Buenos Aires Gourmet’, con propuestas gastronómicas. Aunque instalar en forma efectiva este tipo de iniciativas lleva un proceso extenso y continuo de varios años.

En referencia al tema, la realidad muestra ganadores y a perdedores.

Para la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC), los feriados no los afectan negativamente, pues las promociones les aportan más público que los días no laborables.

Una solución que proponen los comerciantes para atenuar el vaciamiento de gente en las grandes ciudades es que se generen actividades y eventos que causen atracción de migrantes internos y externos, como megarecitales y exhibiciones.

En la AHRCC, por ejemplo, crearon ‘Buenos Aires Gourmet’, con propues-

tas gastronómicas. Aunque instalar en forma efectiva este tipo de iniciativas lleva un proceso extenso y continuo de varios años. Una vez más, la realidad vuelve a encontrar a ganadores y a perdedores.

CAME considera el perjuicio que los feriados largos en la ciudad significan para sus representados, en especial a las firmas medianas y pequeñas.

AHRCC contabilizan entre 9.000 a 10.000 establecimientos, sin incluir a pizzerías y heladerías, de los cuales el 75% son pequeños y medianos. Y se calcula que emplean a unas 150.000 personas.

Según estima la asociación que nuclea el rubro, la AHRCC, en un fin de semana largo la facturación cae hasta un 80% en relación a un sábado o domingo normal. Con el agravante de que el costo laboral se encarece al doble, según expresa la misma asociación.

De allí el acuerdo de todos los involucrados en solicitar el Ejecutivo que los fines de semana largos- sean considerados como días no laborables, en vez de definirlos como “feriados obligatorios”.

Los involucrados coinciden en señalar que en esos días especiales es posible que convenga cerrar. Porque es más la gente que se va que la que viene a Capital Federal. De los 3 millones de habitantes es probable que sólo quede la mitad.

Sin embargo, los hoteles no tienen esa posibilidad, no pueden dejar a los huéspedes que tengan sin alojamiento.

Con tantos fines de semana largos de hasta cinco días por delante, el sector turístico se ve beneficiado por una medida que estimula el turismo interno y favorece a las economías regionales. Pero la polémica se suscita en otros sectores.

Para la CAT, la posibilidad de tomar breves recesos en distintos momentos del año responde a un nuevo modelo de consumo que se replica a nivel mundial y del cual la Argentina no estaría ajena. Las temporadas altas de verano e invierno responden bien respecto a la nueva tendencia de vacacionar más veces al año, por períodos más cortos.

La industria, la construcción, la intermediación financiera y el comercio, son algunos de los sectores que se consideran afectados.

Según un estudio de Analytica, publicado en Infobae<sup>10</sup> las pérdidas de cada feriado debe analizarse en términos de “la producción que no se genera y los servicios que no se proveen”.

La industria deja de generar aproximadamente \$1.000 millones por cada día festivo y es el sector más afectado en términos de valor (durante 2012, fecha del

estudio. Le siguen la intermediación financiera (\$500 millones) y la construcción (\$460 millones), donde si bien los valores son menores, la incidencia es grande porque “casi se paralizan completamente”.

Además, el impacto de un solo feriado es de \$405 millones para el comercio y de \$250 para el transporte, almacenamiento y comunicaciones.

La estimación surge de desagregar el Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina por sectores y dividirlo por los días hábiles, que no son iguales en cada sector. Tan es así, que el valor del PBI anual de la construcción es de \$245.000 millones, y se divide por 245 días hábiles para conocer el impacto en cada feriado, pues trabaja sólo los días hábiles.

La intermediación financiera también trabaja 245 jornadas, mientras que el comercio unos 305 días de los 365 que tiene un año. “Tomar el PBI argentino y dividirlo linealmente es un error”, expresa el estudio.

La industria trabaja 275 días al año (siempre y según el estudio analizado, en 2012), y se presenta como uno de los sectores más difíciles para calcular el impacto, porque hay ramas de la actividad que no pueden frenar su producción, tal es el caso de los altos hornos siderúrgicos o algunos procesos químicos.

En todo el año 2014, hubo 9 fines de semana largos donde 9,6 millones de turistas recorrieron el país generando un gasto directo de \$10.883 millones<sup>11</sup>.

En 2015, y para los primeros 6 fines de semanas largos (Carnaval, Día de la Memoria y Justicia, Semana Santa, Día del Trabajador, Día de la Bandera y San Martín) viajaron 7,2 millones de turistas con pernoche y generaron un movimiento económico directo de \$11.123 millones en las economías regionales. (CAME)

La CAME, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, informó que en el sexto fin de semana largo del año de 2015, 611 mil personas viajaron por la Argentina gastando \$688 millones.

Si bien los principales objetivos de la implementación de los feriados largos, fueron aportar previsibilidad, agregar más fines de semana largos, generar períodos de cuatro días que rompan la estacionalidad turística y ampliar la posibilidad de hacer viajes de mayor distancia desde los principales centros emisores, la evaluación del sector es diversa<sup>12</sup>.

En la nota, referentes de la hotelería y la gastronomía argentina comentan los resultados experimentados en sus destinos. Si bien la evaluación es diversa,

---

<sup>11</sup> CAME. Informe 2014. Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/757-mil-turistas-gastaron-9326-millones-y-activaron-las-economias-regionales.1149.html>

coinciden en que el calendario de feriados debe analizarse desde distintas aristas (costos, categoría de los establecimientos, época del año, distancia de los destinos y proximidad de feriados, entre otros aspectos) y en contexto con la situación económica.

## 2.2. ¿BENEFICIOS PARA TODOS?

En opinión 12 gerente de Operaciones del hotel Francia, de San Miguel de Tucumán: “Quiero desmitificar que esta sea la solución para incrementar el turismo regional o el turismo interno en Argentina. Hay mucho por hacer y esta herramienta beneficia a muchos destinos, pero no a todos”. “En el Norte, durante el segundo semestre se realizan numerosos congresos, eventos y campeonatos de diferentes disciplinas, lo que sumado a los fines de semana largos redundan en una importante posibilidad para que los turistas puedan desplazarse. Entonces, la hotelería tucumana tiene la doble ventaja de recibir tanto a huéspedes que vienen por turismo como aquellos que lo hacen por trabajo. Pero muchas veces sucede que, al ser las semanas más cortas, el corporativo opta por no venir, ya que las distancias, costos y tiempos para llegar no les hace redituable el viaje”.

Elías Chihadeh, vicepresidente de la Cámara Hotelera Gastronómica y Afines de Salta, coincidió en que la implementación de los feriados y puentes fue beneficiosa para el sector, y especialmente para Salta. “Además, comenzamos a trabajar con el turismo corporativo durante la temporada baja. Siendo nuestro principal mercado emisor Buenos Aires.” 12

Con respecto a los porcentajes de ocupación, en el fin de semana de Carnaval Salta alcanzó el 80%. “Antes, en esa fecha, la gente no se animaba a venir. Con esta nueva modalidad se alarga la temporada estival hasta fines de febrero. En cuanto a Semana Santa, Salta es un clásico. Hasta en épocas en que no éramos un boom turístico había buena ocupación”, comentó Chihadeh. Y observó que el nuevo cronograma beneficia a todas las categorías de alojamiento, a cada una en distinta medida: “Por ejemplo, el hostel que subsistía prácticamente del turismo extranjero, hoy se ve beneficiado.

Pablo Fernández, 12, presidente del Ente de Turismo de Mar del Plata, indicó que para ese destino “el nuevo calendario es muy beneficioso, ya que en cada fin de semana largo llegan alrededor de 95 mil turistas. Este número da una pauta de lo que significa para la economía de la ciudad. El hecho de tener la programación prefijada permite planificar, armar ofertas y promocionarla; mientras que para el turista implica programar con anticipación cuándo hacer su escapada.

Otra de las provincias beneficiadas con el nuevo calendario es Mendoza. Fer-

nando Barbera, vicepresidente de la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Mendoza (Aehga-Mendoza), subrayó que “impactó positivamente en la región, promoviendo el turismo interno y ayudando a romper con la estacionalidad, siempre y cuando sean promovidos y publicitados con la suficiente antelación, para que los turistas puedan tomar los recaudos necesarios para programar el viaje. Y si hay dos fines de semanas largos en un mes, aún mejor, ya que si no pueden viajar en uno lo pueden hacer en el otro”.

Fernando Desbots, presidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastro-nómica de Córdoba, también habló de un impacto positivo en su provincia, que ayudó a romper con la estacionalidad. Y mencionó que “cuando hay más de un fin de semana largo en un mismo mes, la ocupación se reparte entre ambos”. 12

“Para Rosario esta medida también es beneficiosa porque está tratando de posicionararse como destino de fin de semana largo”, comentó Ariel Fernández, coordinador de la región NEA Cuenca del Plata de la Fehgra. Y añadió: “La otra cara de esta medida es que también aumentan los costos (el 50% lo constituye el laboral).

En tanto, Carlos Mellano, presidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica y Afines de Rosario (Aehgar), dijo que para esa ciudad el nuevo calendario fue una decisión “altamente positiva”, y que incide en el flujo de turistas desde Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y ciudad aledañas. 12 “Todas las categorías hoteleras se ven beneficiadas, aunque las de más estrellas son las que mejor ocupación tienen. En el segmento gastronómico también se aprecian buenos resultados, principalmente para los establecimientos que están cerca de los atractivos de cara al río”.

La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), coincidió: “Fue un incentivo para la actividad. En destinos como Bariloche, San Martín de los Andes y Villa La Angostura. Los turistas en su mayoría provienen de Buenos Aires y la región del Alto Valle de Río Negro, todos de alto poder adquisitivo”.

La situación es similar en la zona de los glaciares.

La Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Afines de El Calafate, comentó que durante los fines de semana largos se aprecia un aumento del turismo nacional y regional -que incluye a Río Gallegos, Río Turbio y Chile-. Aunque en los meses invernales la incidencia es menor. “Como en todo destino turístico, el aumento de los feriados repercute favorablemente en la actividad económica. Sin embargo, la actividad que no está relacionada en forma directa con el turismo se ve influenciada en forma negativa, ya que las ventas no le representan un monto que compense el pago a sus empleados, y en algunos casos deciden tener

sus locales cerrados”.

El Calafate se ve beneficiado por la conectividad aérea, que permite la llegada desde mercados más distantes” (el 80% proviene de Buenos Aires).

Para la AHRCC, en la voz de Graciela Freno 12, y, sin desconocer que los feriados extendidos pueden favorecer a determinadas zonas turísticas, ha expresado su preocupación respecto de las consecuencias que trae a la Ciudad de Buenos Aires, al tiempo que manifiesta la necesidad de continuar realizando acciones promocionales que permitan, aunque sea en parte, paliar los perjuicios mencionados”.

“Los fines de semana puentes la Ciudad estuvo vacía, con muy baja ocupación en los hoteles, resultando absolutamente perjudicada por esta nueva política. Mientras los porteños emigran a Mar del Plata o Salta, por ejemplo, no ocurre el mismo proceso de turismo interno en la Ciudad de Buenos Aires”.

A pesar de sus diferencias, el sector turístico en general coincide en señalar que el calendario de feriados, permite conocer con anticipación cuál va a ser el cronograma de los feriados y alienta el turismo regional.

En 2015, la ciudad de Buenos Aires, aportó una variedad de actividades diversas e interesantes.

Por ejemplo, para compartir en familia, se realizó en la Usina del Arte la mayor y más consagrada competencia de Tango en el mundo. En el Colón se presenta un variado ciclo de intérpretes. La música y la danza clásica se dan cita en el Teatro Colón con obras de Vitali, Mozart, Guastavino y Grieg.

También la prestigiosa compañía Cirkus Cirkor en el Buenos Aires Polo Circo con su obra que recorre el mundo llamada Knitting Peace.

Clases de baile a cargo de reconocidos profesionales con prácticas para principiantes y bailarines intermedios.

Para el día del niño hubo actividades en el planetario con espectáculos astronómicos, teatrales, observaciones telescopicas y muestras interactivas.

En Parque Saavedra se presentó SOS Planeta con propuestas lúdicas que tienden a cuidar el planeta.

En el marco de Buenos Aires Celebra festejos con stands gastronómicos de comida típica y grupos musicales con ritmos tropicales y andinos.

Otros eventos destacados: la 69° exposición Ganadera, Industrial y Comercial, la Feria Internacional de Caza Pesca y Outdoors. Entre muchas otras.

## **CAPÍTULO 3:**

### **Buenos Aires Suma**

#### 3.1. ANALISIS FODA

##### **Fortalezas:**

- El Ente turístico de la Ciudad de Buenos Aires es un organismo con autonomía para poder llevar a cabo el desarrollo de promoción para atraer mayor flujo turístico durante los fines de semana largos e incrementar la presencia de turistas y consumo.
- Ciudad con diversidad de servicios.
- Ciudad con mayor ocupación hotelera como tipología de alojamiento seleccionada por los turistas.
- Ciudad con fuerte desarrollo turístico, infraestructura, medios de transporte.
- Todas las capitales provinciales y otros destinos de la República Argentina tienen conexión aérea y terrestre directa con la Ciudad de Buenos Aires.
- Posibilidad de unificación del sistema existente en la ciudad, “Vós”, reduciendo costos operativos y generando sinergia.

##### **Oportunidades:**

- Visitar la ciudad de Buenos Aires todo el año, cuando la oferta del resto del país hace que mucha gente deje la ciudad para visitar otros destinos.
- Fidelizar al turista nacional con la ciudad de Buenos Aires aprovechando la diversidad de atracciones y espectáculos que ofrece la misma
- La Ciudad cuenta con gran diversidad de atracciones turísticas durante todo el año.
- Contar en el radio cercano de 500 kms. de la Ciudad de Buenos Aires con grandes conglomerados como ser Rosario, La Plata y otras ciudades mayores a 200.000 mil habitantes.
- Buenos Aires concentra una oferta cosmopolita. Multidiversidad cultural, arquitectónica y gastronómica.

##### **Debilidades**

- Gran cantidad de visitas de turistas por reuniones, corporativos, y por diversos trámites administrativos que enfocan sus actividades principalmente los días hábiles de la semana.

##### **Amenazas:**

- Competencia turística que se genera por la gran diversidad de oferta de

destinos posicionados a nivel nacional.

- Los servicios gastronómicos y atracciones culturales tienen sobrecarga debido a la cantidad de consumo durante los feriados largos.

### 3.2. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

Generar acciones cooperadas entre todos los actores del sistema turístico de la ciudad de Buenos Aires.

Posicionar los hoteles, restaurantes, centros culturales, museos, entre otros dentro de la oferta turista de la ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos y puentes.

Poder aumentar el flujo turístico los fines de semana en la ciudad de Buenos Aires.

Contribuir a obtener una balanza comercial/turística equilibrada, redirigiendo los flujos de turistas dentro de la ciudad de Buenos Aires

### 3.3. DEFINICION DE OBJETIVOS

El Objetivo de Buenos Aires SUMA es incentivar al turista nacional e internacional a viajar durante los fines de semana largos y puente por la Ciudad de Buenos Aires y a su vez estimular el consumo servicios turísticos, a través de la adquisición de puntos basado en un programa de fidelización.

### 3.4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Para la implementación de este proyecto se requiere contar con la cooperación del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, asociaciones y prestadores turísticos del área.

En el caso de la actividad privada, será preciso establecer diálogo con la Cámara de Turismo y las asociaciones hoteleras, gastronómicas y otras que representan las diversas actividades del sector, pues ellos son actores imprescindibles para la aplicación del programa; y quienes se beneficiarán con una mayor afluencia de turistas, así la comunidad receptora en su conjunto.

### 3.5 NOMBRE DEL PROYECTO

Buenos Aires Suma.

### 3.6 ORGANISMO

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires

### 3.7. RESPONSABLES DEL PROYECTO

Autores del proyecto.

### 3.8. MARCO INSTITUCIONAL

Ente de Turismo de Ciudad de Buenos Aires, cámaras y asociaciones de turismo, actores privados.

### 3.9 DESCRIPCIÓN

El proyecto se refiere a la creación de un programa de fidelización que a través de puntos incentiva al viajero a descubrir la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos y feriados puente.

El programa va dirigido a alojamientos, restaurantes, atracciones turísticas; quienes otorgaran puntos a aquellos turistas que los visiten durante los feriados largos

La escala de puntos será generada por el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires en conjunto con el sector privado que participen del programa.

Para el logro de los objetivos a desarrollar es necesario identificar a los actores del sector privado, que participan en la comercialización de los servicios turísticos, para identificar a los turistas que aplicarán al programa.

Mediante la adhesión al programa de establecimientos hoteleros, restaurantes y atracciones turísticas, localizados en la ciudad de Buenos Aires, se intentará aumentar la visita de turistas y con ello beneficiar a todos los actores de la cadena de valor.

El organismo de aplicación será el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires, y coordinará todas las acciones operativas antes y durante el proceso de ejecución.

Los establecimientos hoteleros, gastronómicos y atracciones turísticas intervinientes que pudieran ser incorporados al programa, de acuerdo a lo convenido por el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires y los prestadores de servicios firmantes, obtendrán la posibilidad de aplicar a los turistas un régimen de puntos acumulables.

La acumulación de puntos será superior teniendo en cuenta si es un feriado largo o puente que de un fin de semana corriente.

Los turistas podrán canjear sus puntos en próximas reservas de alojamiento, almuerzos o cenas en restaurantes y visitas a atractivos turísticos que estén adheridos a este programa y/o por otros premios que proponga el organismo oficial.

Estará a cargo del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires ser el controlor del programa teniendo a su cargo la generación de las condiciones nece-

sarias para su correcto funcionamiento. Para ello es importante generar capacidad en los responsables de comunicar sobre el programa, que puedan explicar las condiciones de aplicación a los interesados. También es fundamental interactuar con la población local, explicando la importancia del turismo como actividad económica; capacitar a hoteleros y prestadores de servicios con el objetivo de lograr condiciones de excelencia en la prestación de los servicios turísticos.

### 3.10 EL PROGRAMA DE PUNTOS

Consiste en la fidelización del turista/ excursionista, mediante un programa de asignación de puntos, para lograr mayor demanda durante los feriados largos y puentes, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, a través de establecimientos hoteleros, gastronómicos, atracciones turísticas, etc. mediante la implementación por parte del máximo organismo de turismo.

El programa otorgará mayor cantidad de puntos a quienes consuman servicios durante los feriados largos y puentes.

Se podrá vincular el sistema Buenos Aires Suma a la tarjeta “VOS” de CABA. A través de la misma se logrará el acceso a la suma de puntos otorgada por los establecimientos adheridos al programa.

### 3.11 FUNDAMENTACIÓN:

El ordenamiento de feriados ha cambiado el paradigma a la hora del consumo de la actividad turística.

El 90% de los turistas optan por realizar sus viajes a través de medios de transporte terrestres, esta condición geográfica del país (su extensión) resulta una limitante para la visita de destinos alejados del lugar de residencia.

Por esta razón el programa Buenos Aires SUMA promocionará la visita a la ciudad durante los feriados largos y puente, ya que el turista tendrá un beneficio consumiendo estos días, lo cual le otorgará puntos que sumará para luego poder cambiarlo por estadías, almuerzo o cenas, visitas a atracciones turísticas.

La tarjeta podrá ser utilizada todos los fines de semana recalmando que los feriados largos y puentes los turistas sumarán una mayor cantidad de puntos.

El turista actual conoce y valora los aspectos positivos de la oferta turística. Destaca y elige sobre muchas otras grandes ciudades a la gran metrópolis a orillas del Río de la Plata, por su privilegiada oferta cultural, arquitectónica, gastronómica, etc.

El turista actual tiene medios que le permiten estar conectado constantemente en la búsqueda de nuevas experiencias por vivenciar. En el caso de las escapadas,

y debido al menor riesgo económico y emocional asociado, se manifiesta un mayor uso de Internet y de las redes sociales como fuente de información y decisión.

Durante los feriados largos y puente, todo el sector turístico de la ciudad de Buenos Aires, se ve perjudicado por la baja en la demanda. Por ello, la generación de programas de captación de demanda, acompañada de una adecuada promoción, han de contribuir a paliar los problemas que se generan a partir de una ciudad que se queda prácticamente vacía.

### 3.12 OBJETIVOS

#### 3.12.1 OBJETIVO GENERAL

El Objetivo es acrecentar la cantidad de visitas de turistas nacionales e internacionales a la ciudad de Buenos Aires durante los feriados largos y puente, mediante un programa de fidelización que estimule el consumo servicios turísticos.

#### 3.12.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Generar un programa de fidelización en la ciudad de Buenos Aires.

Sensibilizar a los actores: comunidad y prestadores mediante programas de capacitación.

Aumentar la demanda durante los feriados largos y puente en la ciudad de Buenos Aires.

#### 3.12.3 METAS

1) Generar el marco legal para el desarrollo del programa, incorporando a cada actor y los roles que deberían desarrollar en el mismo.

2) Establecer los costos totales para la ejecución del programa, identificar su viabilidad.

3) Generar la marca BUENOS AIRES SUMA que incentive el sentido de propiedad y se proponga el propósito de fidelizar a turistas expectantes de descubrir y visitar la ciudad de Buenos Aires, si bien ya posicionada, poco elegida durante los fines de semana largos y puente.

4) Lograr al menos un 8% de mejora en la ocupación hotelera en los próximos dos años de aplicación del programa.

5) Incrementar la visita a las diversas atracciones turísticas que ofrece la ciudad

6) Generar un plan de marketing que promueva los beneficios del sistema Buenos Aires SUMA, el cual incluirá una APP y acciones en redes.

7) Generar un programa de capacitación incluyendo todos actores y/o proveedores afectados como hoteleros, restaurantes, sitios turísticos, atracciones entre otros.

### 3.13 UBICACIÓN ESPACIAL

Contempla la Ciudad de Buenos Aires en toda su extensión.

### 3.14. BENEFICIARIOS DIRECTOS/INDIRECTOS

#### BENEFICIARIOS DIRECTOS:

Los establecimientos hoteleros, gastronómicos y otros prestadores que participen del programa.

#### BENEFICIARIOS INDIRECTOS:

La comunidad en su conjunto.

### 3.15 EL PROGRAMA

#### 3.15.1 ¿QUÉ ES BUENOS AIRES SUMA?

Es un sistema de puntos que, con la acumulación de los mismos, otorga noches gratuitas de hotel y descuentos en servicios turísticos, restaurantes y sitios turísticos a todos los turistas que visiten la Ciudad de Buenos Aires durante los fines de semana largos, pudiéndose hacer extensivo a todos los fines de semana.

El sistema contempla dos usuarios a saber;

Usuario hotel: suscribe mediante convenio al sistema de puntos. Una vez registrado se le otorga un acceso al backend de la web en donde podrá incorporar los datos de los consumos de los turistas.

Los usuarios hotel adhieren a un segmento según el precio de la tarifa rack media anual. Por ejemplo;

Usuario Hotel Caminito: aquellos establecimientos que tengan la tarifa rack media anual entre 500 y 700 pesos por noche en habitación doble.

Usuario Hotel Obelisco: aquellos establecimientos que tengan la tarifa rack media anual entre 700 y 1200 pesos por noche en habitación doble.

Usuario Hotel Tango: aquellos establecimientos que tengan la tarifa rack media anual entre 900 y 1800 pesos por noche en habitación doble.

La suma de puntos para el usuario será acorde al segmento al que pertenece el hotel adherido.

Usuario Turista: registrándose en la web oficial podrá canjear los puntos en servicios de alojamiento

#### 3.15.2 ¿CÓMO SE INSCRIBE EL TURISTA A BUENOS AIRES SUMA?

Registrándose en la web oficial de Buenos Aires Suma con los datos personales. Una vez finalizado el proceso de registro se otorgara una tarjeta virtual que podrá ser impresa, en el cual incluye el número de usuario.

### 3.15.3. ¿CÓMO SUMAR PUNTOS?

Alojándose en los hoteles adheridos cualquier día de fines de semanas del año. (Viernes, sábados y domingos).

Los puntos obtenidos serán cargados a la cuenta del usuario.

Para ello se deberá presentar el número de usuario y el documento de identidad que respalde la información brindada.

El hotelero cargará los puntos obtenidos por el usuario que podrán verse al mismo instante en la cuenta usuario turista.

Acumulación de Puntos x noche de alojamiento	Días de semana	Fin de Semana Común	Fin de Semana Largo
--	----------------	---------------------	---------------------

Hoteles Caminito	100	200	300
Hoteles Obelisco	200	300	400
Hoteles Tango	300	400	500

### 3.15.4. ¿CÓMO CANJEAR PUNTOS?

Los mismos pueden ser canjeados para cubrir la tercera noche de alojamiento en los establecimientos adheridos en cualquier otro fin de semana.

Tabla de puntos

Canje de Puntos x noche de alojamiento	Fin de Semana Común	Fin de Semana Largo
--	---------------------	---------------------

Hoteles Caminito	1200	900
Hoteles Obelisco	1500	1200
Hoteles Tango	2000	1500

**Otras ventajas:**

Atracciones turísticas y gastronomía.

Gastronomía: otorga descuentos de hasta el 30% presentando la tarjeta de usuario junto con el DNI en los sitios adheridos. Estos descuentos solo podrán ser utilizados durante los fines de semana.

Atracciones turísticas: bus turístico, museos, teatros, visitas guiadas, otros. Otorga descuentos de hasta el 30% y 2 x 1, según sea el caso, presentando la tarjeta de usuario junto con el DNI en los sitios adheridos. Estos descuentos solo podrán ser utilizados durante los fines de semana.

## 3.16. APP BUENOS AIRES SUMA

La misma estará disponible para sistema operativo android y IOS. Es un sistema de consulta donde el usuario podrá ver en mapa los lugares cercanos a su ubicación donde se encuentren servicios adheridos al programa.

Por otro lado mostrara en lista los sitios adheridos según los segmentos deseados, para poder realizar una consulta rápida.

## CONCLUSION

La Ciudad de Buenos Aires ha logrado en los últimos años, sin duda, posicionarse dentro del mercado turístico interno y externo, siendo seguramente sus segmentos más importantes los viajes de negocios, eventos y congresos, ocio y esparcimiento.

Asimismo muestra las menores participaciones en lo que respecta a turismo dentro de los denominados fines de semanas largos, teniendo las peores participaciones en el mercado junto a los partidos de Buenos Aires.

Los principales mercados como el litoral, probablemente por la influencia de aglomerados como Rosario en primer lugar, obteniendo la participación de casi el 40% del mercado. Sin embargo la Ciudad de Buenos Aires muestra un fuerte saldo negativo en el flujo de turismo interno, ya que sólo ha recibido el 3,2% de los turistas residentes en otros grandes aglomerados.

La visita a familiares y amigos obtiene la mitad de los motivos de viajes a la ciudad, y se destaca los viajes por negocios siendo el porcentaje más alto a nivel país.

Sobresale la tipología de alojamiento obteniendo CABA los indicadores más altos en el uso de hotel como alojamiento turístico.

El viaje corto por ocio o visita a familiares ocupa el primer lugar siendo el 31.7% del total de la demanda actual, seguida por otros motivos diferentes a viajes de ocio en un 25.9%. Los viajes en fin de semana largo ocupan el 13.4% siendo de los de menor representatividad junto a los viajes de verano.

Estos datos no ayudan a entender que la ciudad presenta grandes ventajas competitivas en cuanto a oferta, conectividad nacional e internacional y ubicación geográfica en relación a otras grandes urbes.

La disponibilidad de eventos para diferentes segmentos durante todo el año promueve la realización de viajes a la ciudad.

En los últimos años ha concentrado su atención principalmente en los mercados internacionales, dejando de lado tal vez la promoción e incentivo a nivel nacional.

Es por ello que creemos conveniente la ejecución de programas de fidelización como el planteado en el trabajo expuesto. La ciudad debe acercar la disponibilidad de acciones para el mercado interno, aprovechando todas las ventajas

competitivas que posee en los términos anteriormente nombrados.

La ciudad de Buenos Aires es cuna de la conformación de la historia del país. Es importante generar un sentido de pertenencia en el mercado interno. Posee estructuras en las prestaciones de servicios como las grandes capitales del mundo, con gran diversidad de eventos internacionales, infinitades de patrimonios y facilidades para recorrerla inclusive como en otros países con la modalidad de buses hop on-hop off.

Consideramos que, por todas las razones expuestas, el programa BUENO-SAIRES SUMA se constituirá en un aporte de interés para todos los sectores involucrados, contribuyendo, juntamente con las medidas implementadas por el sector y el ENTE de la ciudad; a mejorar la rentabilidad de establecimientos hoteleros, gastronómicos, etc. a la vez que a colaborar a mantener el nivel de empleo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Reporte interno anual fines de semana largos y estacionales 2014. Observatorio de la ciudad de buenos aires. Disponible en: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/reporte%20interno%20anual%20fines%20de%20semana%20largos%20y%20estacionales%202014-1.pdf>
- Turismo comunicado de came 08/12/14. Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/757-mil-turistas-gastaron--9326-millones-y-activaron-las-economias-regionales.1149.html>.
- Disponible en :[http://www.clarin.com/sociedad/feriados-2015-fines-de-semana-largos\\_0\\_1268273340.html](http://www.clarin.com/sociedad/feriados-2015-fines-de-semana-largos_0_1268273340.html)
- ECONOMÍA Por Mariano Jaimovich. Disponible en: <http://m.iprofesional.com/notas/133609-Contracara-de-feriados-puente-y-findes-largos-quines-sufren-por-los-das-no-laborables>
- Estudio de Orlando Ferreres, Disponible en: [http://www.ojf.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=19&lang=es](http://www.ojf.com/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=19&lang=es)
- Disponible en:<http://m.iprofesional.com/notas/133609-Contracara-de-feriados-puente-y-findes-largos-quines-sufren-por-los-das-no-laborables>
- I Profesional. <http://www.iprofesional.com/>
- MDP HOY. Milagros Gismondi. Estudio Ferreres. Disponible en: <http://www.mdphoy.com/pero-los-feriados-generan-perdidas-de-us-450-000-000-36178/>
- Mariano Lamothe, economista jefe de la consultora Abeceb. <http://www.abeceb.com/>
- Opinión de Eduardo Levy Yeyati, Universidad Di Tella, para I Profesional. Disponible en: <http://m.iprofesional.com/notas/133609-Contracara-de-feriados-puente-y-findes-largos-quines-sufren-por-los-das-no-laborables>
- Estudio de Analytica, publicado en Infobae. Julio 2012
- CAME. Informe 2014. Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/757-mil-turistas-gastaron--9326-millones-y-activaron-las-economias-regionales.1149.html>
- Expresiones de la Unión Industrial de Jujuy en la voz de su director del ingenio Río Grande La Mendieta, Ricardo Sánchez Riera. 2012.
- Revista Hospitalidad y Negocios. Feriados y puentes turísticos. Julio 2012.Impacto desigual

# ANEXO

## Anexo presupuestario

COSTOS DE OPERACIÓN						
	COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS		TOTAL ACTIVIDAD	
	FUJOS	VARIAB.	FUJOS	VARIAB.		
1-Desarrollo de marco legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
2-catering para reunion/ conformacion marco legal con entidades privadas y publicas	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
3-programacion soft Buenos Aires suma / 240 hs	\$ 9.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
4-publicidad mensual / redes sociales	\$21.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
5-diseño folleteria	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$	
6-viaticos personal / 20 reuniones en destino (chofer y responsable)	\$ 3.920,00		\$ -	\$ -	\$	
7-impresión folletería (10000 ejemplares)	\$ 9.000,00		\$ -	\$ -	\$	
8- catering conferencia de prensa lanzamiento	\$ 7.000,00		\$ -	\$ -	\$	
9-telefonia/responsable programa		\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$	
10-desarrollo app	\$ 15.000,00		\$ -	\$ -	\$	
COSTOS DE OPERACIÓN						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
2-catering para reunion/ conformacion marco legal con entidades privadas y publicas	\$ 800	\$ 800				
3-programacion soft Buenos Aires suma / 240 hs	\$ 9.000	\$ 9.000				
4-publicidad/redes sociales			\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$
5-diseño folleteria	\$ 5.000					\$
6-viaticos personal / 20 reuniones en destino mensuales (chofer y responsable)		\$ 3.920	\$ 3.920		\$ 3.920	\$
7-impresión folletería (10000 ejemplares)			\$ 9.000		\$ 9.000	\$
8-telefonia/responsable programa	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$
9-catering conferencia de prensa lanzamiento			\$ 7.000			\$
10-desarrollo app		\$ 15.000				\$
<b>TOTAL MENSUAL</b>	\$ 15.600	\$ 14.320	\$ 11.720	\$ 30.800	\$ 25.720	\$ 30.800
						\$ 14



## ANEXO

### **“LA CIUDAD DE BUENOS AIRES COMO DESTINO DE FERIADOS LARGOS. ESTRATEGIAS PARA GENERAR NUEVA DEMANDA”** ***¿Cómo incentivar el turismo nacional y extranjero en la ciudad de Buenos Aires? ¿Qué acciones se proponen?***

#### PARTICIPANTES

El concurso es abierto y de carácter nacional. Podrán participar profesionales y empresarios del sector turístico, con excepción de los citados más abajo. En caso de coautoría del trabajo, al menos uno de los autores deberá estar radicado en el país.

Solo a título de ejemplo, podrán participar, entre otros: empresarios de la actividad hotelero-gastronómica; profesionales de dicha actividad; profesores y graduados de carreras, universitarias o no, del sector; profesionales funcionarios públicos del sector, de nivel nacional, provincial o local; profesionales de otras áreas y ramas de actividad económica con vinculación con el sector; etc.

No podrán participar del concurso mediante la presentación de trabajos los miembros del Comité Ejecutivo de la AHRCC ni los miembros de la Academia Argentina de Turismo, ni quienes tengan relación de parentesco directa con ellos (cónyuges, hermanos, hijos o padres).

La presentación deberá ser a modo personal, sin involucrar a las organizaciones en las que eventualmente participe.

#### PRESENTACIÓN

El trabajo deberá ser presentado desde el 3 de Agosto hasta el 30 de Septiembre de 2015 a las 15:00 inclusive, en la sede del Instituto Superior de Enseñanza Hotelero Gastronómica (ISEHG), dependencia académica de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC), Tucumán 1610, (C1050A-AH), Ciudad de Buenos Aires.

La presentación podrá realizarse en forma personal o por correo, teniendo en cuenta como fecha válida para este último caso la del matasellos impreso en la correspondencia.

Cabe precisar que el trabajo deberá ser entregado en un solo acto y de acuerdo con las condiciones establecidas en las presentes Bases, no pudiendo hacer agregados o nuevas entregas una vez producida la presentación original del trabajo. Aquellos trabajos que no se ajusten a estas condiciones de presentación, serán descartados de hecho.

Los trabajos (original y tres copias) deberán ser originales e inéditos, de la exclusiva autoría de quienes los presenten. Dicho material debe entregarse en sobre cerrado, el cual debe estar identificado con un nombre de fantasía. En ningún lugar del trabajo a presentar deberá identificar el/los nombres del/os autor/es.

A su vez, en dicho sobre cerrado deberá incluirse un segundo sobre –también cerrado e identificado en su frente con el nombre de fantasía elegido–, conteniendo en su interior los datos personales del/os autor/es. Los datos a ser consignados en este segundo sobre son el nombre y apellido del participante o participantes, documento de identidad, profesión y actividades, dirección particular, teléfono y correo electrónico.

El estudio debe tener un título, un resumen de hasta 200 palabras del trabajo que se presenta, índice, bibliografía y una extensión de entre 50.000 y 86.000 caracteres, aproximadamente entre 30 (treinta) y 50 (cincuenta) carillas de papel A4, escritas en interlineado 1.5, paginadas y anilladas con letra Times News Roman tipo 12 y con márgenes justificados.

Podrán agregarse hasta 20 (veinte) carillas de anexos, ejemplos u otros documentos que se consideren pertinentes. Se presentará, además, una versión en formato digital.

En aquellos casos en que se hayan incluidos textos, ilustraciones, fotografías u obra de cualquier tipo de propiedad de terceros, éstas deberán estar debidamente citadas e identificadas, y deberán contar con la correspondiente autorización de sus autores. AHRCC y AAT se reservan el derecho de solicitarles a los participantes que exhiban o acompañen copias de dichas autorizaciones.

Los trabajos no ganadores podrán ser retirados por sus titulares, una vez anunciado el resultado del Concurso y en un plazo perentorio de dos semanas a contar de esa misma fecha. Quedará en poder de la AHRCC y AAT, y por el término de un año, una copia de cada trabajo concursante que tendrá el carácter de testimonio.

La biblioteca del ISEHG podrá incorporar un ejemplar de los trabajos que considere.

## ACEPTACIÓN

La sola participación en el Concurso para la obtención del Premio AHRCC/

AAT 2015 implica la aceptación de todas y cada una de las presentes Bases, así como las decisiones del Jurado. El Jurado se reserva el derecho de resolver a su criterio cualquier punto no previsto en las mismas y su fallo es inapelable.

## JURADO

Un Prejurado integrado por profesionales de la AHRCC y la AAT efectuarán la evaluación previa de todos los trabajos presentados y seleccionará aquellos que se ajusten estrictamente a las pautas establecidas en el presente Concurso.

El Prejurado no está obligado a fundar expresamente las selecciones realizadas, que serán inapelables.

Con posterioridad, un Jurado integrado por dos directivos de la AHRCC y tres académicos de la AAT, definirán los ganadores.

## PREMIOS

Primer Premio:	\$ 50.000 y publicación del trabajo
Segundo Premio:	\$ 30.000 y publicación del trabajo
Tercer Premio:	\$ 10.000 y publicación del trabajo
Cuarto Premio:	Mención especial y publicación del trabajo

## PUBLICACIÓN

La Academia Argentina de Turismo (AAT) publicará las obras premiadas con el primer, segundo, tercer y cuarto premio. En estos casos el autor o autores de las obras galardonadas deberán ceder, de manera gratuita y por escrito a la Academia Argentina de Turismo, sus derechos para la publicación de un libro con los trabajos distinguidos y la difusión pública en soporte electrónico de las obras, dejando expresa constancia, junto a las partes pertinentes de las presentes Bases, que no existe inhibición alguna para ello. Los participantes serán responsables ante la Academia Argentina de Turismo del ejercicio pacífico de la cesión que otorguen, y responderán por cualquier incumplimiento de las presentes Bases.

Los ganadores se anunciarán en el 3 de Noviembre de 2015.

